
INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIO DE IMPACTO

Um guia prático para conciliar receita e impacto

Realização

 **Sense-Lab**
Social Innovation Strategy

Apoio

20 ANOS 



Foto: Vivejar

EXPEDIENTE

Concepção e desenvolvimento técnico

Andreas Ufer – Sense-Lab
Eduardo Toshio Sugawara – Sense-Lab
Lucas Jo Harada – Sense-Lab

Revisão crítica

Samir Hamra – ICE
Fernanda Bombardi – ICE

Projeto gráfico e diagramação

Andreas Ufer – Sense-Lab
Lucas Jo Harada – Sense-Lab

Contribuição (Oficina de cocriação)

Aurélia de Melo – Unisinos
Brunna Zogbi – Vox Capital
Eduardo Pedote – Bemtevi
Fernanda Bombardi – ICE
Gabriela Leite – Din4mo
Howard Weinstein – Solar Ear
Jéssica Leite – Porto Digital
Luiz Romão – Inovaparq
Mariana Guimarães – ICE
Nelson Fragoso – Mackenzie
Samir Hamra – ICE

Realização

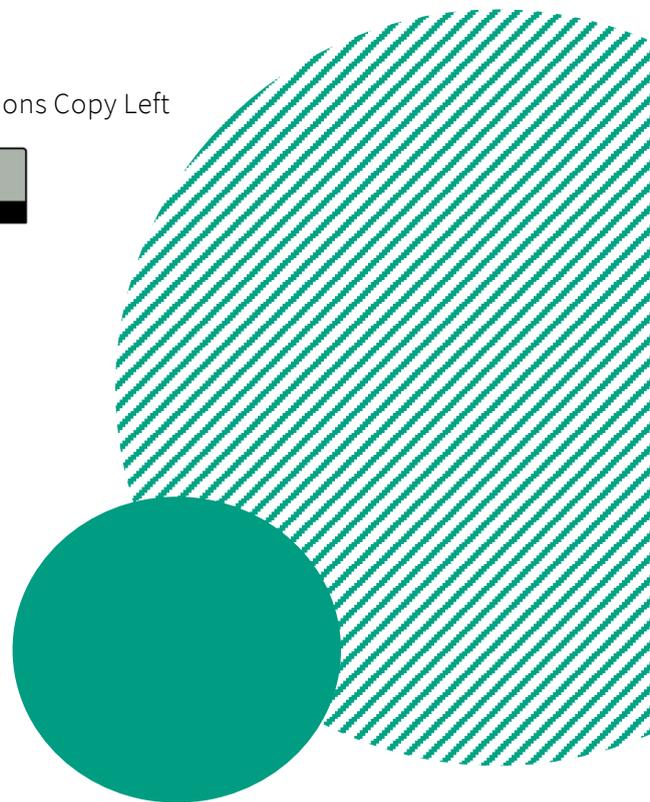
Sense-Lab

Publicação

Versão 1.0 lançada em abril de 2019

Licença

Creative Commons Copy Left



APOIO E AGRADECIMENTOS



O ICE foi criado em 1999 com o propósito de reunir empresários e investidores em torno de inovações sociais que pudessem alavancar seu investimento pessoal e filantrópico, de suas fundações e seu investimento corporativo, de forma a contribuir para a redução da pobreza e da desigualdade social. Desde 2012 tem como foco estratégico o fortalecimento do ecossistema de investimento e Negócios de Impacto no Brasil articulando esses líderes transformadores e fomentando soluções inovadoras que gerem impacto social positivo, duradouro e de grande alcance para a população de baixa renda.



O Instituto Humanize nasceu com o propósito de apoiar a atuação estratégica de entidades de referência em suas áreas de atuação, voltadas para o fomento das cadeias produtivas da sociobiodiversidade. Por meio de um esforço coletivo, inteligente e coordenado, o IH estimula, também, as ações de inovação do setor público. Em todas as frentes, o objetivo é contribuir para o desenvolvimento sustentável e a geração de renda, firmando alianças que incentivem o empreendedorismo inclusivo, o acesso ao mercado e o empoderamento de comunidades e cidadãos. Para nós, inovar é unir propostas e crescer é compartilhar caminhos sustentáveis.



Com atuação no Brasil há 20 anos, a Fundação Telefônica Vivo acredita na Inovação Educativa como forma de inspirar novos caminhos para o desenvolvimento do Brasil a partir da educação. Guiada pela inovação e pela disposição em contribuir para a construção de um futuro com mais oportunidades para todos, a Fundação desenvolve projetos que utilizam a tecnologia para gerar novas metodologias de ensino-aprendizagem, estimular o empreendedorismo social e o exercício da cidadania.

A Fundação Telefônica Vivo faz parte de uma rede formada por outras 17 fundações presentes na Europa e América Latina, integrantes do Grupo Telefônica.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
PARA QUE SERVE, QUANDO USAR E PARA QUEM É	6
CONTEXTO E NEGÓCIOS DE IMPACTO	8
MECANISMOS RECEITA+IMPACTO	12
Impacto no Cliente	16
Impacto na Cadeia	22
Impacto como Serviço	27
Impacto como Subsídio	33
NEGÓCIOS COM MÚLTIPLOS MECANISMOS	38
IMPLICAÇÕES DOS MECANISMOS NO MODELO C	46
PALAVRAS FINAIS	53

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas observamos o surgimento dos Negócios de Impacto como uma alternativa para a forma tradicional de fazer negócios. Este novo olhar para as organizações propõe a resolução de questões de interesse coletivo, sejam elas sociais ou ambientais, através de modelos de negócio que se sustentem pela venda de produtos ou serviços.

Ainda que o campo dos Negócios de Impacto tenha crescido, atraído diversos atores e se estruturado de uma forma muito consistente, ainda permanecem diversos desafios a serem vencidos, tanto pelos empreendedores que buscam criar negócios com impacto positivo para a sociedade quanto pelas chamadas organizações intermediárias, que fomentam e dão suporte ao campo.

Uma questão crítica a ser equalizada é como trabalhar a sustentabilidade financeira dos Negócios de Impacto. Quais são os mecanismos que de fato possibilitam que um negócio consiga propositalmente gerar um impacto social ou ambiental positivo relevante de forma financeiramente sustentável? Deste questionamento surge a proposta deste guia.

Os conceitos aqui trazidos emergem da compilação e da evolução do conhecimento gerado pelo Sense-Lab ao longo de cinco anos trabalhando a temática de Negócios de Impacto, com um olhar bem atento para a constante dança entre o impacto e a sustentabilidade financeira deste tipo de organização.

Este guia é, portanto, um legado deste histórico e do subsequente processo que buscou, através de pesquisas, entrevistas e processos de cocriação, identificar e sistematizar os principais Mecanismos Receita+Impacto – dinâmica com a qual a organização interage com seus clientes e beneficiários para a geração de resultado financeiro e valor coletivo.

Convidamos os empreendedores, aceleradoras, incubadoras, membros da Academia e demais atores do campo a mergulharem neste conhecimento e retirarem desta sistematização os aprendizados que forem pertinentes às suas respectivas jornadas.

Boa leitura!



PARA QUE SERVE ESTE GUIA

- 1** Para apoiar a criação de negócios que integrem efetivamente o modelo de negócio com a cadeia de geração de impacto social ou ambiental.
- 2** Para problematizar, provocar e inquietar empreendedores sobre a forma como concebem os negócios que lideram.
- 3** Para alinhar times de Negócios de Impacto ao redor de seu propósito e de seu modelo de negócio.
- 4** Para que os negócios possam comunicar de forma simples e clara a forma como interagem com seus diversos públicos, sejam eles clientes, beneficiários ou fornecedores.
- 5** Para enriquecer o repertório de organizações intermediárias, como gestores de incubadoras e aceleradoras, professores, mentores e consultores que apoiam Negócios de Impacto ao longo de sua trajetória.

QUANDO USAR

O uso deste guia não se limita a uma única fase da jornada de um Negócio de Impacto, uma vez que pode suportar a organização desde a criação da ideia até a constante revisão da pertinência do modelo de negócio.

Além de ser um conteúdo útil no desenvolvimento interno do negócio, também pode ser utilizado em comunicações externas com potenciais investidores e clientes (por exemplo, em *pitchs* e palestras) ou em cursos e programas para empreendedores.

PARA QUEM É

- 1** Quem empreende um Negócio de impacto: **Empreendedores.**
 - 2** Quem busca reinventar sua organização: **Organizações em transição para a lógica de Negócio de Impacto.**
 - 3** Quem assessora Negócios de Impacto: **Aceleradoras e Incubadoras.**
 - 4** Quem financia Negócios de Impacto: **Investidores de impacto.**
 - 5** Quem ensina a temática: **Professores universitários.**
 - 6** Quem fomenta o campo de Negócios de Impacto: **Organizações de fomento.**
-

CONTEXTO

O Brasil enfrenta problemas sociais complexos que impactam, direta e indiretamente, toda a população em áreas como educação, saúde, moradia, geração de emprego, distribuição de renda e degradação ambiental. As ações e os recursos governamentais, o dinheiro de pessoas físicas engajadas com a filantropia e o investimento social privado têm tido papel importante na melhoria destes indicadores socioambientais. No entanto, os recursos e as soluções atuais são insuficientes para transformar a realidade, considerando a ampliação da demanda e da expectativa da sociedade em relação aos seus direitos básicos (universalizados e de qualidade) e oportunidades mais justas para a realização pessoal e profissional.

Há duas hipóteses fortes e complementares que se apresentam nesse cenário: a busca por soluções mais inovadoras e escaláveis (produtos, serviços ou tecnologias que atendam a uma demanda muito maior e de forma mais efetiva, sustentável ou justa que as soluções já existentes) e a atração de mais capital para financiar essas soluções. Faz-se um chamado ao setor privado para que direcione recursos (tecnológicos, gerenciais e financeiros) para a estruturação de modelos de negócios que resolvam problemas sociais, combinando sustentabilidade financeira com atendimento em escala proporcional ao tamanho dos desafios postos.



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.

OSC
Cooperativa
Empresa

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

DEFINIÇÃO

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. Estes empreendimentos diferem de empresas puramente comerciais e de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) sem estratégias de geração de receita por atenderem a quatro princípios:

1 Propósito

Explicitam na sua missão o propósito de gerar impacto socioambiental positivo.

2 Avaliação de impacto

Conhecem, mensuram e avaliam seu impacto periodicamente.

3 Receita própria

Operam com geração de receita oriunda da venda de seus produtos e serviços.

4 Governança

Estabelecem um modelo de governança que considera as várias partes interessadas, não apenas investidores e clientes, mas também a comunidade.

Não há uma legislação ou certificação que identifique os Negócios de Impacto, mas eles 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.

MODELOS DE NEGÓCIO DE IMPACTO: ONDE ESTÁ O IMPACTO?

Produtos e serviços que incidem diretamente sobre problemas em áreas como educação, saúde, moradia, cidadania etc.

A solução pode estar “no que” o Negócio produz, “para quem” ele produz e/ou “como” ele produz.

Produtos e serviços adaptados (em formato, preço, condições de acesso e/ou uso) para populações vulneráveis e/ou de menor renda.

Modelos de negócios e processos comprometidos com resultados sociais e/ou ambientais relevantes, considerando aspectos da cadeia de valor, colaboradores e práticas sustentáveis.

MECANISMOS RECEITA+IMPACTO

Por Mecanismo Receita+Impacto entende-se a dinâmica com a qual a organização interage com seus clientes e públicos impactados para a geração de resultado financeiro e impacto.

Um dos seus principais componentes é o fluxo das fontes de entradas financeiras do negócio, advindas da venda de produtos ou serviços para um cliente, ou seja, a forma com a qual ele se sustenta financeiramente. Mas, mais do que isso, na concepção aqui adotada, ele representa a posição relativa das principais partes interessadas no modelo de geração de impacto e receita financeira.

Os Mecanismos Receita+Impacto ilustram, portanto, em qual ponto da cadeia de valor do negócio se encontra o impacto a ser gerado, sendo que por cadeia de valor entende-se “o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final, para gerar valor para o seu cliente” (Porter, 1985*). Para a construção dos modelos aqui propostos, focamos a definição da cadeia de valor de um Negócio de Impacto sempre no fluxo comercial principal da organização, ou seja, a cadeia de atividades que gera resultado financeiro central, sabendo que pode haver fontes secundárias, mais ligadas ao impacto e ao público impactado.

