

**MODELO**

**#CHANGEMODEL**

**U**

# MODELO

#CHANGEMODEL

REALIZAÇÃO



# MANIFESTO

**MANIFESTO POR  
UM MODELO  
COMPLETO**

### A SEPARAÇÃO DEVE SER SUPERADA.

**O** momento exige integrar e reconhecer o conjunto, muito mais do que as partes. Precisamos trabalhar de maneira articulada e ter um olhar mais crítico e menos romântico para não cair na armadilha para a qual caminha o campo de negócios de impacto socioambiental.

Duas ferramentas extremamente eficientes têm sido utilizadas para modelar negócios de impacto socioambiental: o Business Model Canvas e a Teoria de Mudança. Porém, prevalece um olhar isolado que, ora atenta para o desenho do negócio, ora para a cadeia de resultados.

Essa separação não é mais possível. Negócios de impacto socioambiental não são isso ou aquilo, são ambos. Assim, advogamos pelo Modelo de Negócio e Teoria de Mudança, trabalhados em concomitância, a formar um modelo completo – o Modelo C. Completo, compreensível, colaborativo, constante e de conteúdo vivo.

O Modelo C respeita, valoriza e se nutre das duas abordagens, porém, com o grande diferencial de integrá-las. Assim, unificando aquilo que é indissociável.

Que este modelo, uma abordagem e não apenas uma ferramenta, contribua para amadurecer negócios de impacto mais sustentáveis e efetivos em sua capacidade de transformação da sociedade.

RODÍGUA

**INTRODUÇÃO**

“Nosso trabalho envolve o apoio a incubadoras, aceleradoras e professores universitários que buscam se aprofundar na temática de negócios de impacto e refinar a forma como a abordam com seus alunos e seus empreendedores. Um questionamento frequente quando começam a explorar esse campo é “Como funciona isso? Como se alia impacto socioambiental a modelos de negócio?” Esse é um questionamento natural, pois não estamos acostumados a pensar essas duas dimensões lado a lado. Quando Sense-Lab e Move, duas organizações de referência no campo, nos propuseram enfrentar esse desafio, pareceu-nos uma oportunidade ímpar de contribuir com uma ferramenta prática para o setor. O resultado não poderia ser mais gratificante. O Modelo C permite aos negócios de impacto enxergarem e comunicarem a indissociabilidade das duas dimensões – impacto e retorno. Permite, ainda, que multiplicadores e intermediários tenham mais clareza sobre os desafios de cada negócio e possam apoiá-los onde mais necessitam. Acreditamos no poder do Modelo C para impulsionar a disseminação do conceito e da prática de negócios de impacto e, com isso, fortalecer esse campo.”

## INOVAÇÃO EM CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE)

## A HISTÓRIA DESTE TRABALHO

### COMO DEMOCRATIZAR A TEORIA DE MUDANÇA PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL?

O questionamento desafiador, lançado pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), deu vida a um projeto inovador cujo foco foi desenvolver uma abordagem com potencial de modelar negócios de impacto de forma integrada, articulando tese de impacto e modelo de negócios. Como resultado, surgiu o Modelo C.

Para chegar até aqui, reunimos um amplo grupo de negócios de impacto e organizações da sociedade civil para construir, de modo colaborativo, teorias de mudança. Com isso, ficou clara a necessidade de “partir de onde os empreendedores se

“Desde 1990, a Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza contribui para conhecer e proteger ambientes naturais que são essenciais à qualidade de vida de todos os seres e à economia. E, como os esforços governamentais e filantrópicos não estão sendo suficientes para atender a demanda do setor, a instituição também incentiva o fortalecimento do ecossistema de negócios de impacto positivo em conservação da natureza. Contudo, após análise do setor, identificou-se que ainda há poucos investidores atuando nessa área e poucas iniciativas preparadas para receber os recursos. A Fundação Grupo Boticário acredita que o Modelo C contribuirá para melhorar esse cenário, já que une a abordagem de modelagem de negócios (Canvas) e de narrativa de impacto (Teoria da Mudança). Por um lado, a aplicação do Modelo C poderá estimular que os negócios de impacto incorporem aspectos ambientais em sua narrativa de impacto; por outro lado, a ferramenta provocará reflexão nos líderes das iniciativas ambientais desenvolvidas pelo Terceiro Setor, incentivando-os a incorporarem um modelo de receitas (lógica de negócio).”

Esperamos que esta seja uma ferramenta útil para empreendedores que buscam mudar o nosso mundo.”

## FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO

encontram”, ou seja, reconhecer seus modelos de negócio como base para estruturar a lógica de impacto.

Em 2015 foi realizado um primeiro exercício buscando a integração dos envolvidos. O resultado positivo nos impulsionou a aprofundar o estudo, desta vez, contando com a força de um grupo maior de parceiros, composto pelo Sense-Lab e Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza.

A iniciativa, que aprofunda reflexões previamente desenvolvidas pelo ICE e MOVE, buscou endereçar as necessidades do campo. As principais dificuldades estavam ligadas à carência de instrumentos para desenvolver estratégias e narrativas que descrevessem, de forma completa, esse novo tipo de organização e que pudessem servir como base para seu desenho, planejamento, desenvolvimento e monitoramento.

Em 2018 fizemos uma nova rodada de oficinas participativas para avançar na concepção da emergente abordagem. Contamos com a inteligência coletiva de dez negócios de impacto e algumas incubadoras.

A exigência por um enfoque com sentido lógico, claro e capaz de ser levado a outros negócios, sem mediação externa e que contribuísse efetivamente para negócios de impacto, permitiu debates intensos, revisões de práticas e o abrir mão do existente para construir novas possibilidades. Quase um processo artístico de autoria coletiva. Após três dias de encontros presenciais, acompanhamento à distância do desenvolvimento dos negócios, debates internos entre a equipe de facilitadores e apoiadores, chegamos ao que estamos chamando de Modelo C.

O resultado alcançado foi um fluxo de trabalho capaz de modelar a Teoria de Mudança dos empreendimentos, em sintonia com seu fluxo de negócios e sua capacidade organizacional, tangibilizado na forma de uma ferramenta e executado através de um processo de reflexões profundas.

Com este Guia, pretendemos dividir a riqueza do trabalho realizado e disseminar o Modelo C. Esperamos que ele traga efetiva contribuição para todos e todas que atuam com construção de impacto social positivo.

**BOA LEITURA!**

# O QUE SÃO NEGÓCIOS DE IMPACTO?

O modelo de operação da organização prevê o desenvolvimento de atividades econômicas sustentáveis que gerem ao menos 50% da receita própria oriunda da comercialização de produtos e serviços

**Negócios de impacto são modelos de negócios, com diferentes formatos jurídicos, que apresentam soluções para problemas sociais e ambientais.**

ONGs; Cooperativa; Empresa

**Educação | Saúde | Serviços Financeiros | Cidades** (moradia e mobilidade) | **Tecnologias verdes** (água, reciclagem, resíduos, energia, agricultura) | **Cidadania** (acessibilidade, segurança, emprego, mulheres)

A definição de negócios de impacto foi consolidada pela Aliança pelos investimentos e negócios de impacto (antiga Força Tarefa de Finanças Sociais), a partir da escuta de mais de 50 atores do campo de impacto, entre empreendedores, investidores, acadêmicos, gestores de incubadoras e aceleradoras. Se diferem de empresas puramente comerciais e de ONGs sem estratégias de geração de receita por atenderem a quatro princípios:

- 1** Têm como propósito gerar impacto socioambiental positivo (explícito na sua missão)
- 2** Conhecem, mensuram e avaliam o seu impacto periodicamente
- 3** Geram receitas próprias a partir da comercialização de produtos e serviços
- 4** Possuem um governança que leva em consideração os interesses de investidores, clientes e a comunidade (não fazem o que fazem a qualquer custo)

Não há uma legislação ou certificação que identifique os negócios de impacto, mas os mesmos podem ser reconhecidos como “soluções de mercado inovadoras e comprometidas com resultados efetivos para a resolução de problemas sociais e ambientais”.

Podemos considerar que um bom negócio de impacto é a intersecção entre uma real necessidade de mercado e um problema social ou ambiental relevante.



# SUMÁRIO

- 10** PARA QUÊ, PARA QUEM E QUANDO USAR ESTE GUIA
- 12** PRINCÍPIOS DO MODELO C
- 14** TEORIA DE MUDANÇA
- 18** O BUSINESS MODEL CANVAS
- 22** O MODELO C INTEGRANDO O MODELO DE NEGÓCIOS COM A TEORIA DE MUDANÇA
- 26** MODELO C ENTENDENDO SUAS PARTES
- 34** DICAS PARA FAZER
- 38** APLICAÇÃO PRÁTICA – CASO ARAUCÁRIA+
- 43** AVALIAÇÃO, MONITORAMENTO, INDICADORES E O MODELO C
- 47** ATENÇÃO PARA A IGUALDADE DE GÊNERO E RAÇA
- 50** PARA SABER MAIS

# ESTE GUIA

**PARA QUÊ, PARA  
QUEM E QUANDO  
USAR ESTE GUIA**

## PARA QUÊ SERVE

- 1 | Para apoiar a criação de negócios que integrem efetivamente o modelo de negócio com a cadeia de geração de impacto social.
- 2 | Para que negócios de impacto sejam mais robustos e sustentáveis.
- 3 | Para problematizar, provocar e inquietar empreendedores sobre a forma como concebem os negócios que lideram.
- 4 | Para alinhar times de negócios de impacto ao redor de seu propósito e modelo de negócio.
- 5 | Para criar possibilidades de uma comunicação clara sobre a narrativa integral do negócio.

## PARA QUEM É

- | Quem empreende um negócio de impacto – Empreendedores.
- | Quem busca reinventar sua organização – Organizações em transição para a lógica de negócio de impacto.
- | Quem assessora negócios de impacto – Aceleradoras e incubadoras.
- | Quem financia negócios de impacto – Investidores de impacto, etc.
- | Quem ensina a temática – Professores universitários.
- | Quem fomenta o campo de negócios de impacto – Organizações de fomento.
- | Quem promove processos de mudanças socioambientais – Lideranças sociais.

## QUANDO USAR

- | Em qualquer momento da vida de um negócio de impacto – da ideia à escala –, por ser uma ferramenta estratégica que pode e deve ser utilizada de forma constante e contínua para revalidações e melhorias internas.
- | Ao formatar uma ideia de negócio de impacto em estágio inicial, ao revisar o modelo proposto para promover revalidações e melhorias internas, ao iniciar um processo de transição de sua organização para uma lógica de negócio de impacto, ao avaliar a robustez de um negócio de impacto de um ponto de vista externo, etc.

# PRINCÍPIOS DO

**PRINCÍPIOS DO  
MODELO C**

# MODELO

A nova abordagem aqui proposta, apoia-se em cinco princípios fundamentais:

## 1C

### COMPLETO

A principal intenção do modelo é integrar todas as dimensões de um negócio de impacto social e/ou ambiental. Por isso, ele observa a proposta de geração de mudança socioambiental, o fluxo do negócio que irá gerar receitas e mantém atenção para as capacidades organizacionais necessárias para a implementação do negócio.

## 2C

### COMPREENSÍVEL

Um modelo que pode ser facilmente entendido e rapidamente assimilado por quem pretende utilizá-lo.