*Porter, Michael. Competitive advantage. New York: The Free Press. 1985.

São atores típicos da Cadeia de Valor de um negócio a própria organização, seus clientes e seus fornecedores.

Uma constatação primordial para o entendimento dos mecanismos apresentados neste guia é que o impacto gerado pode estar em diferentes partes da cadeia de valor do negócio, a depender da estratégia adotada. O impacto pode ser gerado diretamente no cliente ou por meio do cliente, ele pode estar na própria organização ou nos fornecedores, também pode estar no produto ou serviço pelo qual o cliente paga ou ainda estar em um público ou foco externo, que não participa diretamente da cadeia de valor principal do negócio.

Surgem daí **4 grupos de Mecanismos Receita+Impacto**, cada um com suas respectivas variações:

Mecanismo 1: Impacto no Cliente: O impacto é gerado no cliente ou pelo cliente do negócio;

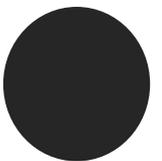
Mecanismo 2: Impacto na Cadeia: O impacto é gerado em seus fornecedores, ou por meio deles, ou ainda dentro da própria organização;

Mecanismo 3: Impacto como Serviço: O impacto é gerado diretamente pelo produto ou serviço prestado, mas o cliente não é o público impactado nem o agente que gera o impacto.

Mecanismo 4: Impacto como Subsídio: O público ou foco do impacto não participa diretamente da Cadeia de Valor principal do negócio, sendo um ente externo ao fluxo comercial que o sustenta.

Cada um destes agrupamentos possui um **Arquétipo**, ou modelo simplificado, principal, que representa sua composição básica. Dentro de cada grupo, **mecanismos secundários**, que ilustram nuances e variações do mecanismo principal, também são apresentados com suas devidas singularidades. Desta forma, os quatro grupos se desdobram em diversos Mecanismos Receita+Impacto.

Como qualquer modelo, trabalhamos aqui com uma simplificação da realidade, estruturando mecanismos idealizados e agrupando-os por similaridade. O mundo real é muito mais complexo e engloba derivações, sobreposições e mesclas dos modelos.



REPRESENTAÇÕES GRÁFICAS



PÚBLICO IMPACTADO, também muitas vezes chamado de beneficiário, é a quem se destinam os benefícios sociais da solução. Ou seja, quem recebe os impactos positivos. Muitas vezes o **PÚBLICO IMPACTADO** é uma minoria excluída, população marginalizada ou de baixa renda, pessoas em condição de vulnerabilidade ou comunidades tradicionais em risco.



Nem sempre um Negócio de Impacto foca em uma população específica. Muitas vezes, em especial quando se trata de impacto ambiental, seu benefício é difuso (por exemplo, vida aquática, floresta tropical e estabilidade climática). Desta forma define-se **SISTEMA NATURAL** como um potencial foco do impacto gerado.



CLIENTE é quem toma a decisão de compra e geralmente quem desembolsa o dinheiro. O **CLIENTE** pode ser uma pessoa, organização privada, governamental ou social. O **CLIENTE** pode ou não ser o usuário e/ou o público impactado pela solução.



Por **ORGANIZAÇÃO** entende-se o Negócio de Impacto em si.

Este Guia utiliza a mesma representação de cores definida no Modelo C (disponível em: www.cmodel.co), qual seja: verde representando elementos da Teoria de Mudança, roxo com a parte do Fluxo do Negócio, e cinza indicando a Capacidade Organizacional. Ambas as publicações se complementam e recomenda-se a leitura também do Guia do Modelo C para melhor entendimento deste documento.



FORNECEDOR



INTERMEDIÁRIO



MERCADO



**PRODUTOS E
SERVIÇOS**



INTERVENÇÃO



INSUMOS



RECEITAS



CUSTOS



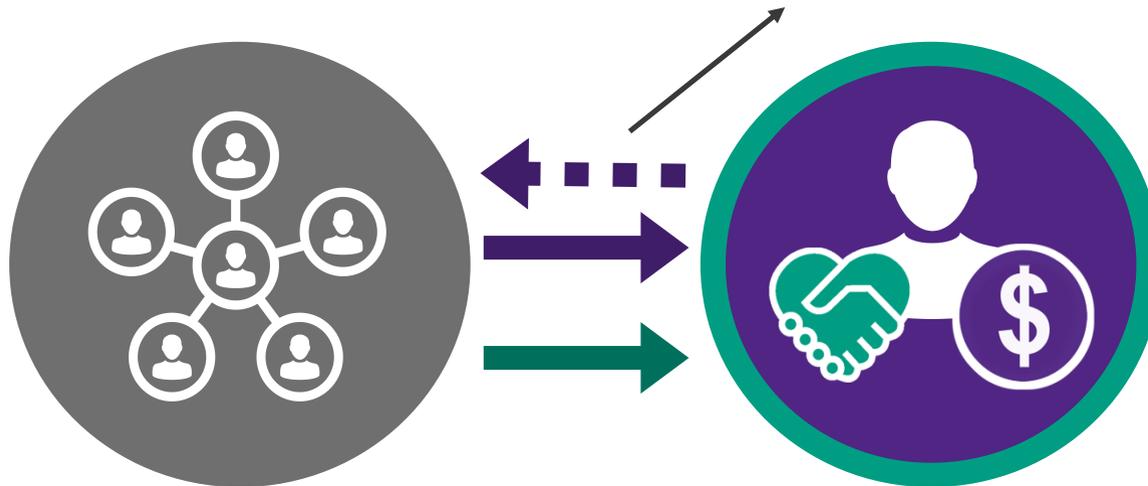
IMPACTO NO CLIENTE

Este grupo trabalha o impacto no próprio mercado consumidor, podendo os produtos ou serviços impactarem diretamente o cliente ou servirem como auxílio para que o cliente impacte um de seus públicos-alvo.

Mecanismo 1: Impacto no Cliente

No arquétipo principal deste grupo, o público impactado é também o cliente do produto ou serviço que financia o impacto. Nesse mecanismo, o negócio enxerga que o beneficiário é alguém que pode e quer pagar pela solução ofertada.

Nesse mecanismo, a relação entre a organização e seu público impactado é direta, uma vez que esse paga pelo produto ou serviço motivado por uma necessidade não atendida no mercado.



Cases



A 4YOU2 é uma escola de idiomas que se diferencia das escolas tradicionais por cobrar mensalidades muito abaixo do mercado, ter unidades em regiões periféricas e contar exclusivamente com professores estrangeiros. O aluno contrata o serviço diretamente com a 4YOU2 e faz aula na unidade que melhor lhe convier.



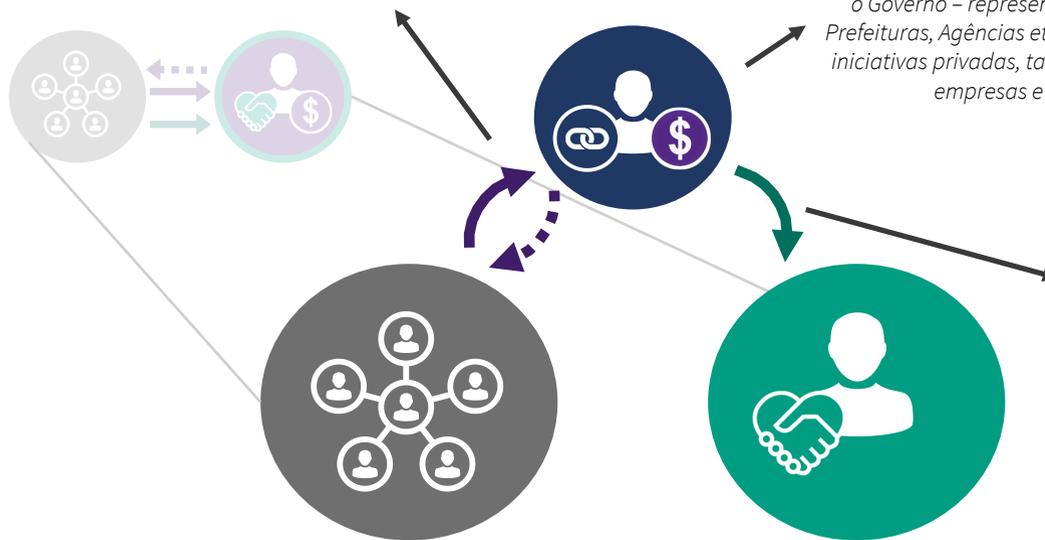
O Programa Vivenda tem como objetivo melhorar as condições de habitação das pessoas de menor renda, por meio de uma solução completa em reformas habitacionais. Entrega kits que contemplam: projeto, fornecimento de toda a matéria-prima, mão de obra qualificada e treinada e assistência durante a realização da reforma, que deve ocorrer dentro de um curto espaço de tempo, em média, cinco dias. Oferece para o cliente, ainda, a possibilidade de parcelamento em até 30 vezes.

Observar que como público impactado e cliente são a mesma pessoa, os círculos verde e roxo estão sobrepostos.

Impacto por Intermediário

Uma das principais variações dentro deste primeiro grupo é o mecanismo batizado de Impacto por Intermediário, em que a organização não interage diretamente com o público impactado. O cliente compra uma solução do negócio, que o habilita a gerar impacto em uma população vulnerável.

Como cliente e público impactado não são a mesma pessoa, a receita da organização provém do intermediário e não do público impactado.



Um dos principais intermediários nesse mecanismo é o Governo – representado por suas Secretarias, Prefeituras, Agências etc. –, mas também incluem-se iniciativas privadas, tais como escolas particulares, empresas e clínicas de saúde.

O público impactado recebe a intervenção do cliente do negócio, muitas vezes sem pagar especificamente por esse produto ou serviço da organização.

Cases



O Hand Talk é mais conhecido do público como um aplicativo gratuito de tradução simultânea da língua portuguesa para a Língua Brasileira de Sinais (Libras). Porém, a Hand Talk se encaixa no Impacto por Intermediário por gerar receita com a venda para empresas e setor público (intermediários) de serviço de tradução de seus *websites* e instalação de totens de acessibilidade em locais públicos, tais como *shoppings* e *Poupatempo*.

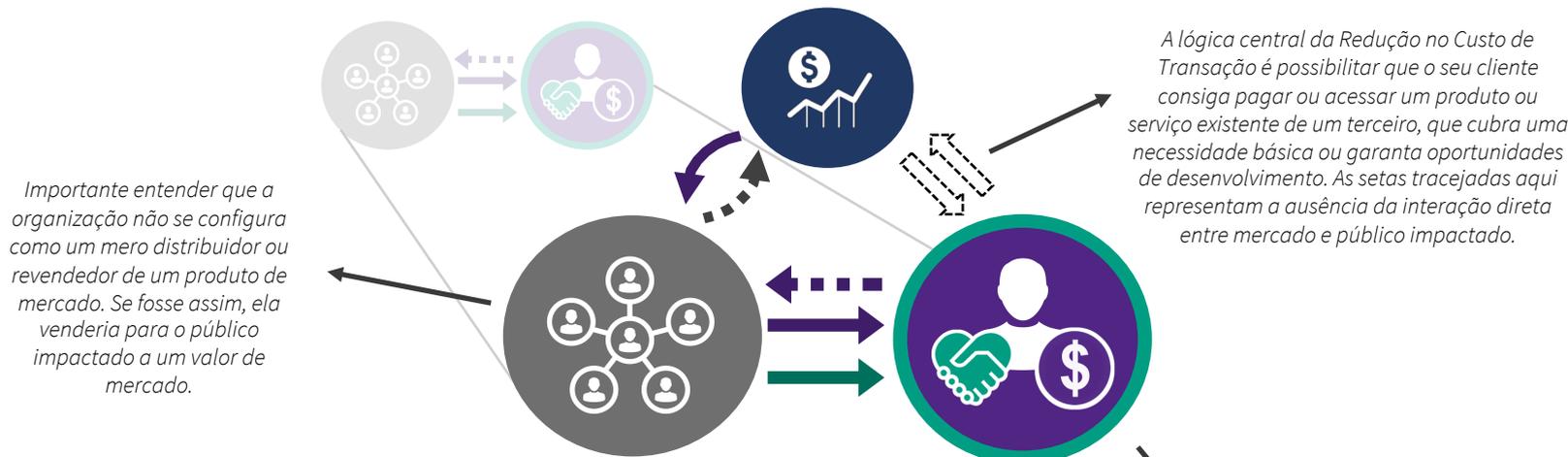


reconecta

A Reconecta leva valores e cultura da sustentabilidade para espaços, pessoas e instituições por meio de experiências educacionais. Um dos principais clientes são escolas particulares, em que o aluno recebe a solução desenvolvida pela Reconecta, porém o valor que a escola desembolsa com isso não é repassado para os pais (está embutido na mensalidade escolar).