## 3C

### COLABORATIVO

A qualidade do trabalho e os resultados que gera são amplificados com a colaboração de diversas pessoas da equipe e visões externas à organização.

## 4C

### CONSTANTE

O modelo pode ser aplicado em qualquer momento ou fase de desenvolvimento do negócio.

## 5C

### CONTEÚDO VIVO

O conteúdo que o compõe pode e deve ser sempre revisado, amadurecido, ajustado.

O Modelo C é composto pela integração da Teoria de Mudança e do Canvas Business Model. Antes de apresentá-lo será feita uma breve introdução das duas ferramentas.

TEORIA DE MUDANÇAS

TEORIA DE MUDANÇAS

TEORIA DE  
MUDANÇA

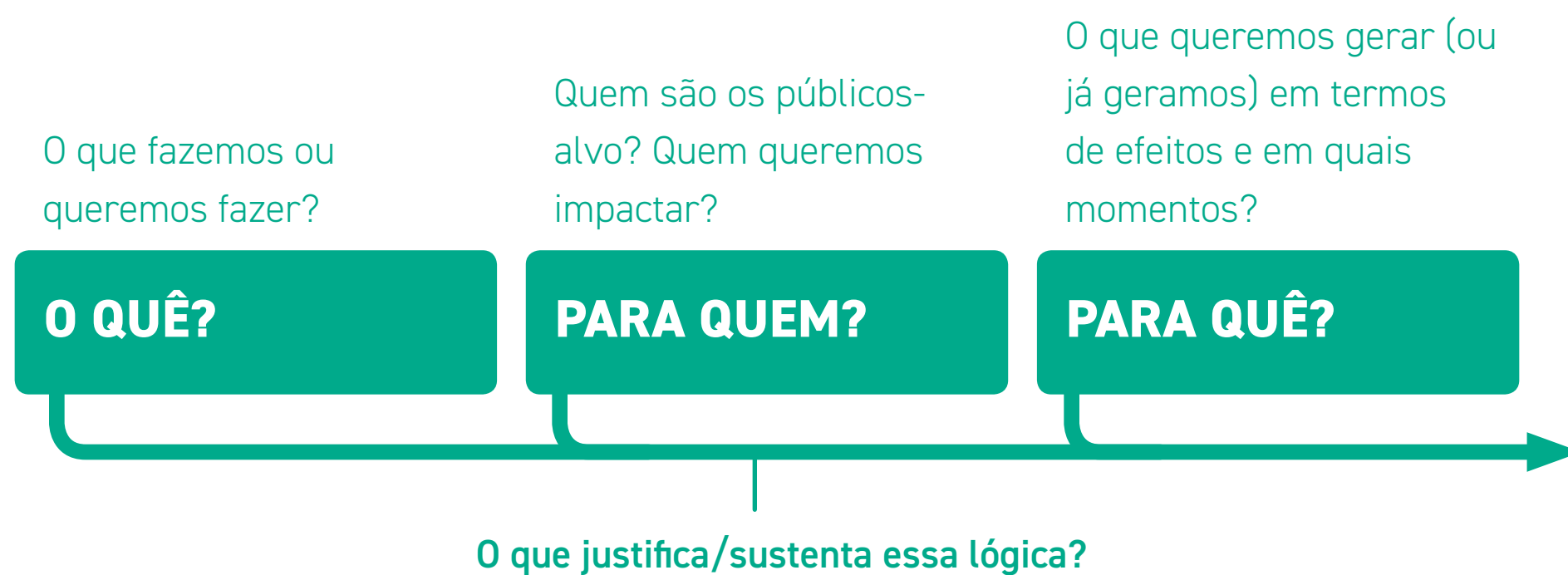
**A** Teoria de Mudança é uma ferramenta empregada amplamente hoje com a finalidade de apoiar processos de planejamento, sistematização/estudo e avaliação. Basicamente, serve para ajudar grupos e/ou organizações a qualificarem suas iniciativas sociais.

A Teoria de Mudança surge na década de 90 a partir de um grupo de profissionais do campo social ligados à avaliação, dentre eles, Carol Weiss, reconhecida por organizar e apresentar a Teoria de Mudança como nova proposta, pela primeira vez, em um texto de 1995. Nele, ela marca entre outras coisas, algumas forças da ferramenta, tais como:

- | Facilitar o alinhamento de grupos ou organizações acerca de como uma iniciativa (projeto, programa, etc) opera e pretende gerar efeitos, bem como sobre quais são tais efeitos (quais resultados e impactos de fato busca).
- | Ampliar o foco de atenção para além dos impactos ou resultados de longo prazo, considerando importantes também os resultados anteriores, muitas vezes cruciais para a iniciativa.
- | Provocar o debate sobre pressupostos que sustentam o desenho da iniciativa, ou seja, que explicam por que o projeto/programa entende que fazendo o que faz vai gerar determinados efeitos.

O que se reforça já nos fundamentos da Teoria de Mudança é que precisamos ter profunda clareza sobre o que fazemos ou queremos fazer, para quem e o que queremos gerar em nossas iniciativas, buscando compreender as relações entre cada elemento de sua lógica.

## TEORIA DE MUDANÇA E SUAS QUESTÕES ESSENCIAIS



A Teoria de Mudança traz um avanço notável em muitos aspectos frente a outros modelos ou ferramentas da época. Apresenta diferenças importantes quando comparada ao Modelo Lógico, por exemplo, ao provocar reflexões e construção visual de relações entre intervenções específicas, públicos determinados e cada efeito propriamente. Assim, já se tornava mais fácil “destrinchar” a iniciativa, testando sua coerência.

Da década de 90 para cá, diversos profissionais do campo – seja pela ótica do planejamento, da avaliação ou de modo geral da facilitação do desenvolvimento social – têm utilizado, escrito sobre e apoiado o amadurecimento e disseminação da Teoria de Mudança.

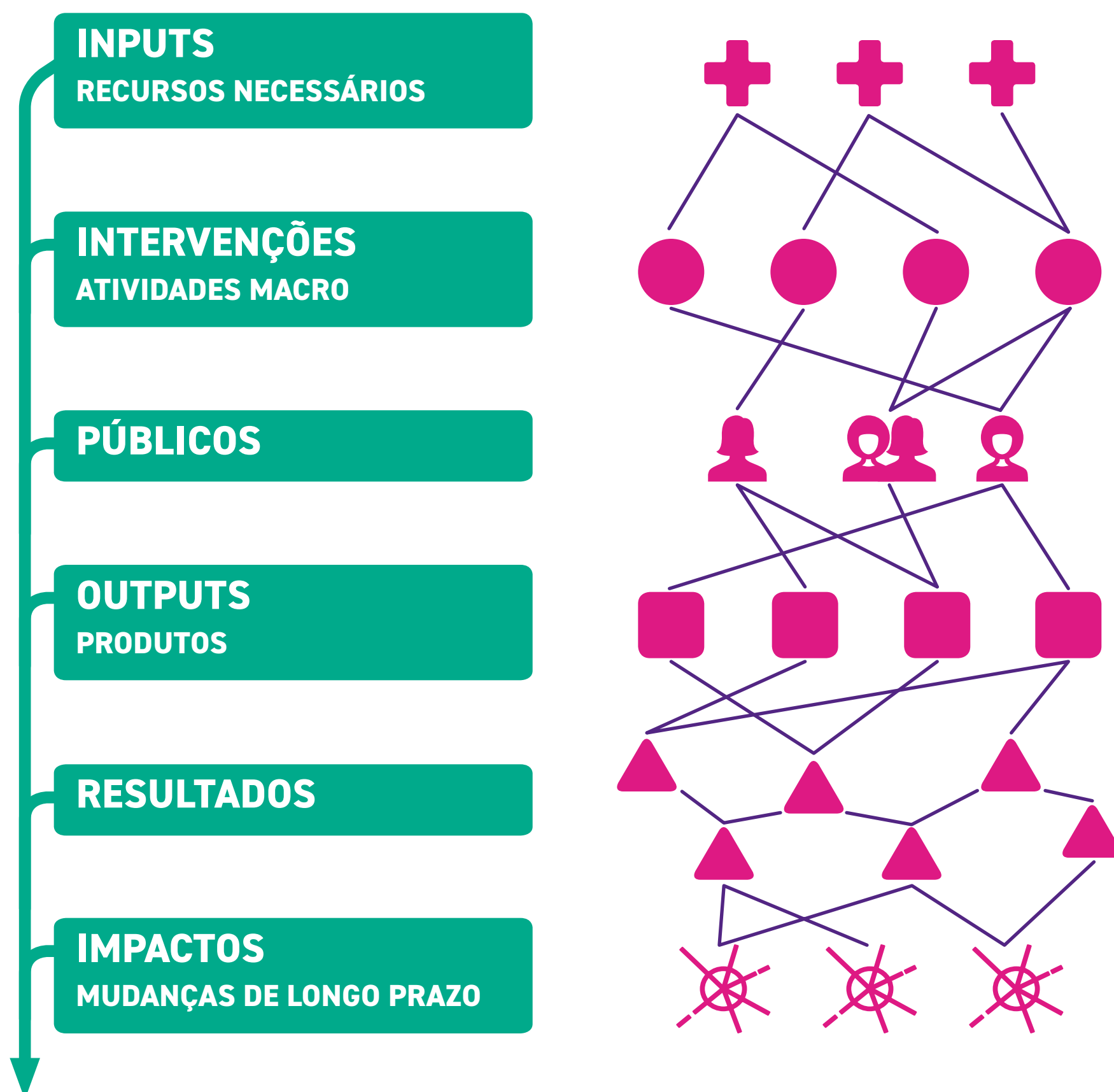
Diante disso, um certo modelo vem sendo reconhecido como comum, organizando alguns elementos que costumam estar presentes em todo processo de construção de uma Teoria de Mudança e que endereçam as perguntas essenciais da ferramenta (o que fazemos, para quem e para quê). Vide imagem acima.



O processo de construção continua sendo valorizado e é parte essencial da ferramenta (que pode ser vista como abordagem), e pressupõe passos/cuidados que também são levados em conta na utilização/construção do Modelo C e serão trazidos em capítulo específico sobre uso.

A ferramenta tem mostrado grande capacidade de ajudar grupos a compreender/estudar, rever, planejar e avaliar suas iniciativas – sejam elas projetos, programas ou a organização como um todo. Seu produto vem sendo utilizado como recurso de comunicação entre parceiros e para alinhamentos entre equipes da mesma empresa.

Limitações também vêm sendo percebidas, provocando a ferramenta a avançar.



# FEEL LIKE A BUSINESS MODEL CANVAS

0 BUSINESS  
MODEL CANVAS



Um modelo de negócio é a lógica pela qual uma organização cria e entrega valor, descrevendo as diferentes dimensões de sua atuação. Uma das principais formas utilizadas para representar estes modelos é o Business Model Canvas (Canvas), uma ferramenta de planejamento e gestão estratégica, que permite desenvolver e modelar negócios novos ou existentes.

O Business Model Canvas foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder e baseado no seu trabalho anterior sobre Business Model Ontology. Em sua estruturação e evolução contou com a contribuição de 470 profissionais de 45 países. Esse trabalho trouxe, pela primeira vez, uma linguagem unificada, amplamente difundida e de fácil entendimento para se desenvolver e avaliar negócios em seus diferentes estágios.