Redução no Custo de Transação

Na Redução no Custo de Transação, a organização cria uma forma de dar acesso ao público impactado a um produto ou serviço que já existe, mas que tem sua viabilidade de acesso comprometida, seja por questões de custo, geografia, logística ou desinformação.



Cases



A agência Favela Vai Voando (FW) é a primeira empresa de turismo focada no público das favelas e das periferias brasileiras. Para a compra da passagem não existe burocracia, não há necessidade de apresentar renda, fiador ou consultas ao SPC e ao Serasa. Para assegurar o preço das passagens entre os mais competitivos do mercado, oferecendo acesso a um serviço aéreo de comprovada qualidade, a FW possui parcerias estratégicas com as principais companhias aéreas nacionais.



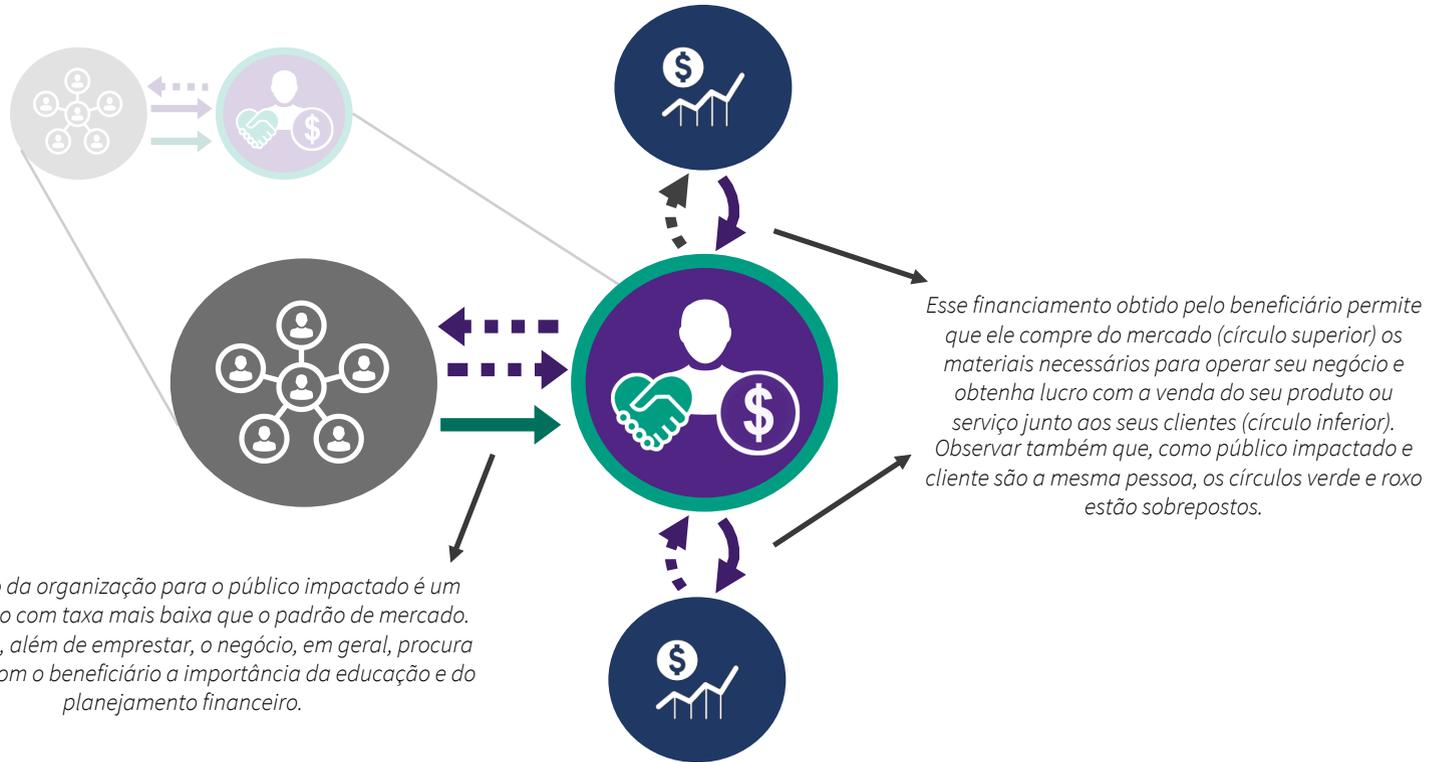
A COSOL conecta consumidores de energia com miniusinas solares. Atua no modelo de condomínio solar, ou geração solar compartilhada, que se refere a uma usina solar com eletricidade distribuída para várias famílias ou empresas. Os participantes do projeto beneficiam-se da eletricidade gerada pelo condomínio solar que custa menos do que a tarifa que seria normalmente cobrada pelas distribuidoras, sem requerer altos investimentos iniciais.

Ainda que aqui o cliente e o beneficiário sejam a mesma pessoa, a Redução no Custo de Transação difere do Impacto Direto no Cliente fundamentalmente por ofertar um produto que não é de sua criação.

Desenvolvimento por Microcrédito

No Desenvolvimento por Microcrédito, a organização atua emprestando dinheiro para o público impactado a taxas de juros bem menores daquelas praticadas pelos bancos tradicionais.

20



Cases



É um marketplace de peer to peer lending (empréstimo coletivo) que oferece crédito para micro e pequenos empreendedores que necessitam de financiamento para suas empresas. Conecta empresas e pessoas à procura de crédito com investidores e instituições com dinheiro para emprestar.



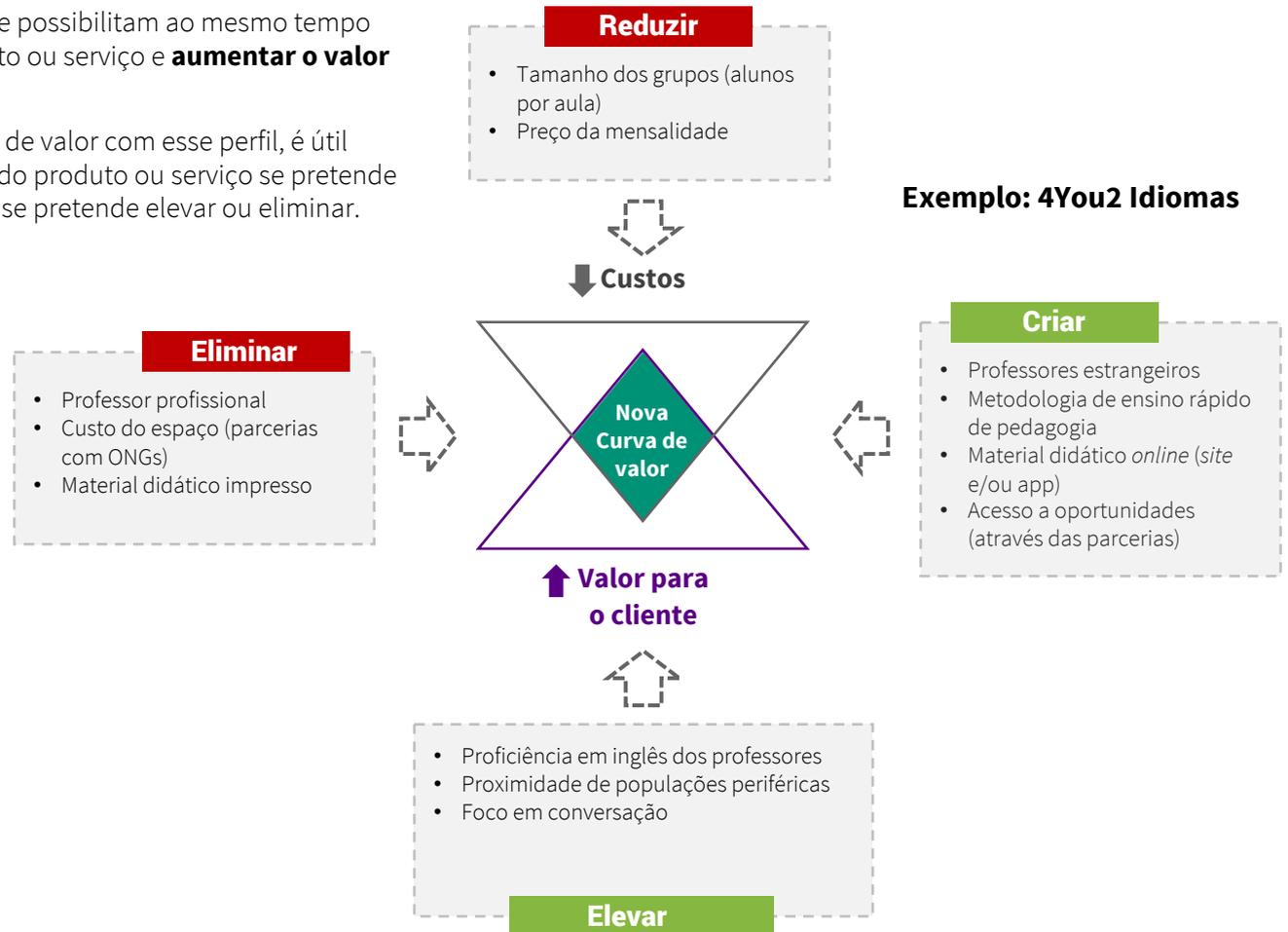
A Avante trabalha para empoderar empreendedores com soluções financeiras que simplifiquem sua vida e desenvolvam seu negócio. Oferece soluções financeiras “One-stop-shop” para ajudar o microempreendedor a crescer, se realizar, viver feliz e mudar o Brasil. Além do microcrédito, busca oferecer conceitos de educação financeira para os potenciais microempreendedores, o que é feito via agentes locais moradores das próprias comunidades.

Inovação em Modelos de Negócio

Impacto no Cliente

Atender diretamente uma população a ser impactada, de forma que ela seja também cliente do negócio, ou seja, que ela pague a conta da operação, **não é trivial**. Em geral modelos de negócio que geram impacto direto no cliente necessitam reunir uma série de inovações que possibilitam ao mesmo tempo reduzir os custos do produto ou serviço e **aumentar o valor social** gerado.

Para gerar uma nova curva de valor com esse perfil, é útil pensar em quais atributos do produto ou serviço se pretende reduzir ou eliminar e quais se pretende elevar ou eliminar.





IMPACTO NA CADEIA

O segundo grupo de Mecanismos Receita+Impacto trabalha o impacto em sua cadeia de suprimentos ou em sua própria operação interna. Desta forma, o impacto não está diretamente ligado ao produto ou serviço, mas sim na forma como ele é produzido e nas externalidades positivas advindas de sua produção.

Mecanismo 2: Impacto na Cadeia

O público impactado nesse mecanismo é o fornecedor da organização. Além de aplicar uma intervenção com o público impactado, por exemplo, capacitação e estruturação, para que esse público possa prover os insumos ou mesmos os produtos ou serviços que posteriormente serão vendidos para os clientes, a organização gera receita para o público impactado.

Observar que, como público impactado e fornecedor são a mesma pessoa, os círculos verde e cinza estão sobrepostos.



No Impacto no Fornecedor, definir o público impactado no fornecedor é uma escolha, uma vez que o negócio poderia dar certo com outros fornecedores já estabelecidos no mercado. No entanto, a decisão por esse enfoque está na motivação da organização em incluir esse público marginalizado (por exemplo, artesãos familiares) ou mesmo desenvolvê-lo a ser um fornecedor (por exemplo, egressos do sistema penitenciário). Diante disso, uma intervenção, por exemplo, capacitação, com o beneficiário é fundamental.

Cases

PAVOSOCIAL
A ETIQUETA SOCIOAMBIENTAL

A Pano Social produz camisetas, *ecobags* e uniformes de uma forma ambientalmente mais responsável, a partir de algodão desfibrado, PET 100% reciclado, e corantes e pigmentos naturais. Além disso, busca gerar impacto social ao capacitar pessoas que vieram do sistema prisional a serem fornecedores ou mesmo empregadas na sua operação.

asta

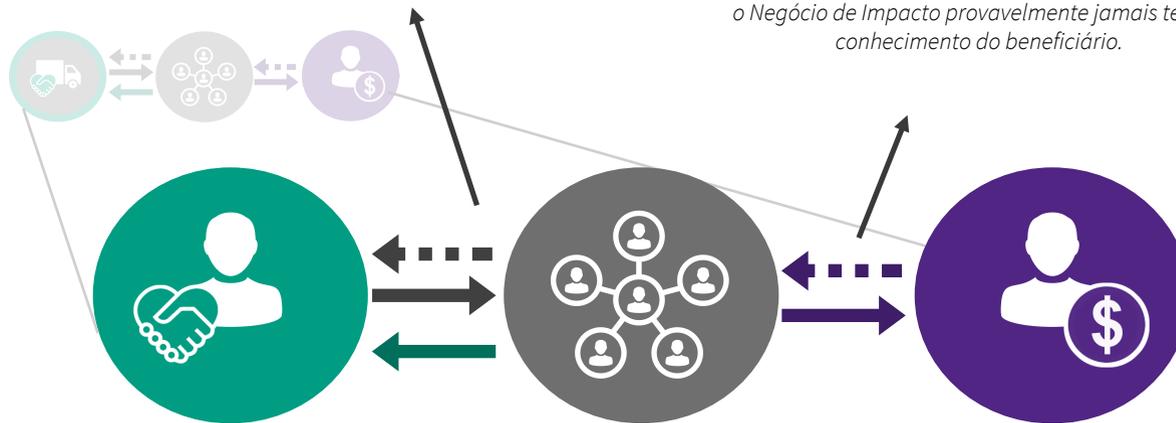
A Rede Asta apoia artesãs a serem empresárias, que produzem mercadorias a partir de resíduos. Para fazer parte da rede, as artesãs precisam se encaixar em alguns critérios: ter produtos de qualidade e com potencial de mercado; capacidade de produção (mínimo de 200 peças/mês); ser um grupo formado por ao menos 60% de mulheres; estar localizado em uma região de baixo poder aquisitivo; ter uma produção que não agrida o meio ambiente. Além de capacitar os grupos de artesãs, a Rede Asta as conecta com o mercado ao comercializar seus produtos diretamente com o consumidor.

Valorização de Atributos Locais

Valorização de Atributos Locais é um mecanismo similar ao Impacto no Fornecedor, com a diferença de que neste caso o valor gerado é inerente a uma população ou geografia específica e o negócio desenvolve formas de potencializar esse valor com comunicação, canais de vendas e capacitação.

Assim como nos demais casos de geração de impacto na cadeia, aqui se tem uma relação que vai muito além da transação comercial. O negócio reconhece o valor intrínseco do público impactado e gera formas de capacitá-los e valorizar sua cultura.

No mecanismo Valorização de Atributos Locais, em geral o fornecedor já existe, mas tem dificuldade de acessar mercado além de seu local de origem. Além da intervenção, cabe à organização prover um meio de escoar o produto ou serviço que eles já têm capacidade de produzir para clientes que sem o Negócio de Impacto provavelmente jamais teriam conhecimento do beneficiário.



Cases



A Vivejar é uma operadora de turismo que oferece viagens que inspiram, transformam, envolvem, ensinam e trazem benefícios para todos os envolvidos. Para os viajantes, busca-se que possam realmente descobrir e se conectar com nosso povo, cultura e gastronomia tão diversos. O grande foco são as viagens de base comunitária que valorizam a liderança e o empoderamento feminino local. A prioridade da empresa é trabalhar com lideranças femininas, pois acredita no potencial da mulher em gerar desenvolvimento coletivo para si, sua família e sua comunidade.



A Bio Fair Trade tem o intuito de valorizar o trabalho dos artesãos de maneira justa, de dar-lhes acesso ao mercado e auxiliar no desenvolvimento de novos produtos. Fornece treinamentos, assessoria de *design* para criação de novos produtos de acordo com as tendências do mercado (predominantemente Europa), consultoria logística, exportação e até comercialização dos produtos.

Impacto na Operação

Enquanto o Impacto no Fornecedor busca incluir e desenvolver um público marginalizado através de seus fornecedores, o Impacto na Operação foca na inserção do beneficiário na própria operação da organização.



Cases



O Abraço Cultural é um projeto pioneiro, que tem refugiados como professores de cursos de idiomas e cultura. Os principais objetivos são promover a troca de experiências, a geração de renda e a valorização pessoal e cultural de refugiados residentes no Brasil. Ao mesmo tempo, possibilitamos aos alunos o aprendizado de idiomas, a quebra de barreiras e a vivência de aspectos culturais de outros países.



A YouGreen é uma cooperativa de catadores que realiza o trabalho de Coleta Seletiva, Triagem, Conscientização, Diagnóstico e Logística Reversa de resíduos recicláveis. Nossa missão é elevar a qualidade de vida e renda dos trabalhadores da coleta seletiva por meio da gestão cooperativa e prestação de serviços à sociedade com parcerias e alianças que tenham os mesmos valores, contribuindo com o desenvolvimento de outros grupos de catadores.

Inovação em Modelos de Negócio

Impacto na Cadeia

Nos mecanismos do grupo Impacto na Cadeia, o valor social está ligado a como os produtos ou serviços são produzidos. Além do direcionamento de dinheiro para fornecedores ou membros da equipe pertencentes a populações vulneráveis ou minorias, existe alguma interação que enaltece vínculos, valoriza, aumenta a autonomia e fortalece os indivíduos impactados.

Essa intervenção pode estar relacionada a formações, fornecimento de informações, visibilidade e acesso a mercado, criação de espaços de escuta e diálogo, fortalecimento da governança de comunidades, entre outros.



Um exemplo de empreendimento que adota esta lógica é a **Associação Rede Sementes do Xingu (ARSX)**, que atua com uma rede de coletores de sementes nativas na região do Xingu, norte do Mato Grosso. A ARSX vende um mix de sementes para semeadura direta, uma técnica muito mais barata de reflorestamento.

Valor Social Gerado



A Rede, através de seus colaboradores e dos diversos atores sociais que fazem parte dela, incluindo ISA, OPAN, ANSA, CPT, oferece **capacitação** por meio de uma série de cursos, *workshops* e assessoria para fortalecer o conhecimento técnico, de matemática e gestão dos núcleos coletores de sementes.



Ao participarem da Rede, os coletores não só aprimoram seu conhecimento, como também passam a ter **acesso a mercados** para as sementes que coletam, **gerando renda** para si e suas comunidades.



Os povos participantes da Rede, em especial as comunidade indígenas, ganham visibilidade para suas causas e têm a sua **cultura e saberes valorizados**, uma vez que o conhecimento tradicional é de grande valia para todos os coletores de semente.



O processo de engajamento e articulação dos coletores de semente também fomenta o fortalecimento da governança, não só da Rede em si, mas também dos territórios onde atua. As comunidades envolvidas na Rede passam a se organizar em torno da atividade produtiva, dando voz aos diversos membros da comunidade, em especial às mulheres.

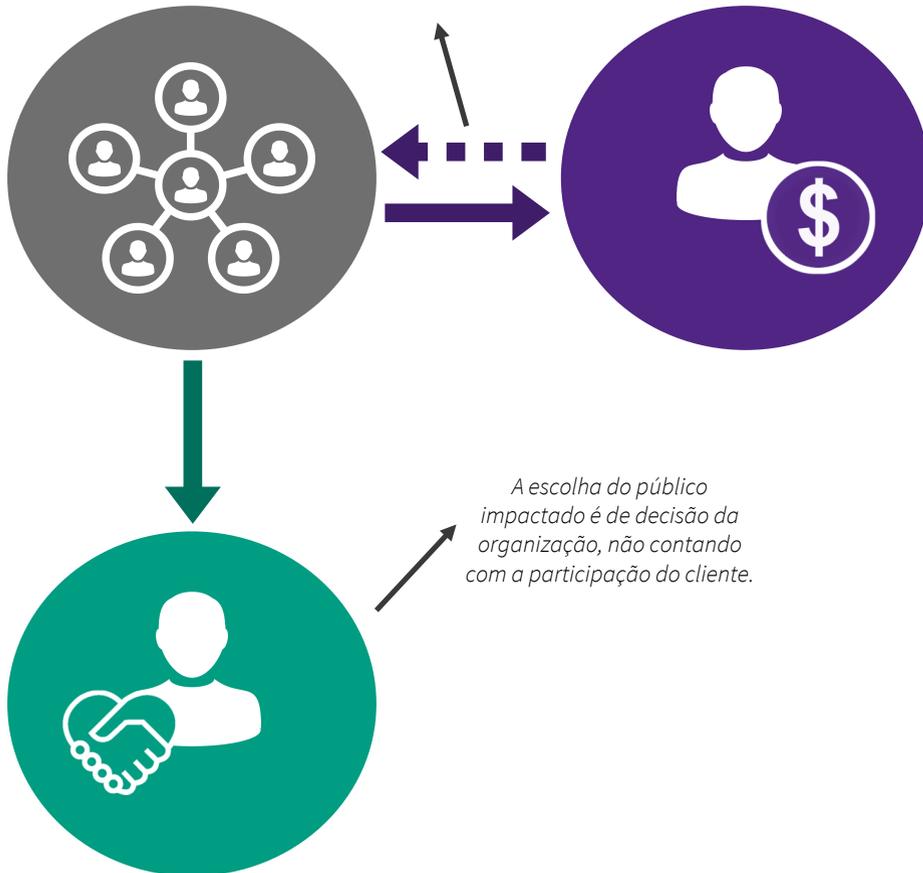
IMPACTO COMO SERVIÇO

Neste grupo o impacto está embutido no produto ou serviço prestado, mas o cliente não é o foco do impacto e tampouco seu agente principal do impacto. Ou seja, a intervenção social ou ambiental é executada pelo Negócio de Impacto em um agente externo de interesse do cliente, que, por sua vez, paga por essa intervenção.

Mecanismo 3: Impacto como Serviço

No Impacto como Serviço, a intervenção da organização junto ao beneficiário é paga por um cliente que tem interesse na geração do impacto. Os clientes geralmente são empresas (podendo incluir também Institutos e Fundações) que por normas legais ou responsabilidade social valorizam a intervenção proposta pelo Negócio de Impacto.

O cliente tem interesse na mudança social positiva a ser gerada no público impactado. Para tal mudança, o cliente pode desenvolver um programa próprio ou apoiar financeiramente a operação de uma outra organização, como é o caso do Impacto como Serviço.



A escolha do público impactado é de decisão da organização, não contando com a participação do cliente.

Cases

so+ma

A so+ma é um programa de fidelidade para criar novos comportamentos e ampliar as oportunidades nas comunidades de baixa renda. O morador de comunidade de baixa renda entrega materiais recicláveis para a so+ma e ganha pontos que podem ser trocados por alimentos básicos, descontos no comércio local e cursos de capacitação profissional. Todo material reciclável coletado é destinado gratuitamente para cooperativas de reciclagem. Os clientes da so+ma são empresas privadas que financiam a operação.