Trata-se de um mapa visual contendo nove campos padrão, considerados os elementos-chave de um empreendimento e que definem sua estrutura. São eles: Parceiros, Atividades-Chave, Recursos, Proposta de Valor, Canais de Venda, Relacionamento com o Cliente, Clientes, Fontes de Receita e Custos.

Ao dividir o negócio em Capacidade Organizacional (lado esquerdo) e Entrega de Valor para o Cliente (lado direito), desdobrados respectivamente em Custos e Fontes de Receita, o Canvas é uma ferramenta simples e poderosa, ao mesmo tempo, para pensar os empreendimentos. Daí sua popularização e predominância em especial no universo das startups.

## REORDENAMENTO DO BUSINESS MODEL CANVAS

Apesar de bastante útil e versátil para modelar e analisar negócios tradicionais, o Business Model Canvas se mostra insuficiente para discutir negócios de impacto. Os nove campos propostos se ocupam exclusivamente das dimensões necessárias para criação de valor comercial e financeiro, incluindo a entrega deste valor para o cliente.

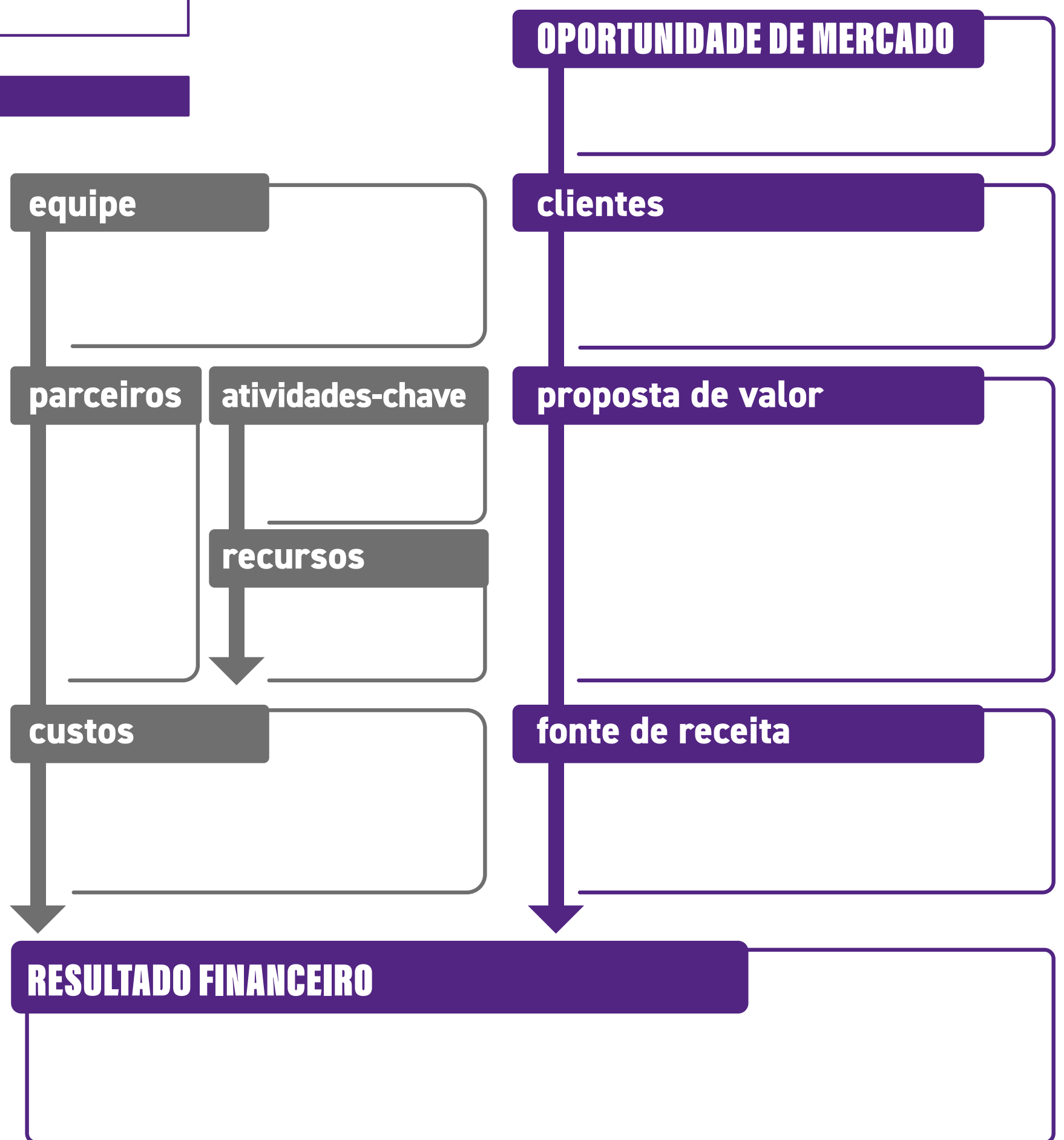
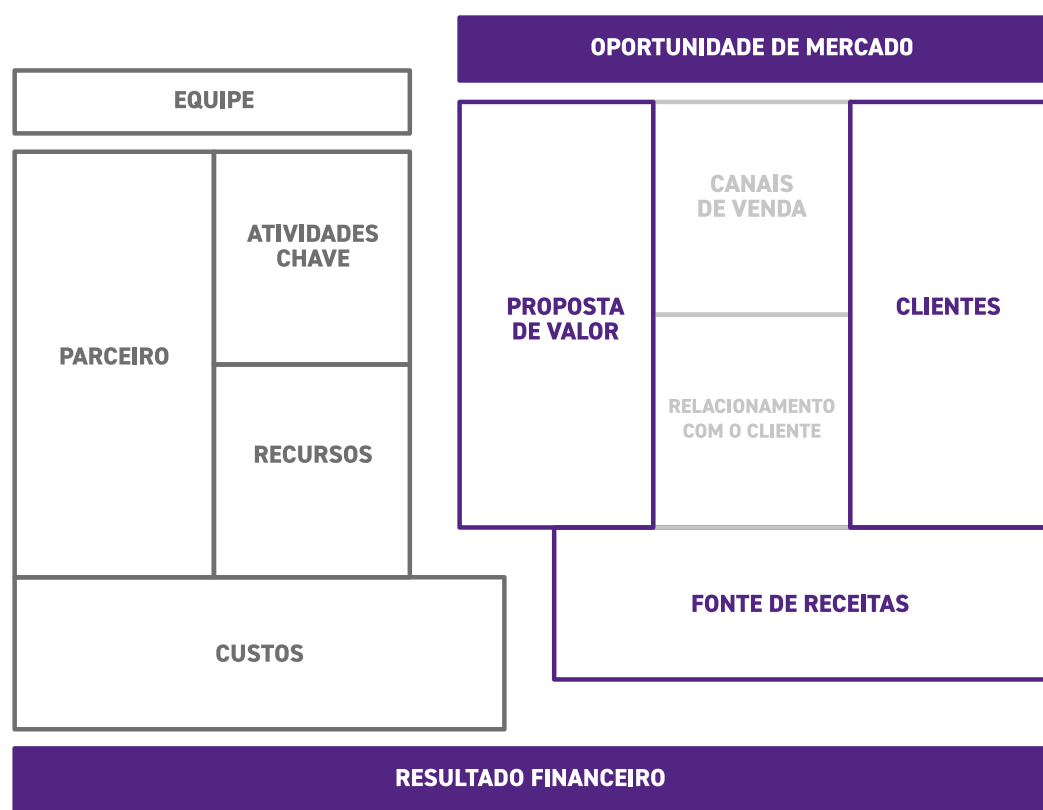
No entanto, não abrange dimensões essenciais para um negócio de impacto.

No caso de negócios de impacto, uma das principais motivações – se não a principal – é trabalhar um determinado contexto para a solução de problemas sociais ou ambientais. Assim, faltam ao Canvas artifícios para modelar e narrar de forma completa a estruturação e entrega de valor que não o financeiro.

Para endereçar essa deficiência, existem diversas abordagens que expandem o Canvas, trazendo novas dimensões. Popularmente são chamados **Canvas Sociais** e tipicamente incluem campos como **Beneficiários, Impacto, Valor Social e Canais de Relacionamento com os Beneficiários**. Porém, mesmo os modelos expandidos não conseguem apresentar uma narrativa com o encadeamento lógico necessário para demonstrar a tese de impacto do empreendimento. Tampouco articulam de forma plena seu fluxo de negócios com o fluxo de impacto, ilustrando sua inter-relação.

Para endereçar essas questões de forma mais satisfatória é necessário incorporar elementos de uma Teoria de Mudança. Contudo, sua articulação com o Canvas exige um reordenamento do último, além da adição de três campos, sendo eles **Oportunidade de Mercado, Equipe e Resultado Financeiro**.

A expansão e o reordenamento demonstrado na figura ao lado, destacando a **Capacidade Organizacional** e o **Fluxo do Negócio**, e a apresentação destes elementos na forma de uma sequência lógica, permite traçar os paralelos com a Teoria de Mudança necessários para criar uma narrativa mais completa dos negócios de impacto.



# MODELO C

## O MODELO C

INTEGRANDO O MODELO DE NEGÓCIOS  
COM A TEORIA DE MUDANÇA

A partir da necessidade de uma visão integrada, incluindo todos os questionamentos necessários para entender, modelar e refletir sobre um negócio de impacto em sua plenitude, surge o desenho de uma nova abordagem, batizada de Modelo C.

A proposta traz uma lógica onde se observa um fluxo de negócios e a capacidade organizacional dando suporte a uma intervenção que deve gerar mudanças sociais e/ou ambientais. Nesse fluxo os processos relativos à oferta de produtos e serviços que atendam uma necessidade de mercado e a tese de impacto do negócio estão integrados. Lembrando que negócio e impacto possuem uma relação sinérgica e não podem ser dissociados. Uma alteração no modelo de receitas pode invalidar o modelo de impacto e vice-versa, causando uma necessidade de revisão. A única forma de realmente entender um empreendimento de impacto é de maneira integrada.

Neste modelo, as dimensões de negócios, tipicamente encontradas no Business Model Canvas, estão presentes e demonstram como o empreendimento se sustenta financeiramente através de uma lógica de mercado. Entretanto, o fluxo se manifesta de forma paralela ao impacto social e/ou ambiental, encontrando dimensões similares ou irmãs. Há um movimento no Modelo C que se estabelece da direita para a esquerda, ou seja, do impacto para o negócio, e que mostra a emergência da transformação social associada à geração de resultados financeiros.

O problema socioambiental leva à leitura de como uma oportunidade pode gerar soluções inovadoras. Uma clara presença de pessoas (e/ou foco difuso de impacto) entre as primeiras categorias nos três fluxos apresentados, demonstra a importância central que estas têm no processo. Os sujeitos (públicos)

interagem com a intervenção socioambiental, os clientes estabelecem a viabilidade econômica do negócio e a equipe sustenta todo o trabalho e efetiva a capacidade organizacional.