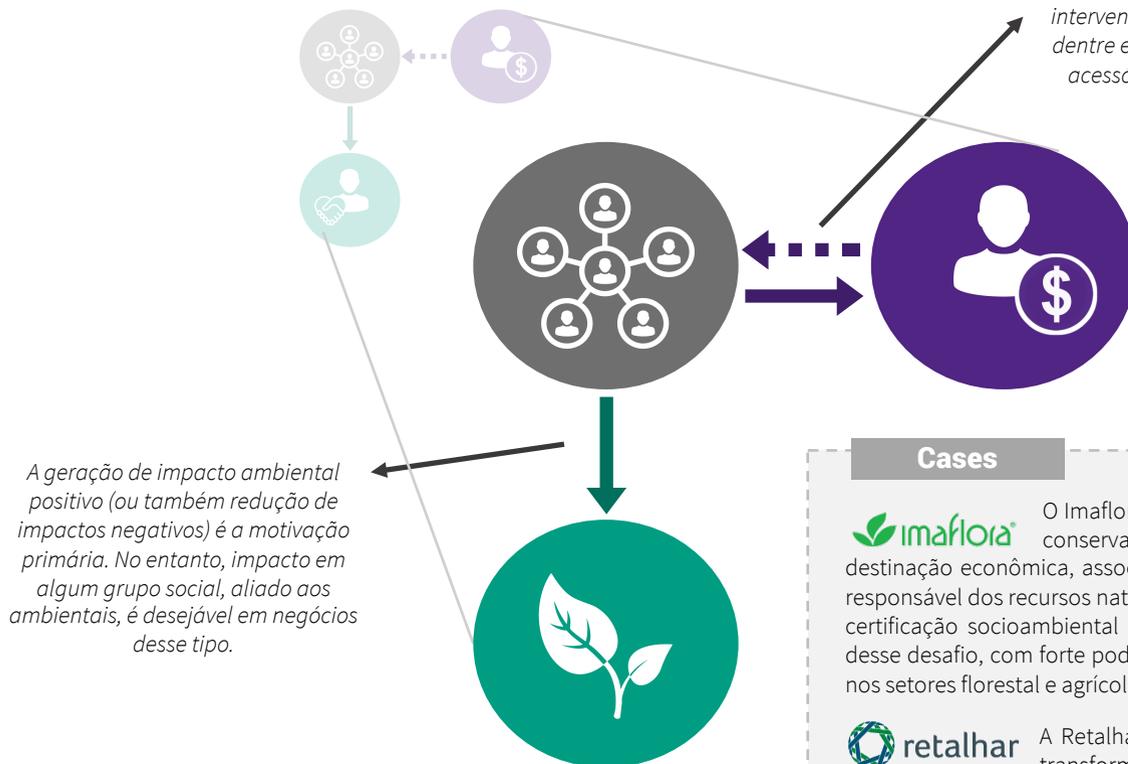


Enquanto o *glamour* dos restaurantes fica exclusivamente para os *chefs*, a Gastrô Motiva se preocupa com a capacitação da grande massa da gastronomia, os auxiliares de cozinha. Além das aulas teóricas e práticas de gastronomia, o curso inclui aulas de cidadania, higiene e segurança alimentar, postura profissional e outras disciplinas que agregam valores não só à formação profissional, mas também pessoal, dos alunos. Além de empresas privadas, a Gastrô Motiva trabalha com Institutos e Fundações como clientes.

Serviços Ambientais

No Serviços Ambientais, o negócio tem como objetivo primário de seu impacto o meio ambiente. Exemplos típicos são: preservação de áreas florestais, redução na geração de resíduos e aumento da reciclagem, combate às mudanças climáticas, entre outros.

No Serviços Ambientais é comum que o cliente receba um produto ou serviço decorrente da intervenção da organização com o meio ambiente, dentre eles: crédito de carbono, selos ambientais e acessórios derivados de resíduos ou recicláveis.



A geração de impacto ambiental positivo (ou também redução de impactos negativos) é a motivação primária. No entanto, impacto em algum grupo social, aliado aos ambientais, é desejável em negócios desse tipo.

Cases



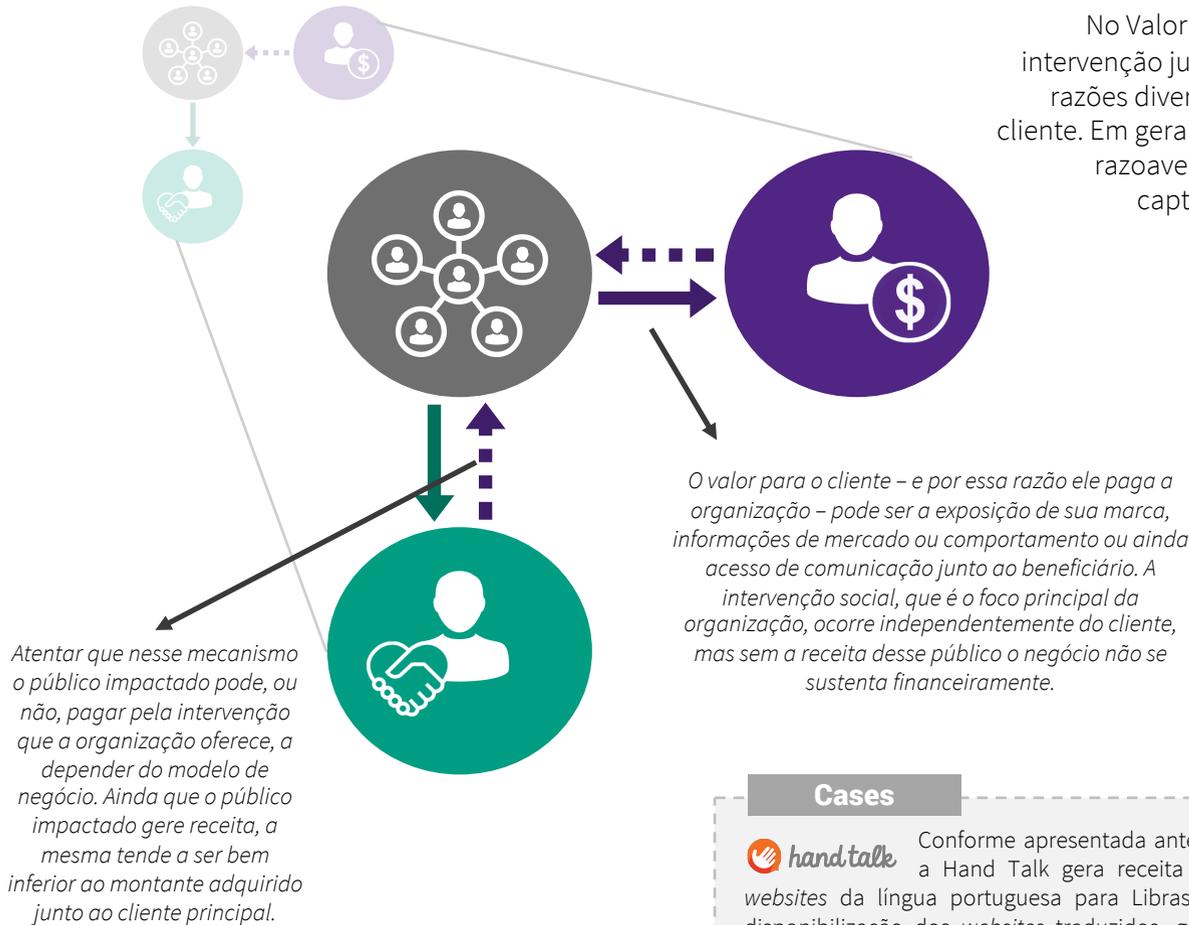
O Imaflores assume como premissa que a melhor forma de conservar as florestas tropicais é dar a elas uma destinação econômica, associada a boas práticas de manejo e a uma gestão responsável dos recursos naturais. Dessa perspectiva, o Imaflores acredita que a certificação socioambiental é uma das ferramentas que respondem a parte desse desafio, com forte poder indutor do desenvolvimento local, sustentável, nos setores florestal e agrícola.



A Retalhar é uma empresa de logística reversa têxtil que transforma resíduos de tecidos, como uniformes usados, em matéria-prima para outros produtos (bolsas, uniformes, brindes e cobertores populares). Para o processo de confecção, contrata cooperativas de costureiras das periferias.

Valor Indireto

No Valor Indireto, a organização aplica uma intervenção junto ao público impactado, que por razões diversas gera um valor atrativo para um cliente. Em geral, primeiro a intervenção deve estar razoavelmente estabelecida para posterior captação de clientes, e não o contrário.



Cases



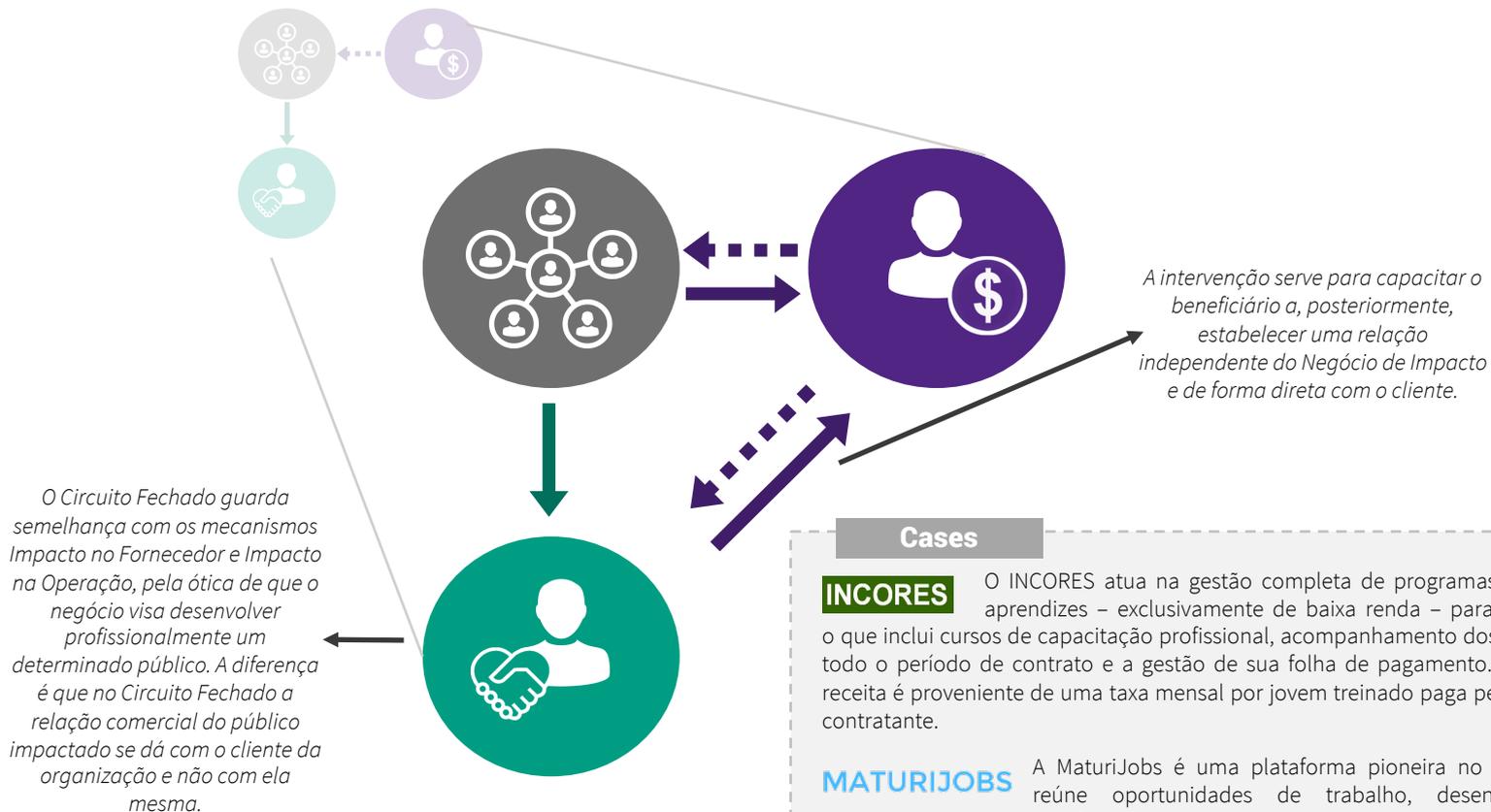
Conforme apresentada anteriormente no Impacto por Intermediário, a Hand Talk gera receita pela venda de serviço de tradução de *websites* da língua portuguesa para Libras. Além de impactar o beneficiário pela disponibilização dos *websites* traduzidos, gera valor adicional ao disponibilizar seu aplicativo de tradução gratuitamente em smartphones e tablets.



A Konkero oferece serviços gratuitos para a população de baixa renda nos temas de finanças pessoais e serviços financeiros. A fonte de renda se dá via venda de *leads* para empresas e de espaço de publicidade em seu portal.

Circuito Fechado

No Circuito Fechado, a organização vende para o cliente um produto ou serviço que é a intervenção que será aplicada junto ao público impactado.