O Fluxo de Negócios se aproxima da Teoria de Mudança nas fronteiras da Proposta de Valor e da Intervenção. A primeira caracteriza as qualidades do que é oferecido do ponto de vista comercial, ou seja, o valor que será gerado para o cliente através de produtos ou serviços e quais atributos diferenciam a solução de outras similares. Já as intervenções apontam o que será feito para criar valor social, descrevendo a solução com foco em impacto, por exemplo, “formação”, “distribuição de materiais” e outros. As linhas pontilhadas mostram que os campos podem se fundir caso cliente e público impactado, proposta de valor e intervenção, contexto e oportunidade sejam os mesmos.

Os resultados também estão alinhados no Modelo C. Do lado esquerdo o resultado final é financeiro e expressa a diferença entre receitas e custos. Ao lado está o espaço para destacar as transformações sociais, segmentadas entre resultados intermediários, finais e impacto.

O impacto foi deslocado e vem destacado em um campo avançado na figura devido à importância do mesmo.



# MODELO C

## FLUXO DO NEGÓCIO

## TEORIA DE MUDANÇA

### CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

**OPORTUNIDADE DE MERCADO**

**CONTEXTO E PROBLEMA**

equipe

clientes

público / foco do impacto

parceiros

atividades-chave

proposta de valor

intervenções (estratégias)

recursos

custos

fontes de receita

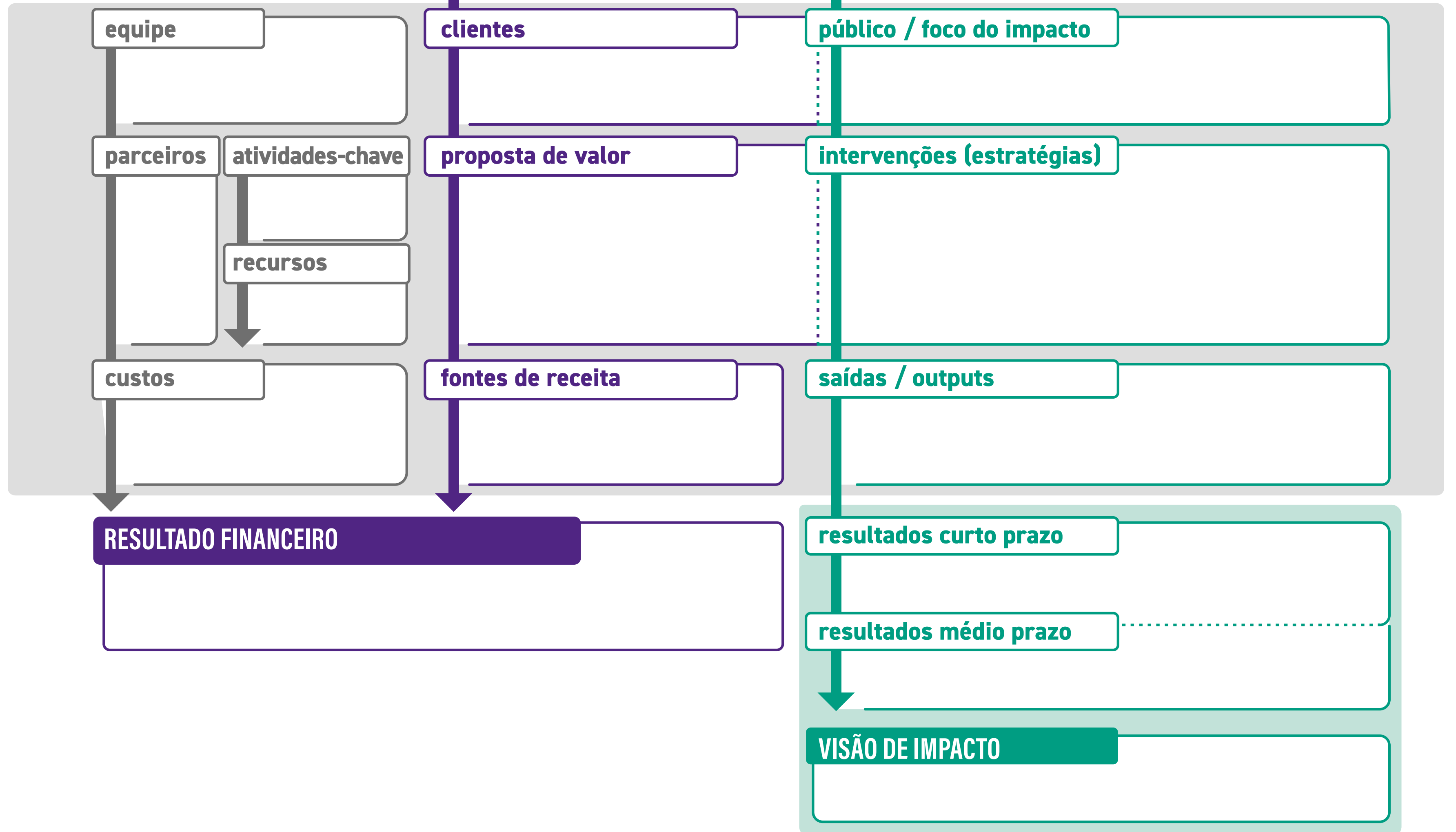
saídas / outputs

**RESULTADO FINANCEIRO**

resultados curto prazo

resultados médio prazo

**VISÃO DE IMPACTO**



# MODELO C - ENTENDENDO SUAS PARTES

**MODELO C -  
ENTENDENDO  
SUAS PARTES**

## DO CONTEXTO PARA A VISÃO DE IMPACTO

**P**ara atuarmos com precisão, de fato intervindo onde se faz mais necessário, precisamos conhecer o contexto e o problema ou problemas que nos mobilizam. Teorias de planejamento e ferramentas como o Modelo Lógico, por exemplo, já enfatizavam esse importante passo para o desenho ou estruturação consistente e coerente de uma iniciativa.

No Modelo C também sugerimos que os grupos de trabalho se dediquem a essa questão, buscando construir uma imagem ampla e profunda sobre o que os mobiliza, o que os incomoda e os faz desejar intervir.

Partimos da ideia que um negócio de impacto nasce sempre da vontade de mudar para melhor alguma realidade que nos incomoda. Assim, é preciso mergulhar na questão a ser tratada pela iniciativa, ter profundo conhecimento do que representa o contexto e o problema a serem enfrentados.

A dimensão “visão de impacto”, por sua vez, traz de modo oposto a imagem geral de mudança que se quer ver no mundo. Ela deve conter os principais impactos que a iniciativa/negócio deseja ajudar a gerar, uma vez que diz respeito a efeitos/resultados mais macro, sistêmicos e que devem ser fruto de diversos esforços. Como exemplos: “erradicação da pobreza”, “diminuição da mortalidade infantil”, “um bairro sem violência”, “utilização sustentável de recursos naturais” ou, até, “um mundo com ampla igualdade de direitos”. A visão de impacto deve expressar o ideal de mundo que se quer alcançar no futuro.

Nota-se que este ideal, coerente com a lógica do modelo como um todo, deve ser uma espécie de resposta ao contexto e problema encontrados.

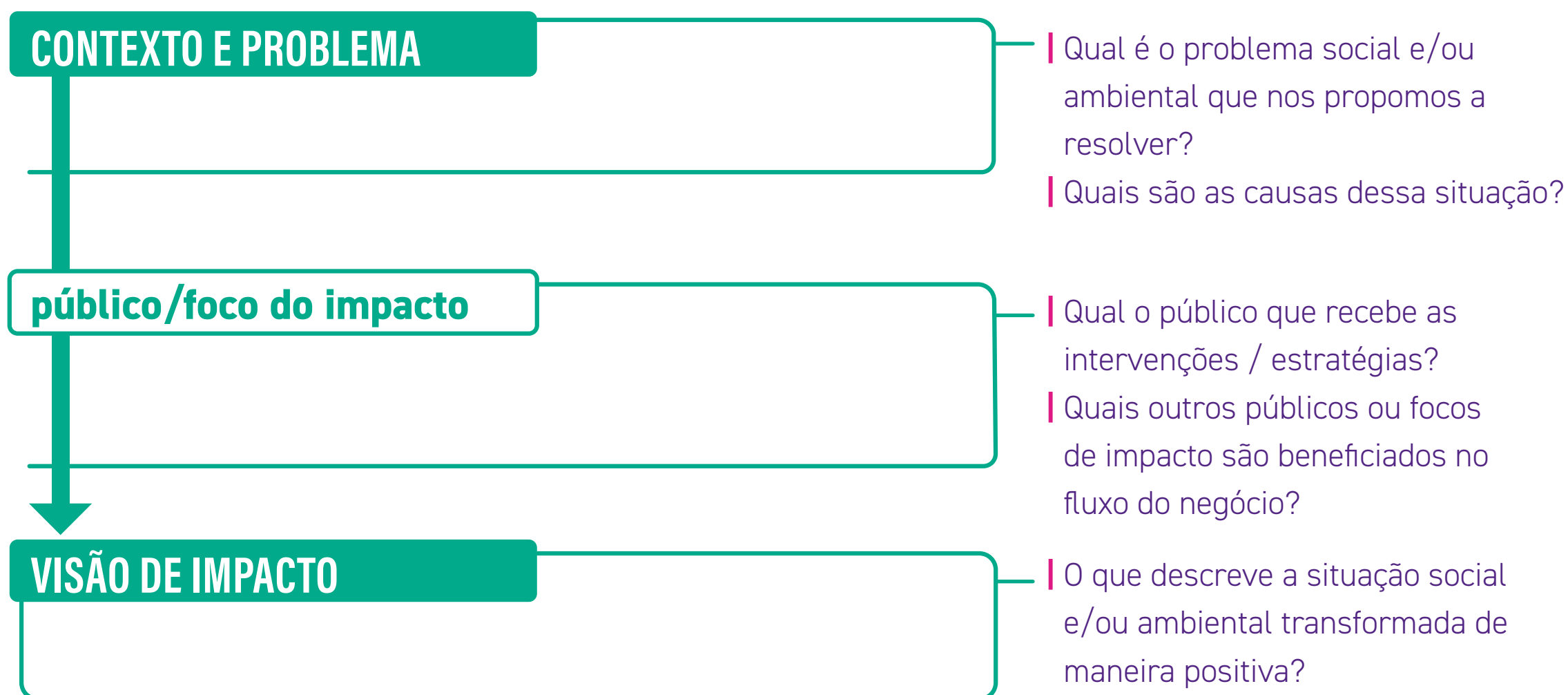
O público/foco do impacto deve trazer claramente, por sua vez, tanto os atores ou territórios/ecossistemas que recebem as intervenções como também quaisquer outros que serão impactados positivamente pelo negócio, seja no curto, médio ou longo prazo. Assim, devem aparecer nomeados e servir de subsídio para as dimensões de resultados. Vale dizer que compreender o público ou território, por exemplo, com suas características marcantes, é fundamental para que o negócio opte pelas intervenções mais assertivas.

**FOCOS DE IMPACTO AMBIENTAL**

O modelo aqui proposto se aplica tanto a empreendimentos que buscam impactos sociais, quanto impactos ambientais, ou mesmo ambos. Muitas vezes os impactos ambientais têm natureza mais difusa, não beneficiando um público-alvo específico e sim a sociedade como um todo ou ecossistemas naturais. Assim, o termo público perde a relevância e é substituído por foco de impacto. Este pode ser uma área natural de um determinado bioma, um rio ou bacia hidrográfica, o acúmulo de resíduos sólidos ou influentes líquidos, poluição atmosférica, etc.

**| PERGUNTAS NORTEADORAS**

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



## A INTERVENÇÃO E A RELAÇÃO CAUSAL DE OUTPUTS E RESULTADOS

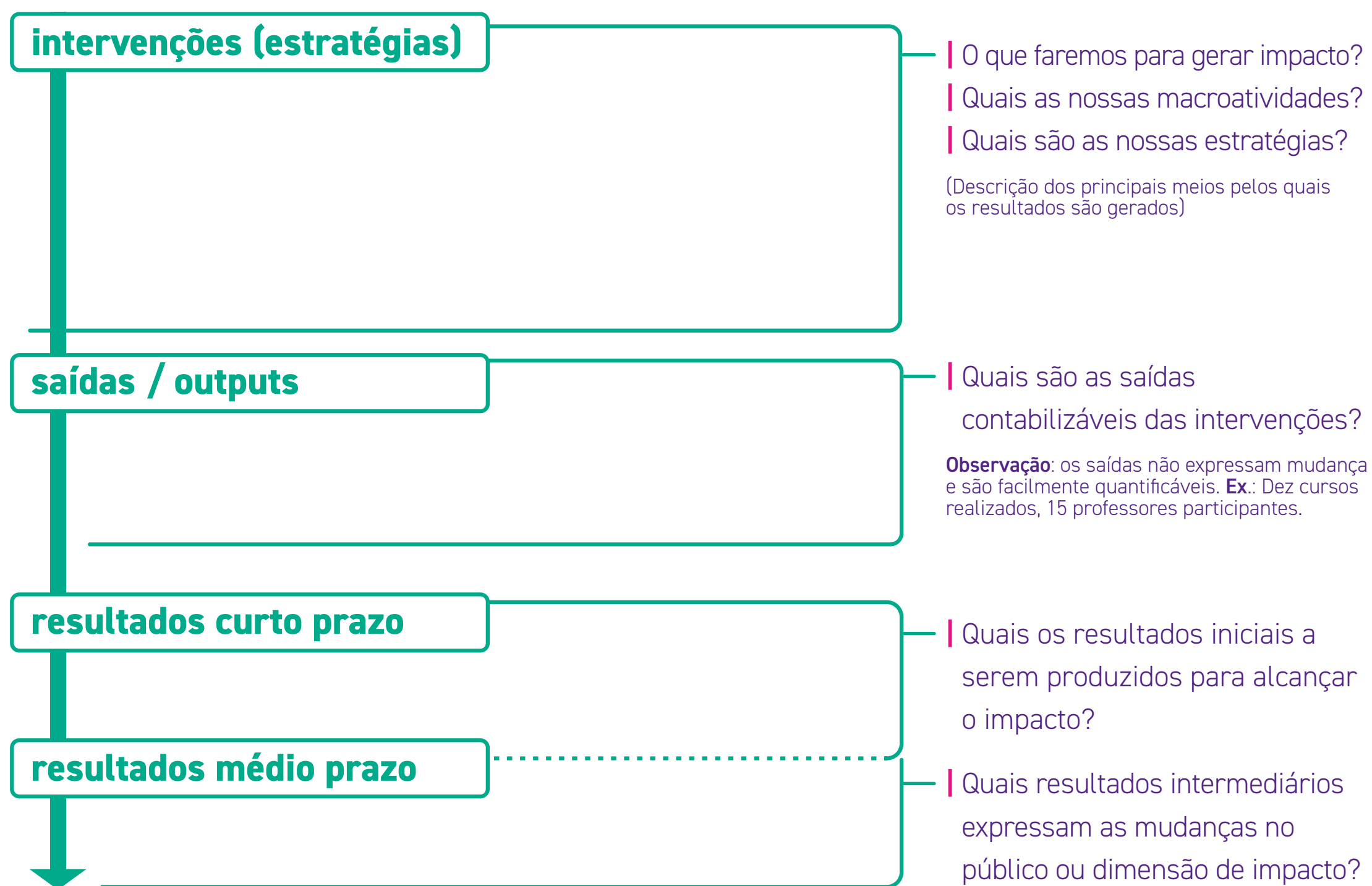
A dimensão da intervenção deve conter todo tipo de atividades estratégicas que o negócio realiza afim de alcançar seus efeitos positivos, sejam de curto, médio ou longo prazo. Assim, no campo intervenção, devem ser expressas o que o negócio faz para gerar impactos.

Entendemos por intervenções, as atividades mais macro do negócio, sendo aqui desnecessário identificar toda ação cotidiana. É importante ter clareza do que se faz mas sugerimos apresentar neste campo o que é mais geral, central, e que pode até representar a consolidação de atividades menores. Por exemplo, ao invés de inserir atividades como “cursos”, “oficinas”, “reuniões formativas”, etc., pode-se apresentar a intervenção “formação”.

A definição da(s) intervenção(ões), no caso de usar o Modelo C para planejamento/desenho de iniciativas, deve se dar depois de checagens de coerência e profundo estudo sobre e debate sobre a lógica de causa e efeito frente os efeitos desejados.

O campo intervenção pode se fundir ao campo proposta de valor, uma vez que as intervenções que buscam gerar impactos forem os próprios serviços e produtos comercializáveis do negócio/organização. Os outputs, por sua vez, correspondem a tudo aquilo que podemos quantificar e que é “produzido”, decorrente diretamente da intervenção. Os outputs (traduzidos como saídas ou produtos), não são ainda mudanças/efeitos, e representam uma categoria mais processual da teoria de mudança e que o Modelo C absorve. No exemplo da intervenção “formação”, o número de participantes do curso A, o número de cartilhas entregues ou o total de cursos abertos são possíveis outputs.

Já os resultados tratam das mudanças ou efeitos que de fato o negócio busca gerar ou gera. Os resultados se expressam no tempo, podendo acontecer no curto, médio ou longo prazo do negócio – definição temporal esta que é particular. Assim, o Modelo C provoca a reflexão/estudo e definição de dois níveis temporais para os resultados, na tentativa também de ajudar equipes a saírem do empobrecido discurso que marcam unicamente, em geral, a visão de impacto (mudanças de longo prazo) ou resultados de curtíssimo prazo. Os resultados expressos em tempos distintos devem expressar entre si – como acontece no modelo todo – uma relação lógica firme e justificada.



## O FLUXO DO NEGÓCIO

Como já mencionado, para um negócio de impacto uma das principais motivações é trabalhar um determinado contexto para a solução de algum problema social e/ou ambiental. Porém, em sua definição, este tipo de empreendimento carrega também a necessidade de ser financeiramente sustentável.

Sendo assim, podemos descrever um bom negócio de impacto como uma combinação de um processo de transformação social e/ou ambiental (impacto), representado nas sessões A e B pela “Tese de Mudança Socioambiental” (fluxo verde), com um modelo de financiamento através de receitas geradas pela venda de produtos e serviços, representado nesta sessão pelo “Fluxo do Negócio” (fluxo roxo).

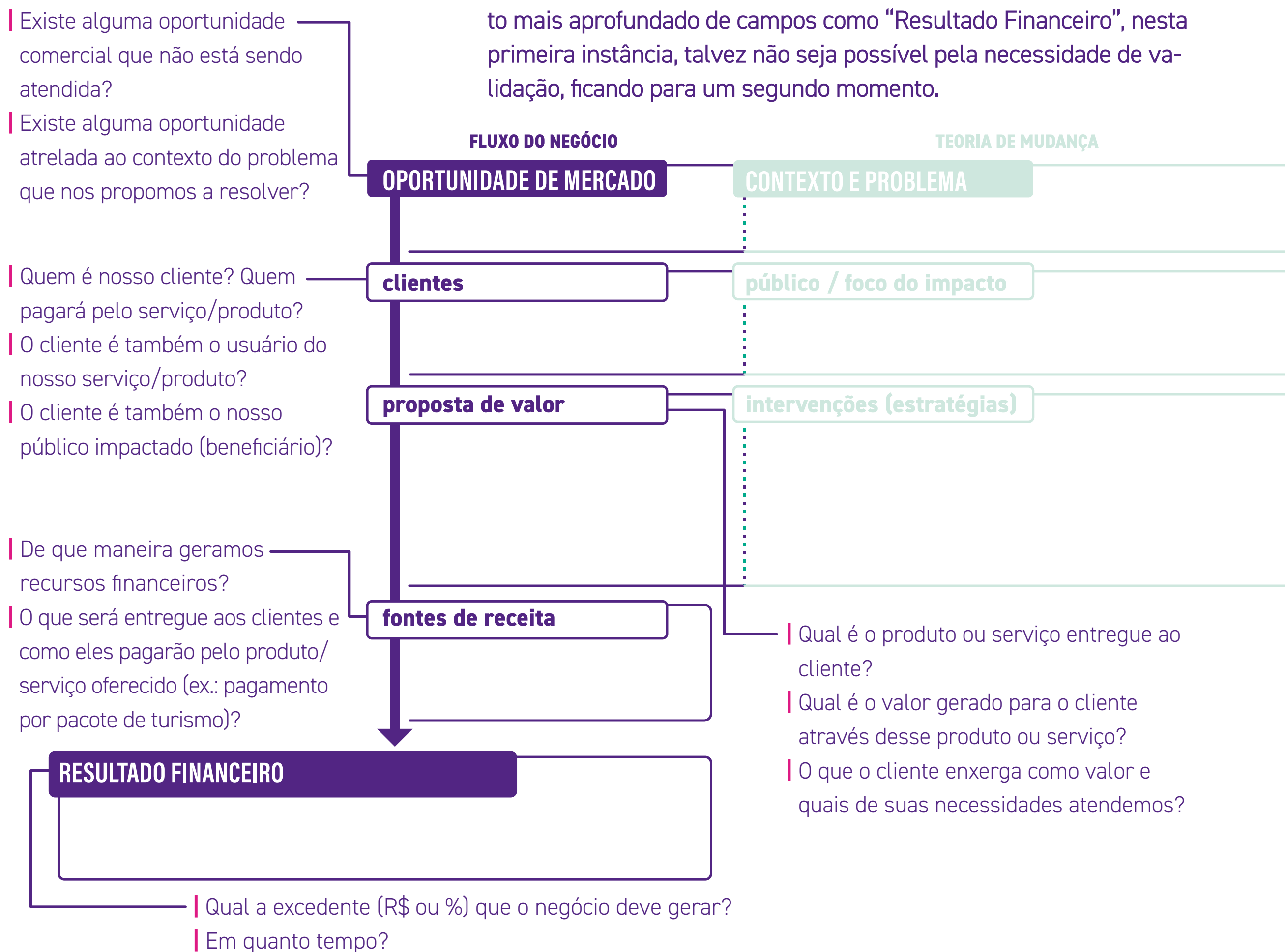
Para então modelar e articular um negócio de impacto de forma mais completa que abranja esta combinação, colocamos ambos os fluxos (verde e roxo) lado a lado no Modelo C para que caminhem juntos, com os elementos do fluxo roxo apresentados em uma sequência lógica, permitindo que paralelos sejam traçados com o fluxo verde e que sua inter-relação possa ser ilustrada.

Em tese, o fluxo de negócio (roxo) existe para apoiar o fluxo de impacto (verde), pois o processo de geração de impacto possui custos, que precisam ser cobertos pela geração de receitas. Este fluxo, portanto, foca na entrega de valor ao cliente na forma de produtos

ou serviços, identificados a partir de um entendimento de uma real oportunidade (necessidade) de mercado, e na criação de resultados financeiros através de uma fonte ou modelo de receita.