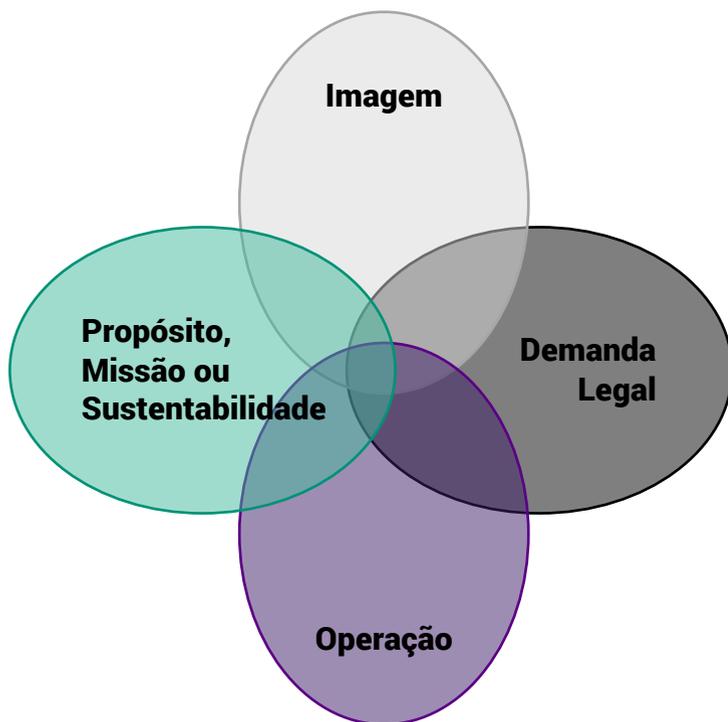
Cases

INCORES

O INCORES atua na gestão completa de programas de jovens aprendizes – exclusivamente de baixa renda – para empresas, o que inclui cursos de capacitação profissional, acompanhamento dos jovens por todo o período de contrato e a gestão de sua folha de pagamento. A fonte de receita é proveniente de uma taxa mensal por jovem treinado paga pela empresa contratante.

MATURIJOBS

A MaturiJobs é uma plataforma pioneira no Brasil, que reúne oportunidades de trabalho, desenvolvimento pessoal, capacitação profissional, empreendedorismo e *networking*, com o objetivo de conectar pessoas maduras e experientes em busca de atividade e ocupação entre si e com empresas. O serviço é gratuito tanto para quem procura quanto para quem oferta vagas. No caso das empresas, elas podem escolher pagar um valor para dar mais visibilidade no seu anúncio ou para acessar o banco de dados de candidatos.



Inovação em Modelos de Negócio

Impacto como Serviço

Em um primeiro olhar, o Impacto como Serviço assemelha-se à lógica tradicional de atuação de organizações sem fins lucrativos: doação sustentando a operação.

No entanto, conforme definição apresentada anteriormente, **Negócios de Impacto geram ao menos 50% da receita comercializando produtos ou serviços** para seus clientes, estabelecendo com eles uma relação diferente da filantropia. O desafio, então, é **demonstrar para o cliente os benefícios** que ele pode ter ao apoiar financeiramente o negócio. Esses benefícios podem variar desde ganhos de reputação e imagem, ganhos na operação da empresa, alinhamento com o propósito ou estratégia de sustentabilidade da organização, ou mesmo pelo fato de o Negócio de Impacto resolver uma necessidade legal da empresa.

Exemplos:

1) O Imaflo e o Instituto Socioambiental (ISA) desenvolveram o selo *Origens Brasil*, iniciativa que visa dar mais transparência às cadeias de produtos da floresta, assegurando sua origem e ajudando o consumidor a identificar empresas que valorizam e respeitam, em suas práticas, os Territórios de Diversidade Socioambiental. Diversas empresas, dentre elas a Wickbold, estampam o selo em seus produtos não apenas para destacá-los frente à concorrência, mas também para apoiar práticas socioambientais alinhadas com suas próprias missões.

2) Segundo a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), qualquer organização que tenha sete ou mais colaboradores é obrigada a contratar jovens aprendizes, de acordo com um percentual exigido por lei. Diante dessa exigência legal, a Incores enxergou a oportunidade de oferecer para as empresas uma gestão completa do jovem aprendiz, desde sua capacitação, acompanhamento pós-contratação e gerenciamento do seu pagamento. Assim, o cliente ganha tanto não necessitando ter um programa próprio para esse público quanto ao absorver uma mão de obra mais qualificada do que aquela normalmente disponível no mercado.

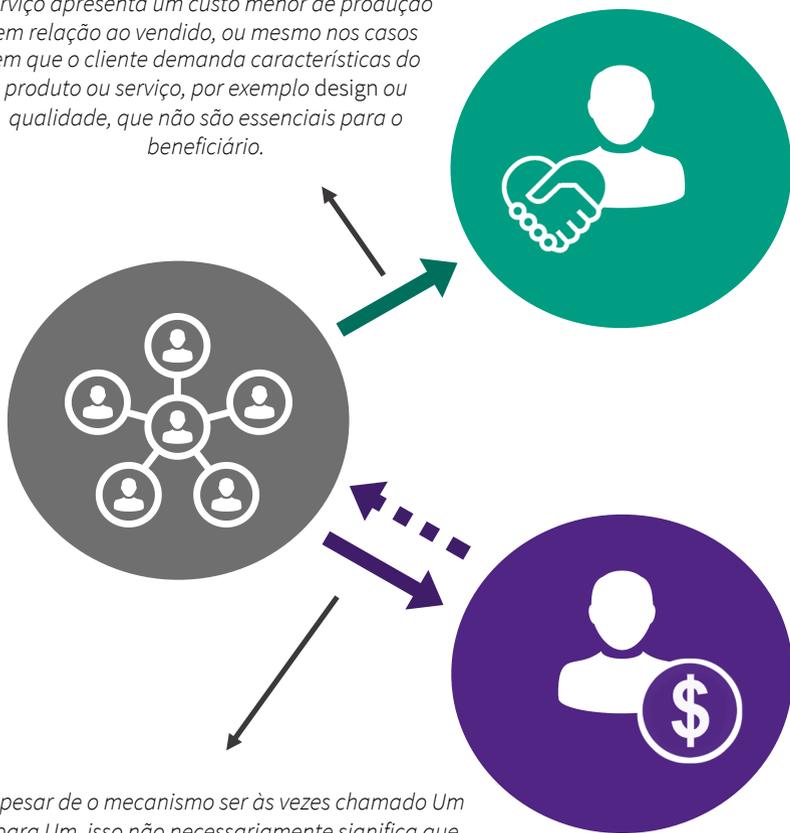


IMPACTO COMO SUBSÍDIO

O foco do impacto neste último grupo não está relacionado à cadeia de valor principal do negócio. Os principais clientes pagam por produtos e serviços, e a organização os produz e entrega sem nenhuma relação ou dependência do processo de geração de impacto. O impacto é gerado externamente, com outro público, porém financiado pelo fluxo de negócios principal.

Mecanismo 4: Impacto como Subsídio

O produto vendido e o produto doado nem sempre são os mesmos. Em algumas situações a doação é viável apenas se esse produto ou serviço apresenta um custo menor de produção em relação ao vendido, ou mesmo nos casos em que o cliente demanda características do produto ou serviço, por exemplo design ou qualidade, que não são essenciais para o beneficiário.



Apesar de o mecanismo ser às vezes chamado Um para Um, isso não necessariamente significa que esse mecanismo só é válido quando a venda de uma unidade (produto ou serviço) gera a doação de outra unidade. Dependendo do modelo do negócio, algumas variações, como, por exemplo, uma venda para duas doações ou três vendas para uma doação, também se enquadrariam nesse mecanismo de receita.

No mecanismo Impacto como Subsídio, também conhecido como One Pay One Free, a organização estrutura seu negócio com base na venda para clientes que não possuem relação com o impacto, mas suas receitas irão possibilitar que o público impactado receba um produto ou serviço de forma gratuita.

Cases

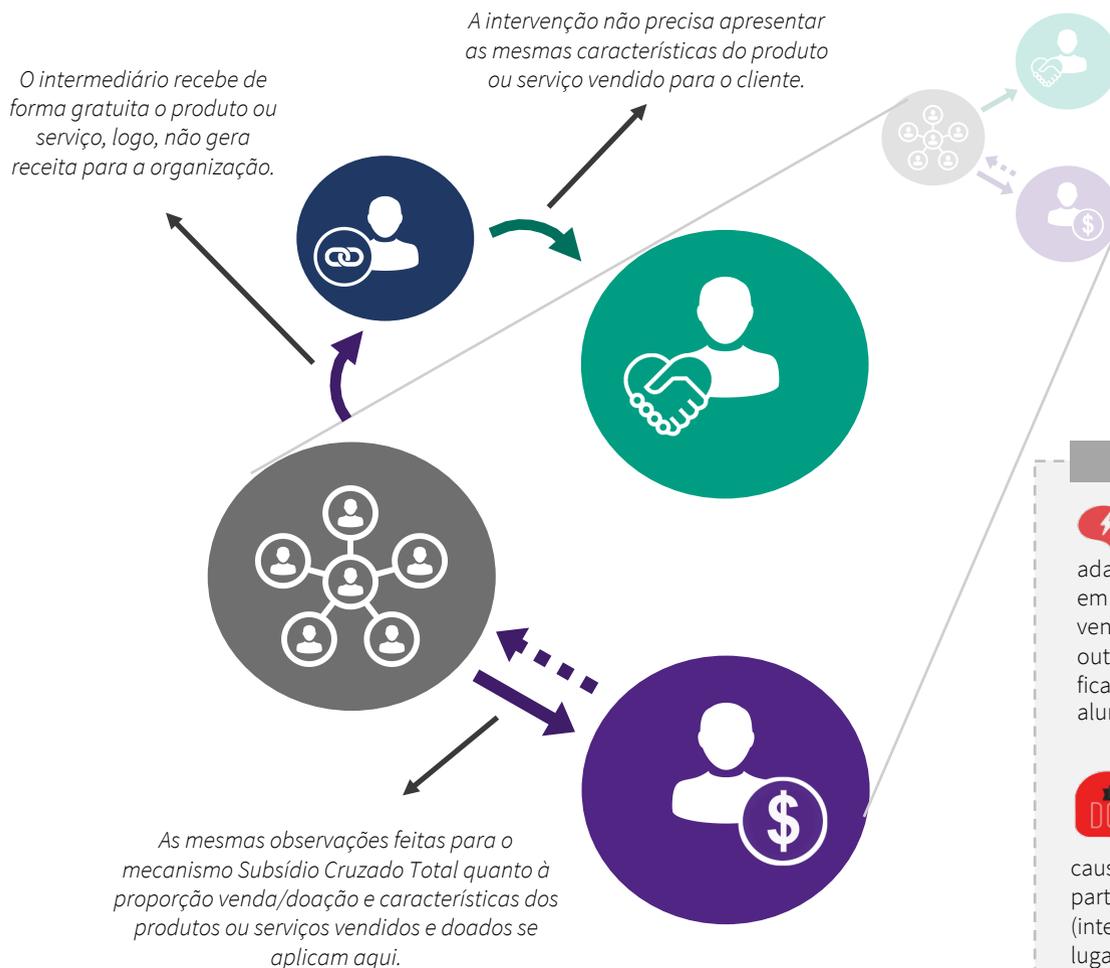
greentee A Greentee comercializa camisetas com uma orientação ecossocial *friendly*. Eco porque usa tecidos amigáveis ao meio ambiente, como algodão orgânico e malha PET, proveniente de material reciclado. E social porque para cada peça vendida outra novinha é doada para uma criança que precisa. E é esse lado social que exemplifica o negócio como Impacto como Subsídio.



A Plant vende telhados verdes feitos de hortas orgânicas para corporações. Para cada horta construída, uma parte do nosso lucro é revertida para a construção de uma horta social, em comunidade definida com o parceiro corporativo, garantindo assim que cada vez mais pessoas tenham acesso à alimentação saudável de qualidade e gratuita.

Subsídio Cruzado Indireto

Esse mecanismo é muito similar ao Subsídio Cruzado Total, com a diferença de que a organização não se relaciona diretamente com o público impactado, mas o faz via um intermediário ou agente do impacto.



Cases



A Geekie oferece uma plataforma baseada no conceito de aprendizado adaptativo, que trabalha com cada aluno os conteúdos em que ele possui menor domínio. Para cada licença vendida para escola particular (cliente), a Geekie oferece outra gratuita para uma escola pública. Este intermediário fica responsável por aplicar a tecnologia junto aos seus alunos.



Ao comprar revistas e livros sobre seus temas favoritos na Banca do Bem, os clientes apoiam projetos relacionados às causas em que acreditam. Cada compra é uma doação: parte do dinheiro vai para instituições sociais (intermediários) que trabalham para tornar o mundo um lugar mais justo, saudável, sustentável e feliz.