É importante ressaltar que, apesar deste fluxo ter um foco mais comercial, dependendo do negócio, ele pode estar mais relacionado ao fluxo de impacto, caso seu cliente também seja seu público impactado (beneficiário). Sendo assim, os campos “Oportunidade de Mercado”, “Clientes” e “Proposta de Valor” seriam a mesma coisa que “Contexto e Problema”, “Público/foco do impacto” e “Intervenção” respectivamente. Para ilustrar e incentivar estas reflexões, adicionamos ao Modelo C uma linha pontilhada entre esses seis campos.

Ao propor a sequência lógica para este fluxo (roxo), apesar de reconhecermos que possam existir variações em seu ordenamento pelo usuário, dependendo do momento em que o negócio se encontra, sugerimos que a sequência seja seguida em uma primeira instância de detalhamento do Modelo C, por conta da relação causal entre os campos. No entanto, entendemos também que um detalhamento mais aprofundado de campos como “Resultado Financeiro”, nesta primeira instância, talvez não seja possível pela necessidade de validação, ficando para um segundo momento.



## A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

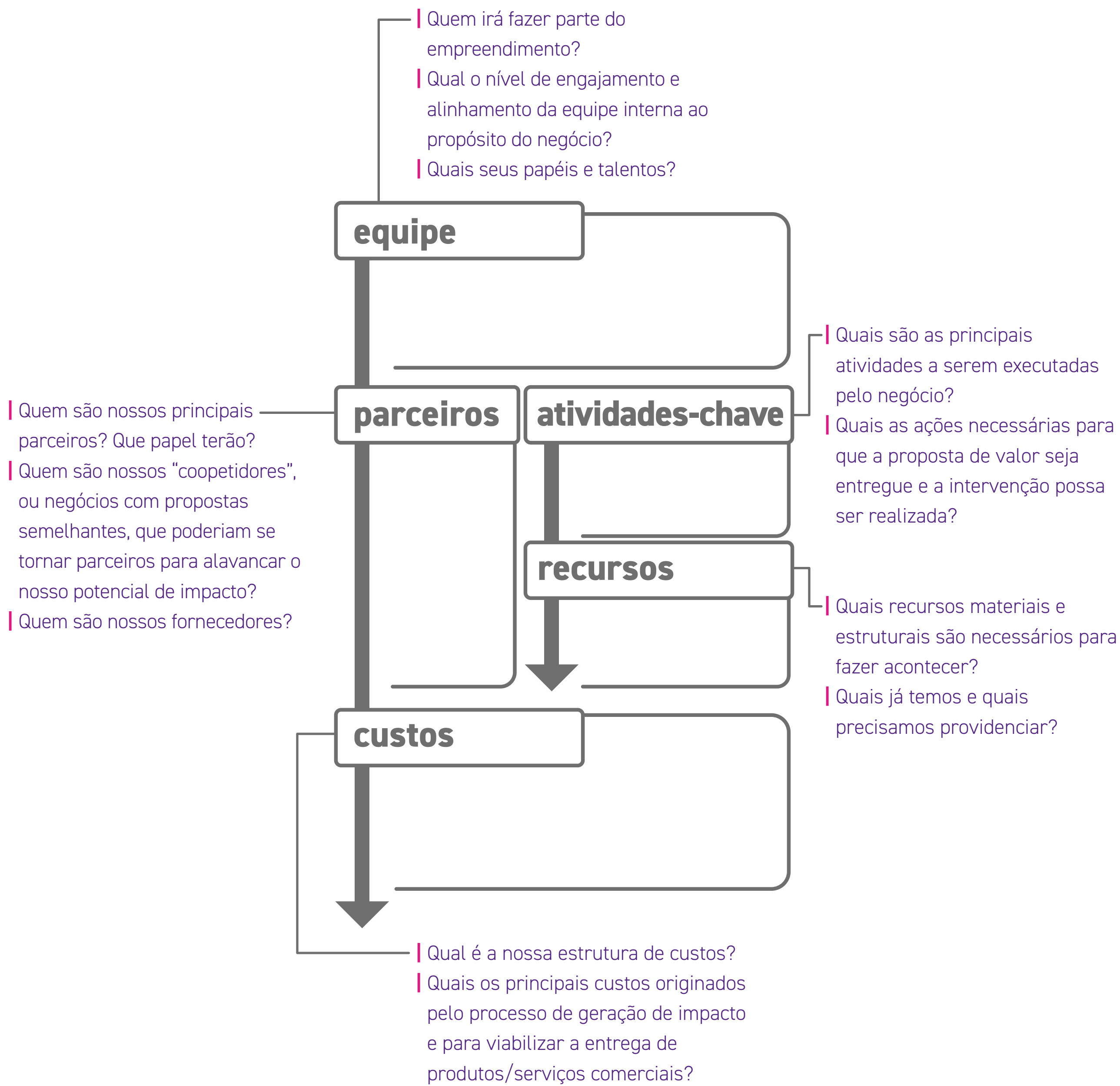
Para que a modelagem e articulação de um negócio de impacto (ou de qualquer outro) esteja completa, é necessário incluir no Modelo C elementos que detalhem a sua “Capacidade Organizacional” (fluxo cinza), ou elementos necessários para que o negócio possa “fazer acontecer”, sendo estes: “Equipe”, “Parceiros”, “Atividades-Chave” e “Recursos”.

Como ilustrado na imagem, através de um sombreamento que se estende por sua completude, este fluxo existe em prol de ambos os outros dois fluxos (roxo e verde). Porém, como os elementos do fluxo cinza se refletem em “Custos”, que por sua vez afetam o “Resultado Financeiro” do negócio, este fluxo operacional está mais diretamente relacionado ao fluxo roxo, e por isso está representado ao lado deste.

Além disso, como a elaboração e o detalhamento deste fluxo (cinza) depende, de certa forma, de um nível de maturidade mínimo nas definições dos fluxos verde e roxo, por possuir a função de operacionalizá-los, é importante ressaltar que o seu detalhamento mais aprofundado pode ser feito em uma segunda instância ou iteração de elaboração do Modelo C. Destacamos também que, apesar de no Canvas tradicional a equipe de um negócio ser considerada dentro do elemento “Recursos”, o Modelo C optou por representá-la como um elemento independente e na mesma linha que os elementos “Clientes” e “Público/foco do impacto” para ressaltar sua importância. Entende-se que sem uma equipe engajada e alinhada ao propósito de um negócio de impacto, este dificilmente existiria.

Por fim, ao olhar para e detalhar os elementos “Parceiros” e “Recursos”, sugerimos que o negócio de impacto considere possíveis impactos socioambientais e outras externalidades (negativas ou positivas) que podem estar atrelados às suas escolhas de, por exemplo, fornecedores e materiais, como trabalho infantil, exploração insustentável de recursos naturais, poluição (todas negativas) e uso de insumos produzidos localmente (positivas), etc.





WUJUNIAO  
FAZER

**DICAS PARA FAZER**

- 1 REÚNA O TIME** Convide todas as pessoas que devem se envolver com a concepção do negócio. Quanto mais colaborativo, maior a qualidade na construção de ideias e propostas.
- 2 FECHER A AGENDA** Organize o tempo para se dedicar apenas a trabalhar com o Modelo C. A construção do mesmo convida a reflexões densas que ganham qualidade se tiverem boa dedicação. O tempo necessário irá variar muito de acordo com o negócio, seu estágio, o entrosamento da equipe, etc. Consideramos que dois dias é o mínimo necessário. Se forem sequenciais, melhor. Se não, marque um conjunto de reuniões – que não devem ser curtas – para se debruçarem sobre o modelo.
- 3 MANTENHA ATENÇÃO PARA AS TRÊS DIMENSÕES DE UM TRABALHO EM GRUPO** Um trabalho em grupo carrega sempre três dimensões que exigem atenção. Uma é o conteúdo que define o que é debatido e analisado. No nosso caso é o Modelo C. Outra são as relações, o que opera entre as pessoas e define posturas, falas, posições, acolhimentos, conflitos e outros. Estar atento para manter um ambiente com cuidado para as relações, no qual as falas são respeitadas e legitimamente escutadas, por exemplo, qualifica o trabalho. E o terceiro é o processo, que define como o mesmo é realizado e os procedimentos a serem seguidos. Ter um responsável por propor um fluxo, um caminho para o grupo seguir no debate do modelo, pode trazer muita eficiência ao trabalho.
- 4 FIQUE NAS PERGUNTAS** O mais importante do modelo são as perguntas que provocam conversas. Foque a análise nas questões propostas. A estrutura do modelo é apenas uma

maneira de organizar de forma clara e coerente o que foi decidido. A partir das questões, converse, explore ideias, conclua e, então, coloque no papel.

**5 COMECE PELO IMPACTO** Negócios de impacto social e/ou ambiental precisam gerar mudança positiva na sociedade e/ou no ambiente. Este é um princípio fundamental, portanto, sugerimos que as equipes iniciem o trabalho dedicando-se à dimensão da Teoria de Mudança.

**6 COMECE PELO MACRO E VÁ PARA O MICRO** Comece por uma visão ampla e detalhe o modelo através de diversas interações. Como as dimensões se relacionam de forma sinérgica, é importante ir checando a sua consistência antes de avançar demais nos detalhes. Em geral as macrodefinições estão no Fluxo do Negócio e na Teoria de Mudança. Recomenda-se que as definições e inter-relações nestes campos obtenham um nível mínimo de maturidade antes do avanço para o olhar sobre a Capacidade Organizacional. Esta, em sua natureza, já carrega um refinamento de como entregar a intervenção e a proposta de valor comercial.

**7 OBSERVE O TODO E NÃO APENAS AS PARTES** Ao avançar na definição de dimensões do modelo é relevante pausar e observar sua articulação com as demais categorias. Deve-se ponderar sobre sua lógica, aspectos que se relacionam e outros que se diferenciam. Por exemplo, o público impactado é também cliente? Quais as consequências disso? A cadeia de resultados para gerar impacto está coerente e pode ser produzida com as intervenções propostas?

**8 VERIFIQUE SE EXISTEM ACORDOS E CONSENSOS** Decisões são tomadas a todo instante. Cada categoria do modelo exige que o grupo esteja alinhado e concordando com o que é proposto. Avance com cuidado e certifique-se que todos estão convergindo para o que está sendo produzido e registrado.

**9 REVISE** Nada é definitivo. À medida em que alguns elementos vão sendo definidos, outros podem ser revistos. A produção deste modelo convida a um constante visitar daquilo que já foi feito, checando as lógicas e alinhando coerências. Se necessário, o grupo pode rever e refazer decisões anteriores para que todo o modelo seja consistente.

**10 AS IDEIAS PODEM MUDAR DE LUGAR** Torne tudo visual! Anote as ideias em pequenas tarjetas adesivas para que possam ser movimentados a qualquer momento. Escreva e as coloque sobre o papel (Modelo C). Se necessário, mude-as de lugar, jogue fora, revise. Mantenha a liberdade de mexer sempre trazendo, aos poucos, consistência e coerência ao trabalho. O exercício ajuda a visualizar o todo e na cocriação.

**11 PERMITA-SE** O Modelo C foi feito para ajudar. No fundo vocês podem definir a melhor forma de trabalhar com ele. Não existe certo ou errado, mas, sim, uma clara intenção: que ao longo deste trabalho os negócios ganhem qualidade no seu planejamento para produzir impacto socioambiental e gerar recursos financeiros. Se o grupo quiser fazer ajustes, inverter lógicas, qualquer movimento que o inspire e ajude a pensar, mergulhe nisso!

PRÁTICA

APLICAÇÃO  
PRÁTICA

CASO ARAUCÁRIA+

**TEORIA DE MUDANÇA****CONTEXTO E PROBLEMA**

Produtos derivados da Floresta com Araucárias (como pinhão e erva-mate) são desvalorizados por conta de cadeias pouco estruturadas/conectadas e com baixa agregação de valor aos produtos.

Produtores rurais têm baixo retorno financeiro de áreas de Floresta, o que resulta na baixa atratividade no uso econômico da Floresta com Araucárias.

Produtores que extraem produtos da Floresta com Araucárias (ou atravessadores que realizam a extração e venda dos produtos), de modo geral, utilizam práticas pouco sustentáveis para extração ocasionando perda de qualidade ambiental e redução de biodiversidade.

**público / foco do impacto**

- | Floresta com Araucárias e áreas relacionadas
- | Proprietários(as) de terra (produtores rurais)
- | Empresas demandantes de insumos da Floresta
- | Agentes de inovação (pesquisadores, startups tecnológicas, investidores)

**intervenções (estratégias)**

Articulação de atores das cadeias produtivas vinculadas às cadeias da Floresta com Araucárias (cadeias do pinhão, da erva-mate, dentre outras); Formação/capacitação de produtores; Monitoramento (ambiental e socioeconômico); Suporte/assessoria comercial; Apoio em comunicação; Mediação/facilitação de negociações.

**saídas / outputs**

Formações realizadas; Propriedades monitoradas; Número de empresas clientes; Negociações concluídas entre atores de cadeias produtivas da Floresta com Araucárias; Número de produtos rastreados; Número de novos produtos lançados.

### resultados curto prazo

Produtos derivados são mais valorizados; Produtores engajados e em processo de qualificação empreendedora; Agentes de inovação integrando o Araucária+ para o desenvolvimento e aplicação de inovações em produtos e processos; Parcerias de inovação com empresas integradas ao Araucária+, promovendo agregação de valor nos produtos.

### resultados médio prazo

Articulação de atores das cadeias produtivas vinculadas às cadeias da Floresta com Araucárias (cadeias do pinhão, da erva-mate, dentre outras); Formação/capacitação de produtores; Monitoramento (ambiental e socioeconômico); Suporte/assessoria comercial; Apoio em comunicação; Mediação/facilitação de negociações.

### VISÃO DE IMPACTO

Produtores com maior renda; Negócios de valor compartilhado associados à Floresta com Araucárias, com distribuição ampla de benefícios; Aumento do consumo consciente e sustentável; Negociações justas e sustentáveis nas cadeias da Floresta com Araucárias; Conservação da biodiversidade e o desenvolvimento sustentável da Floresta com Araucárias; Uso sustentável da Floresta com Araucárias, contribuindo para a qualidade e provisão dos serviços ambientais; Territórios do entorno influenciados positivamente e sendo transformados positivamente.

## FLUXO DO NEGÓCIO

### OPORTUNIDADE DE MERCADO

Atores vinculados às cadeias produtivas que não estão conectados entre si, por conta da falta de estruturação (baixa proximidade geográfica entre atores, desconhecimento de potenciais sinergias, etc.); Busca de matéria-prima sustentável (empresas não internalizam custos de articular cadeia produtiva); Novos produtos/mercados a partir da biodiversidade.

### clientes

- | Proprietários(as) de terra
- | Empresas demandantes de insumos da floresta
- | Agentes de inovação



### proposta de valor

**Proprietários de terra:** valorização de produtos nativos de Florestas com Araucárias e aumento de renda

**Empresas demandantes e agentes de inovação:** conexão com a rede de negócios gera oportunidades de inovação em produtos e processos; Fornecimento de matéria-prima sustentável e com rastreabilidade; Suporte na comunicação e posicionamento de iniciativas.

### fontes de receita

Membresia; Taxa de serviço das negociações de matéria-prima; Participação nas negociações de inovação (taxa de serviço, royalties); Captação de recursos financeiros através de editais (área socioambiental) para custear operação ou busca de patrocínios com organizações/empresas.

*Observação: O Araucária+ não tem figura jurídica definida, mas tem um potencial de ser um modelo híbrido (ONG + Empresa). Hoje, porém, encontra-se incubado na Fundação CERTI, utilizando a figura jurídica da Fundação CERTI (ONG/Fundação Privada).*

## RESULTADO FINANCEIRO

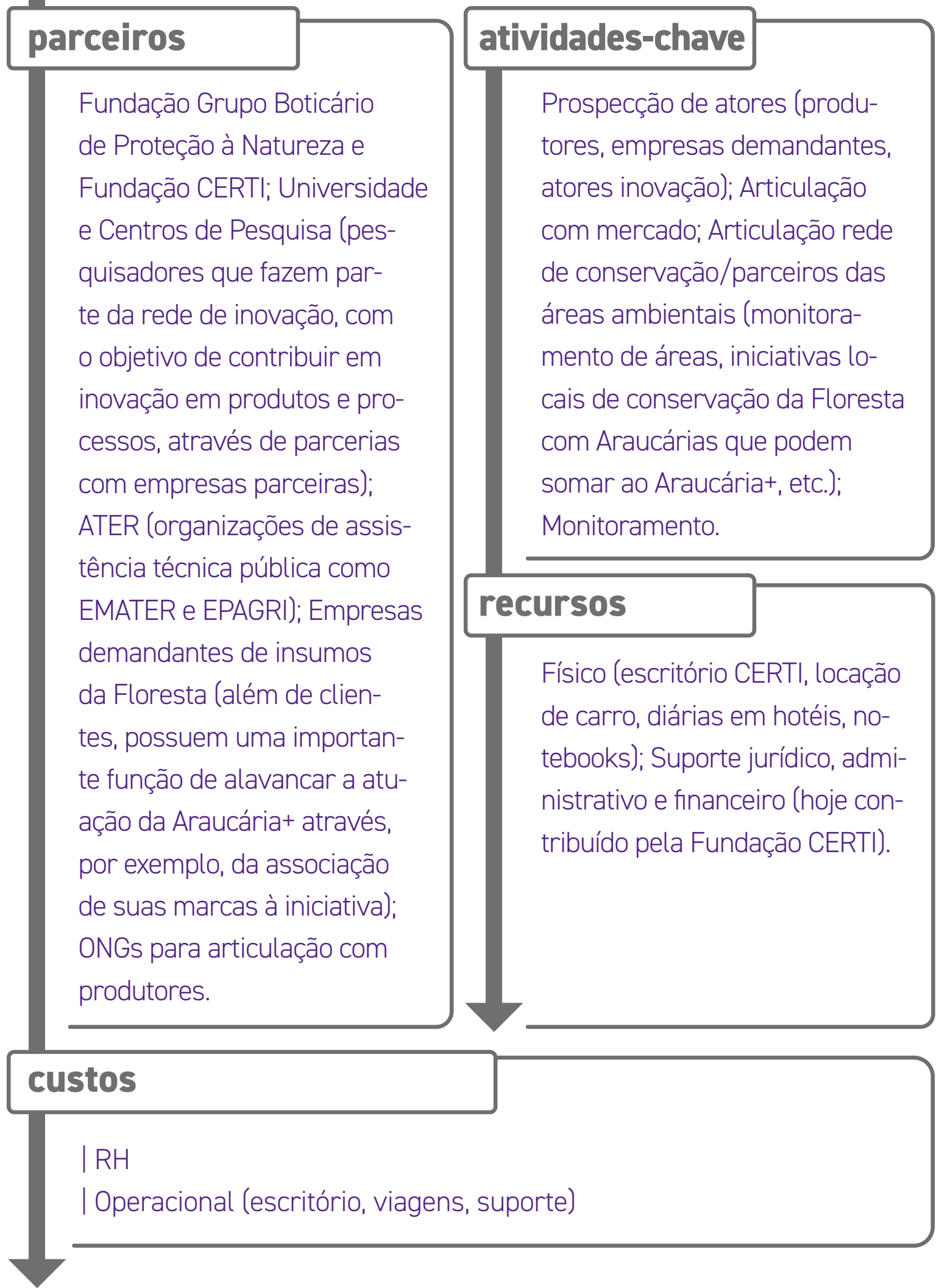
Em fase de estruturação das metas de resultado financeiro, visto que a iniciativa Araucária+ está em processo de transição /redefinição de horizontes/revalidação do modelo jurídico e financeiro.

## CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

### equipe

Equipe atual composta por dois integrantes, um deles com formação em administração e outro com formação em biologia, que atuam na articulação de atores (produtores, empresas demandantes e atores de inovação), como um HUB, na garantia do cumprimento dos protocolos de produção sustentável pelos produtores (monitoramento e acompanhamento), suporte nas transações comerciais, formação/capacitação de produtores.

Existe a demanda de outros profissionais, com enfoque em assessoria técnica para produtores rurais (este profissional poderá ser internalizado pela iniciativa ou então, firmar parceria com organizações de assistência técnica local/ONG) e outro profissional com competência para articulação de mercados internacionais.



# MANEJO DE MODELO

**AVALIAÇÃO,  
MONITORAMENTO,  
INDICADORES E O  
MODELO C**

O modelo incorpora em sua estrutura a lógica de Teorias de Mudança, ferramenta muito utilizada em processos de avaliação de projetos, políticas e negócios de impacto socioambiental. É pertinente definir o significado de avaliação, monitoramento, indicadores e relacioná-los com o Modelo C.

**AVALIAÇÃO** é a “identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor, qualidade, utilidade, eficácia ou importância de um objeto avaliado em relação a estes critérios” (Sanders et alii, 2004).<sup>1</sup> Existem diferentes tipos de avaliação, diretamente relacionadas com o momento do projeto ou negócio, entre as quais se destacam:

**LINHA DE BASE:** realizada antes do negócio ou projeto acontecer para capturar o status social da situação sem a ação externa.

**MONITORAMENTO:** pode ser compreendido como um tipo de avaliação realizada durante o processo de implementação de negócio ou programa social e/ou ambiental. Gera dados sobre seu comportamento e produções fundamentais, de maneira a subsidiar gestores e lideranças a tomar decisões cotidianas relacionadas com a execução das ações.

**RELAÇÃO COM O MODELO C:** no caso do monitoramento é encontrada, principalmente, na dimensão dos outputs/saídas que o negócio gera. Ali são concentradas entregas ou produções imediatas, sempre quantificáveis, tais como número de pessoas atingidas, número de acessos e etc. Estes são dados de fácil captura e que expõem alcances cotidianos do negócio, os quais são de interesse de gestores e

**1** Sanders, J.; Fitzpatrick, J. Worthen, B. **Uma introdução a avaliação de Programas. Conceitos e Práticas.** São Paulo: Gente/EDUSP/Instituto Fonte/IAS; 2004.

parceiros. Desenvolver uma estratégia básica capaz de coletar e registrar esses dados já se mostra como passo significativo para negócios.