Subsídio Cruzado Parcial

No Subsídio Cruzado Parcial, tanto público impactado quanto cliente adquirem o produto ou serviço na mesma qualidade, porém pagando preços distintos. O que pode mudar para o público impactado, até para garantir o acesso deste a um menor preço, são questões secundárias, por exemplo, uma embalagem mais simples ou até mesmo ausência deste material.

Cases



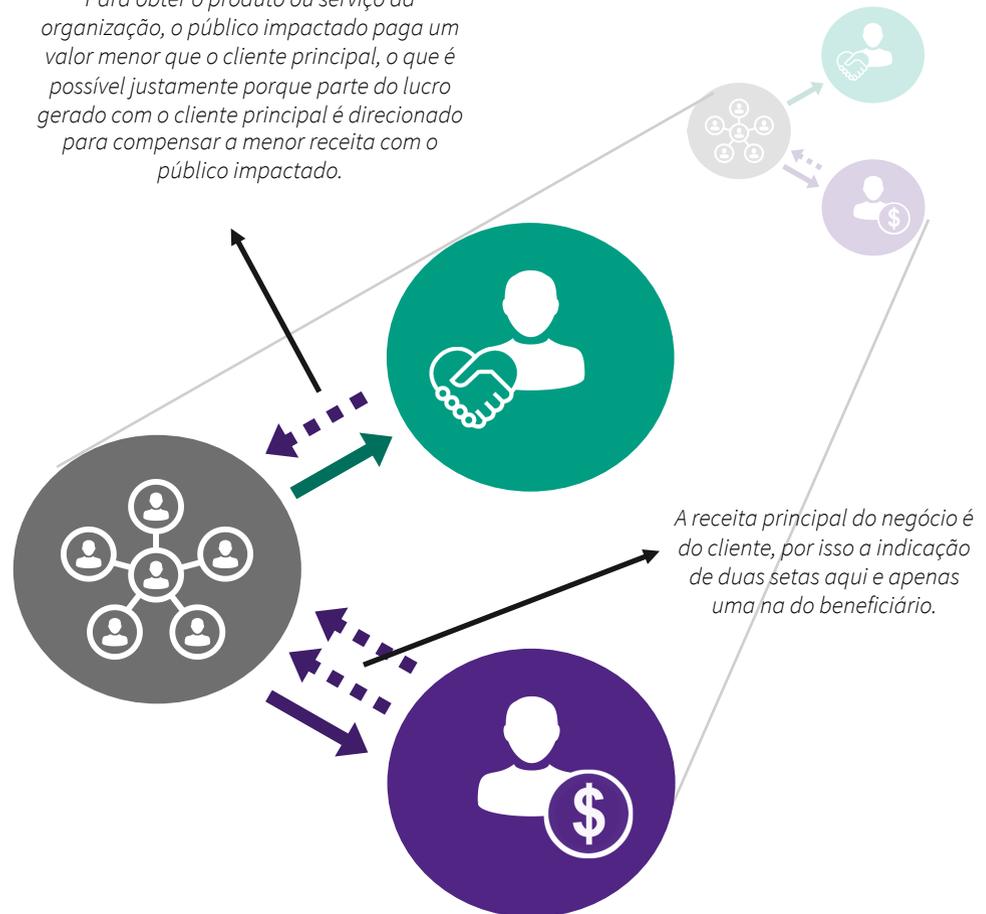
A 4Way é uma escola de inglês que oferece aulas em espaços públicos, como *shopping centers*. Além dos clientes que pagam integralmente a mensalidade, a 4Way trabalha com um segundo segmento de clientes que paga apenas um valor de custo. Esse público é de periferia e possui capital financeiro para investir no aprendizado do inglês, porém não no montante do público fora da periferia, que arca com o valor integral.



A Aravind* realiza procedimentos cirúrgicos para correção de problemas relacionados com a visão, tanto para pessoas que podem pagar pela cirurgia quanto para aquelas que não têm condições. Os pacientes pagantes escolhem entre diferentes tipos de acomodações, cada qual com característica própria de privacidade e comodidade, o que garante preços variáveis.

*Decidiu-se apresentar um caso indiano pelo desconhecimento de outro negócio brasileiro com esse mecanismo.

Para obter o produto ou serviço da organização, o público impactado paga um valor menor que o cliente principal, o que é possível justamente porque parte do lucro gerado com o cliente principal é direcionado para compensar a menor receita com o público impactado.



Inovação em Modelos de Negócio

Impacto como Subsídio

Encontrar a faixa de disposição a pagar do cliente é tarefa árdua para qualquer negócio. No subsídio Cruzado o desafio é ainda maior, uma vez que o negócio também tem que considerar a flutuação na capacidade de pagar do outro público, seja ele cliente secundário ou beneficiário. Isso porque, quanto menor for a capacidade de pagar do público impactado, maior é o subsídio que o negócio terá que aportar.

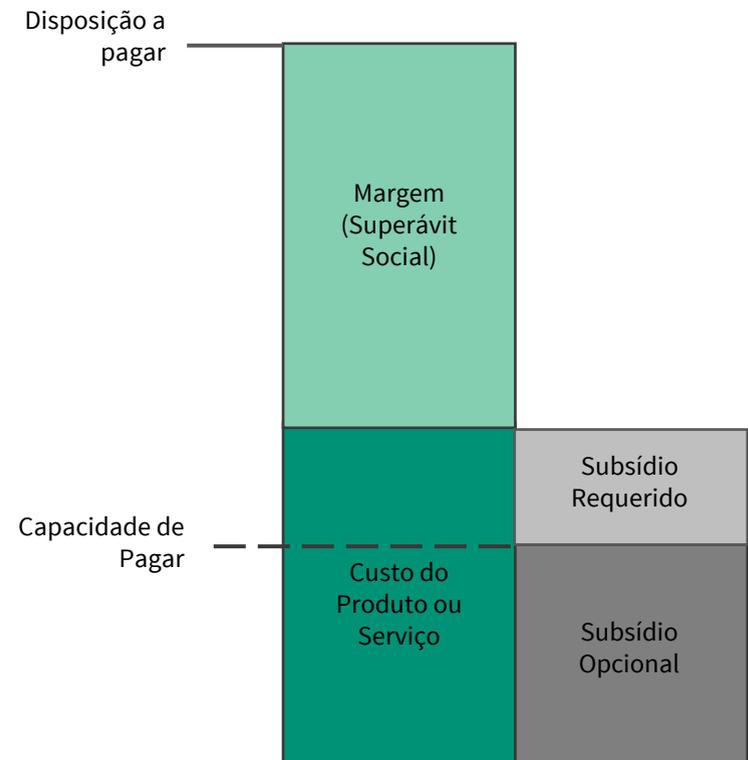
Diante disso, nesse mecanismo cabe à inovação, além de criar uma proposta de valor diferencial para o cliente, focar em reduzir ao máximo o custo do produto ou serviço ofertado na intervenção.

Como estratégias observadas no campo, duas delas parecem ter destaque: 1) ofertar para o cliente secundário (ou para o público impactado) um produto ou serviço que não seja exatamente igual ao do cliente (por exemplo, com menos embalagem ou menor qualidade do material); 2) ter um custo marginal* o mais próximo de zero (por exemplo, doando uma licença de *software* gratuita).

Exemplo:

A 4Way trabalha com três públicos: 1) cliente primário que paga integral não apenas para subsidiar o público impactado, mas também porque é mais barato que contratar aula particular em escola tradicional; 2) cliente secundário de periferia que paga uma mensalidade menor, e, para reduzir os custos de deslocamento e honorários do professor, o negócio coloca esses dois primeiros públicos para ter aulas juntos, em grupos pequenos; 3) pessoas de periferias em situação de vulnerabilidade que fazem aula gratuitamente em espaços cedidos na própria localidade e em turmas grandes de alunos.

*Custo marginal: corresponde à variação no custo total ao aumentar a produção em uma unidade extra.



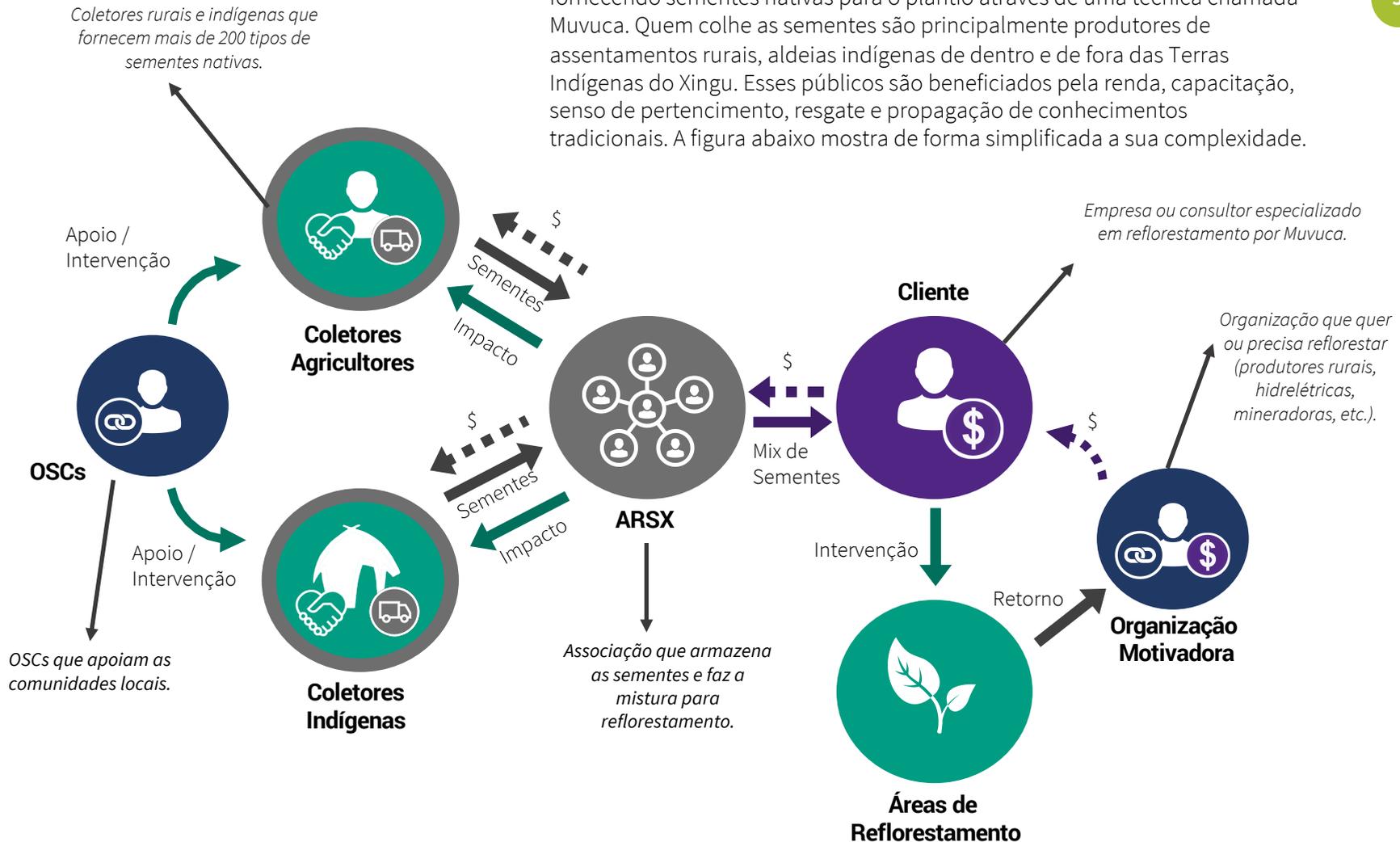
NEGÓCIOS COM MÚLTIPLOS MECANISMOS

Os mecanismos ilustrados neste guia são arquétipos, ou seja, simplificações da realidade. Além dos mecanismos em si serem muito mais complexos, muitos negócios operam com mais de um mecanismo.

O sucesso de um negócio de impacto muitas vezes depende da sua flexibilidade em operar com diferentes estratégias de geração de receita em paralelo. No capítulo anterior foi apresentado cada mecanismo de forma independente, com exemplos reais de Negócios de Impacto que se enquadram no respectivo mecanismo. Isso não quer dizer que um negócio, necessariamente, tenha que trabalhar apenas com um mecanismo, na verdade, em boa parte dessas organizações, uma combinação de mais de um mecanismo é o que acontece na realidade. Cabe reforçar, mais uma vez, que os mecanismos aqui propostos são simplificações da vida real, o que significa que para o sucesso do negócio um grau muito maior de complexidade é inevitável – e até mesmo benéfico.