**AVALIAÇÃO DE RESULTADOS:** realizada no momento em que o negócio / projeto tiver o mínimo de maturidade, já produzindo mudanças sociais. O período de tempo irá variar conforme as características do contexto e do negócio / projeto.

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO:** termo que guarda diferenças de compreensão entre os avaliadores. Neste caso, a avaliação irá observar os resultados produzidos e sustentados no longo prazo. Entretanto, algumas escolas defendem esta avaliação como aquela que lança mão de metodologias robustas nas quais Grupos Controle e Tratamento são utilizados.

**RELAÇÃO COM O MODELO C:** o modelo indica, por meio das diferentes categorias da Teoria de Mudança, quais são os aspectos principais a serem monitorados (outputs/saídas), ou resultados a observar no curto, médio e longo prazo. Com isso, pode-se desenhar uma estratégia de avaliação que definirá o que será avaliado e quando, permitindo que recursos sejam planejados para viabilizar o ciclo avaliativo.

Nossa experiência tem mostrado que em teorias de mudança a visão de impacto se manifesta, muitas vezes, como construção mais ampla e idealizada dos negócios e que funcionam como mecanismo inspirador e mobilizador, mas que são desafiantes para orientar avaliações consistentes. Neste sentido recomendamos que negócios priorizem a avaliação dos resultados declarados.

**FORMAS DE AVALIAR:** são inúmeras e variam conforme o contexto do negócio, o foco da avaliação, a dispersão geográfica, a cultura da equipe, a experiência e abordagem do avaliador, o tempo disponível e os recursos financeiros existentes. Não cabe neste Guia esclarecer esses aspectos, por isso, sugerimos a quem for de interesse, recorrer à sessão de bibliografia para acessar repertórios que apoiem na condução de avaliações.

**INDICADORES:** são essenciais para a avaliação e recebem a seguinte definição: “indicadores sociais são medidas usadas para permitir a operacionalização de um conceito abstrato ou de uma demanda de interesse programático. Os indicadores

- 2 Januzzi, Paulo. **Indicadores para Diagnóstico, Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais no Brasil**. Revista do Serviço Público. V.56, N2, 2005.

apontam, indicam, aproximam e traduzem em termos operacionais as dimensões sociais de interesse definidas a partir de escolhas teóricas ou políticas realizadas anteriormente.” (Januzzi, 2005).<sup>2</sup> Para elaborar um indicador, por exemplo, observe um resultado declarado na Teoria de Mudança e pondere: o que pode indicar se estamos alcançando o que propomos?

**RELAÇÃO COM O MODELO C:** indicadores podem ser definidos para resultados financeiros (usando aqui as métricas tradicionais de negócio), para a performance de equipe e, no caso da mudança social, podem ser inseridos para acompanhar outputs/saídas, resultados parciais (intermediários) ou finais. Para resultados propomos que sejam definidos indicadores essenciais, sendo poucos, mas muito relevantes. Em relação aos outputs/saídas, eles já trazem em si o próprio indicador (ex.: número de alunos que acessaram a plataforma).

LEADERSHIP

ATENÇÃO PARA  
A IGUALDADE DE  
GÊNERO E RAÇA

3 <http://www.agenda2030.com.br>  
Observar os Objetivos 5 e 10.

**C**omprometer-se com a produção de impacto socioambiental positivo exige lutar pela redução das desigualdades sociais. Todo e qualquer negócio que utilize o Modelo C tem oportunidade de manter atenção para questões de equidade étnico racial e de gênero, pauta dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)<sup>3</sup> e que tem característica transversal, podendo ser assumida por qualquer organização independente de seu foco de atuação.

A seguir apresentamos cinco orientações sobre como estas agendas podem receber atenção do negócio, seja no processo de elaboração de seu modelo ou no conteúdo produzido. Observa-se que os pontos de atenção listados podem ser aplicados a outros grupos que têm seus direitos fragilizados, tais como LGBTI+, indígenas e outros.

### PONTO DE ATENÇÃO 1 | COERÊNCIA

O Modelo C é um espaço no qual serão depositadas as ambições e formas de atuar no mundo de negócios de impacto. A inserção de agendas de gênero e raça podem ganhar atenção nessa elaboração, mas precisam ser sustentadas em todos os espaços e interações do negócio. Assim, é um compromisso coerente e consistente de transformação social exercido no cotidiano.

### PONTO DE ATENÇÃO 2 | ESCUTE SUA FALA: COMPROMETA-SE COM A DESCONSTRUÇÃO DE ESTEREÓTIPOS

O conteúdo da nossa fala e a maneira como a colocamos pode ampliar ou restringir, encorajar ou desengajar o trabalho de uma pessoa. Piadas, insinuações e expressões de cunho racista ou



machista reafirmam estereótipos e preconceitos, cristalizando papéis sociais sempre e enormemente restritos. A consequência é o afastamento ou o silêncio desses grupos durante o processo.

### **PONTO DE ATENÇÃO 3 | O COMPORTAMENTO PODE EXPRESSAR RELAÇÕES DE PODER: ATENÇÃO PARA A FORMA DE LIDAR COM AS IDEIAS E A FALA DO OUTRO**

A atitude em um grupo pode reforçar relações de poder, o que tem marcado historicamente as desigualdades de gênero, raça e outras populações em situação de privação de direitos. É pertinente nesses espaços ter atenção para três aspectos: (i) Interrupções, diz respeito ao comportamento ante a fala de grupos de uma mulher ou negro quando as falas que trazem são constantemente interrompidas por outros num sinal de desatenção e desinteresse pelo que trazem; (ii) Autoria, está relacionada com a forma como propostas e ideias de mulheres, negros e grupos discriminados têm sua origem reconhecida e valorizada e escapa ao equívoco de serem indevidamente apropriadas pelo “outro” (o homem e o branco); (iii) Explicações óbvias, fenômeno que ocorre quando em um grupo com a presença de mulheres algum homem se dedica a fazer explicações de assuntos claros por se acreditar que ela não entendeu o conteúdo.

### **PONTO DE ATENÇÃO 4 | A EFETIVA DIVERSIDADE DEPENDE DA QUALIDADE DE PARTICIPAÇÃO**

A diversidade não está apenas na quantidade de mulheres ou pessoas negras presentes nos espaços, mas reside também na possibilidade real de intervenção que suas colocações podem produzir no desenho das propostas. Vale ter atenção sobre em que medida o que dizem é considerado e incorporado efetivamente ao debate do modelo.

### **PONTO DE ATENÇÃO 5 | OBSERVE SE EXISTEM DIFERENÇAS RELEVANTES NO PÚBLICO FOCO DO NEGÓCIO**

Ao definir o público do negócio observe se existem diferenças relevantes relacionadas a gênero e raça. É pertinente analisar se os públicos exigem propostas de valor ou estratégias de intervenção distintas ou se precisam que especificidade de resultados sejam declaradas.

**MAIS**

**PARA SABER MAIS**

## BIBLIOGRAFIA

Anderson, A. **The Community Builder's Approach to Theory of Change – A practical guide for theory development.** The Aspen Institute, 2006. Disponível em: <https://goo.gl/crD6wN>

Artemísia, ABF, MOVE. **Avaliação para Negócios de Impacto Social – Guia Prático.** São Paulo, 2017. Disponível em: <https://goo.gl/172TRX>

Cano, I. **Introdução à Avaliação de Programas Sociais.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora; 2002.

Inspere Metricis. **Guia para Avaliação de Impacto Socioambiental para utilização em Investimentos de Impacto – Guia geral com foco em verificação de adicionalidade.** São Paulo, 2017. Disponível em: <https://goo.gl/ThW8bX>

Knobe, I.B., **Using the Business Model Canvas for social enterprise design.** Disponível em: <https://goo.gl/qTQXHA>

MOVE, ICE. **Métricas em negócios de impacto social – Fundamentos.** São Paulo, 2012. Disponível em: <https://goo.gl/ExZpBY>

NOVIB GT **Indicadores Indicadores, ONGS e Cidadania:** Contribuições Políticas e Metodológicas. 1ª Ed. Curitiba; Adittepp; 2003

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers,** 2010.

Petrini, M., Scherer, P., Back, L., **Modelo de Negócios com Impacto Social.** São Paulo, 2015. Disponível em: <https://goo.gl/z75qc5>

Silva, R., Brandão, D. **Os quatro elementos da avaliação.** São Paulo, 2003. Disponível em: <https://goo.gl/ki2uZJ>

Sinkovics, N., Sinkovics, R., Yamin, M., **The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid – Implications for MNEs.** Manchester, 2014. Disponível em: <https://goo.gl/2PfnFx>

## CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO TÉCNICO

Alice Navarro Castello Branco  
Andreas Ufer  
Antonio Ribeiro  
Daniel Brandão

## REVISÃO CRÍTICA

Adriana de Almeida Salles Mariano  
Anke Manuela Salzmänn  
Carlos Augusto Wroblewski  
Fernando Campos  
Samir Hamra

## REVISÃO FINAL

Maria Carolina Vilar

## PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Luiz Matheus

## APOIO NA ORIENTAÇÃO SOBRE RAÇA E GÊNERO

Walquíria Tiburcio

## REALIZADORES

Move Social  
Sense-Lab  
ICE – Instituto de Cidadania Empresarial  
Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza

## APOIO

Unibes Cultural

## AGRADECIMENTO ÀS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DA OFICINA QUE POSSIBILITOU A CONSTRUÇÃO DO MODELO C DE FORMA COLABORATIVA

### A BANCA

Marcelo Silva Rocha (DJ Bola)  
Marcio Teixeira da Silva (Macarrão)  
Daniel Bruno (Kafuzo)  
Fabiana Ivo

### SINAPSE VIRTUAL

Glenny Brasil Gurgel  
Vinício Veríssimo Leite

### PICKCELLS

Paulo José Albuquerque de Melo

### MANCHA ORGANICA LTDA

Pedro Ivo Chagas Costa  
Amon Costa Cerqueira Pinto

### ARAUCÁRIA+

Victor Augusto Moreira

### VELEJANDO POR UM MUNDO MELHOR

Luisa Torres Homem Gandolpho  
Gaysa Torres Homem

### MORALAR

Fernanda da Silva Adiers  
Grazieli Waltrich

### INSTITUTO FEIRA PRETA

Adriana Barbosa  
Mariana Lemos  
Nadiele Pires

### CANALBLOOM

Adriana Drulla  
Antonia Teixeira

### MOVIMENTO CHOICE

Welson Alves  
Patricia Siqueira  
Lucas Bernar

### INCUBADORA TECNOLÓGICA DE EMPREENDIMENTOS

### CRIATIVOS E INOVADORES DE CAMPINA GRANDE (ITCG)

Mayara Amanda da Costa Lima

### PORTO DIGITAL

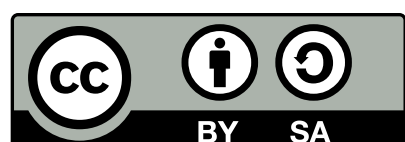
Jéssica Leite

### INSTITUTO GÊNESIS

Ruth Espinola Soriano de Mello  
Marina Oliveira

### INOVAPARQ

Luiz Melo Romão



[WWW.CMODEL.CO](http://WWW.CMODEL.CO)