Associação Rede Sementes do Xingu (ARSX)

ARSX é uma rede de coletores de sementes organizado em torno de uma associação e um grupo de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que nasce em 2007 a partir da campanha Y Ikatu Xingu de reflorestamento das nascentes do rio Xingu. Ela nasce com o propósito de facilitar o reflorestamento, fornecendo sementes nativas para o plantio através de uma técnica chamada Muvuca. Quem colhe as sementes são principalmente produtores de assentamentos rurais, aldeias indígenas de dentro e de fora das Terras Indígenas do Xingu. Esses públicos são beneficiados pela renda, capacitação, senso de pertencimento, resgate e propagação de conhecimentos tradicionais. A figura abaixo mostra de forma simplificada a sua complexidade.



Negócios com múltiplos mecanismos

Programa Vivenda



“Percebemos que os programas de urbanização melhoravam o lado de fora das comunidades. Mas da porta para dentro as casas continuavam sem iluminação adequada, com umidade, mofo. É um problema que afeta 11 milhões de famílias e que não tem solução proposta pelo Estado ou organizações sociais” (Fernando Assad, sócio fundador do Programa Vivenda).

Esse foi o contexto, ou melhor, a oportunidade, identificada para a criação do Programa Vivenda, que atua na melhoria da qualidade de vida da população de baixa renda via reforma de suas habitações, eliminando as condições insalubres que afetam a saúde dos moradores.

A oferta de valor criada pelo Programa Vivenda baseia-se em uma solução completa de reforma da moradia que entrega quatro elementos essenciais: planejamento, material, mão de obra e crédito. Além dessa solução integrada para o cliente, o negócio ainda apresenta o diferencial de trabalhar com reformas expressas, que levam até 15 dias para serem entregues.

Em relação aos mecanismos de receita, o Programa Vivenda opera simultaneamente com Impacto Direto no Cliente, Impacto na Operação, Impacto como Serviços e Impacto na Cadeia, que são detalhados na sequência:

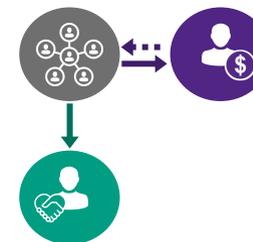
Mecanismos do Programa Vivenda

Impacto no Cliente: o morador da comunidade contrata o serviço do Programa Vivenda para a reforma da sua própria moradia. Cabe destacar que, para posicionar o público da periferia como cliente, o negócio trabalha com custos mais baixos (via parceria com fabricantes de materiais de construção para descontos na compra e menor desembolso com mão de obra pela rapidez da obra) e parcelamento do pagamento da obra em até 30 vezes;

Impacto na Operação: o Programa Vivenda inclui profissionais que são da própria comunidade e que já atuam na construção civil. Adicionalmente, promovem iniciativas de capacitação técnica junto a esse público, normalmente em parceria com as indústrias, que já possuem a oferta dessas capacitações;

Impacto como Serviços: além da venda da reforma diretamente para o morador da comunidade, o Programa Vivenda também possui outro perfil de cliente, que são organizações que compram um pacote de reformas e doam para o público beneficiário. A escolha das famílias a serem contempladas com a doação é feita por parceiros locais do território (o mais expressivo é o Serviço de Assistência Social à Família, da Prefeitura de São Paulo), e são levados em consideração critérios de renda e vulnerabilidade;

Impacto no Fornecedor: desde o começo da operação, o negócio compra materiais de construção exclusivamente do comércio local, não só para fomentar a economia na comunidade, mas também para não prejudicar o comércio dessas pequenas vendas, uma vez que o Programa Vivenda consegue descontos com alguns fabricantes. E mais, o desconto conseguido junto às empresas é repassado para o comércio local, tanto para a revenda (no seu uso no balcão) quanto na compra pelo Programa Vivenda, que paga melhores preços.



Negócios com múltiplos mecanismos

Solar Ear

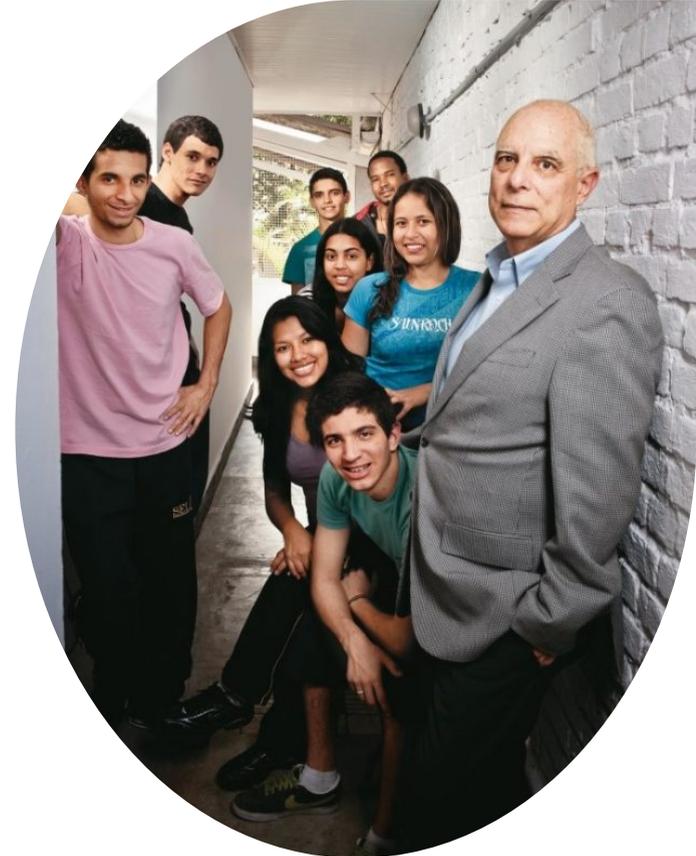
42

“No Brasil, um contingente de 5,6 milhões de pessoas necessitam de aparelhos auditivos, das quais 4,3 milhões não têm acesso a aparelhos. Some-se a isso o fato de que apenas 300 mil aparelhos são produzidos por ano” (dados do *site* da Solar Ear). Esse é o tamanho do desafio que esse negócio vem trabalhando para mudar.

A Solar Ear desenvolve e comercializa aparelhos auditivos de baixo custo voltados para todos os públicos que sofrem com essa deficiência e que não têm condições de arcar com o preço das opções normalmente disponíveis no mercado. O problema com os aparelhos auditivos tradicionais não é exclusivamente o custo do aparelho em si, mas o preço das suas baterias, que custam cerca de R\$ 4,00 e duram apenas de sete a dez dias. A Solar Ear desenvolveu uma bateria recarregável a energia solar, que custa o mesmo preço, mas possui vida útil de dois a três anos.

O acesso a um aparelho auditivo não se trata apenas de possibilitar que pessoas com deficiência possam ouvir e se comunicar. Para a Solar Ear, isso é a condição necessária para que elas possam ter acesso à educação, o que provavelmente não seria possível pelo fato de existirem poucas escolas para pessoas com deficiência auditiva. E conforme declarado na visão da organização, “somente através da educação é possível quebrar o ciclo da pobreza”.

A respeito dos mecanismos de receita aplicados pela Solar Ear, a organização atua com o Impacto Direto no Cliente, Venda para Agente do Impacto, Circuito Fechado e Impacto na Operação, conforme descritos abaixo:



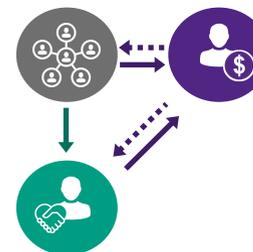
Mecanismos da Solar Ear

Impacto Direto no Cliente: o público que necessita do aparelho auditivo é quem compra diretamente o equipamento da Solar Ear, uma vez que o negócio oferece condições financeiras para tal aquisição;

Impacto por Intermediário: paralelamente à venda direta dos aparelhos auditivos, a Solar Ear busca outras formas de gerar impacto junto ao beneficiário. Com esse objetivo, a organização vende serviço de treinamento para empresas lidarem de forma adequada com o público surdo. Um exemplo é a capacitação de funcionários de bancos na linguagem de sinais, ou outra forma de interação, para que eles possam auxiliar surdos na abertura e/ou manutenção de suas contas bancárias. Sem uma ação como essa, o banco provavelmente perderia um cliente potencial, ao mesmo tempo em que o deficiente auditivo teria dificuldades em ter uma conta bancária;

Circuito Fechado: como uma terceira frente do negócio, a Solar Ear vende para empresas um programa de capacitação em microsolda eletrônica voltado para surdos. No Brasil, a Lei de Cotas (Lei n. 8.213/91) define que as empresas que possuem 100 ou mais empregados devem reservar uma cota de vagas para portadores de deficiência (entre 2% e 5%, conforme o porte da empresa). Assim, essa iniciativa é oportuna para as empresas não somente cumprirem essa demanda legal, mas também para investirem em um profissional capacitado, gerando assim benefícios para ambas as partes;

Impacto na Operação: além de impactar o público com deficiência auditiva com o aparelho auditivo, a Solar Ear treina e contrata pessoas com essa característica porque, como ela mesmo explicita, “sabemos que, acima de tudo, são pessoas com apenas alguma limitação, mas não deficientes”. A deficiência na audição é compensada pela coordenação visual e manual acima da média (em decorrência da habilidade adquirida com a linguagem de sinais), características essas diferenciais na produção dos equipamentos eletrônicos, que demandam cuidado e precisão.



Negócios com múltiplos mecanismos

Rede Asta

44



“A gente visitou alguns projetos de artesanato, e alguma coisa me dizia que era isso que eu tinha que fazer. Eu tinha que vender esses produtos” (Alice Freitas, cofundadora da Rede Asta).

No Brasil, um grande número de pessoas encontra no artesanato a forma de buscar um sustento de vida. Porém, para boa parte dessas artesãs o acesso a grandes mercados é algo muito difícil, quando não inexistente. No intuito de ser essa ponte entre a economia do feito à mão e consumidores, surgiu a Rede Asta.

Bom, bonito e do bem. É assim que a Rede Asta se define, ao transformar artesãs em empreendedoras e resíduos em novos produtos. A partir de produtos descartados, a Rede Asta busca dar nova vida a esses materiais, como, por exemplo, brindes, produtos de decoração e acessórios, tudo isso feito pelas mãos das artesãs capacitadas pelo negócio.

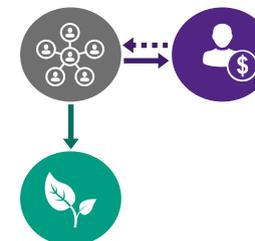
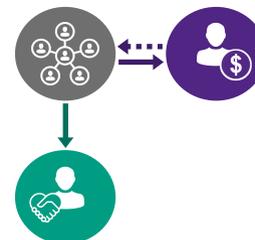
Quanto aos mecanismos de receita, a Rede Asta adota Impacto no Fornecedor, Impacto como Serviços e Serviços Ambientais, os quais são apresentados a seguir:

Mecanismos da Rede Asta

Impacto no Fornecedor: a Rede Asta vende para empresas soluções de *upcycling*, que se trata de transformar os resíduos gerados pelo cliente em presentes personalizados para a empresa distribuir junto aos seus públicos interno e externo. Esses presentes são confeccionados por uma rede de artesãs – caracterizadas predominantemente por mulheres, de baixa renda e em situações de vulnerabilidade – que recebem da organização uma capacitação que visa fortalecer suas capacidades empreendedoras;

Impacto como Serviços: instituições contratam a Rede Asta para mapear e treinar artesãs em determinadas regiões, visando com que essa intervenção possa contribuir para a redução das desigualdades sociais e a promoção do desenvolvimento da economia local;

Serviços Ambientais: ao promover novos usos para os resíduos gerados pelas empresas, o negócio promove a redução de impactos ambientais, haja vista que a reciclagem dos materiais não apenas alivia o consumo de recursos naturais, mas também evita que esses resíduos sejam destinados para lixões e aterros sanitários.



IMPLICAÇÕES DOS MECANISMOS NO MODELO C

O Modelo C é uma ferramenta que se propõe a modelar Negócios de Impacto em suas diferentes dimensões. Este capítulo se propõe a explorar as implicações dos Mecanismos Receita+Impacto sobre o Modelo C.

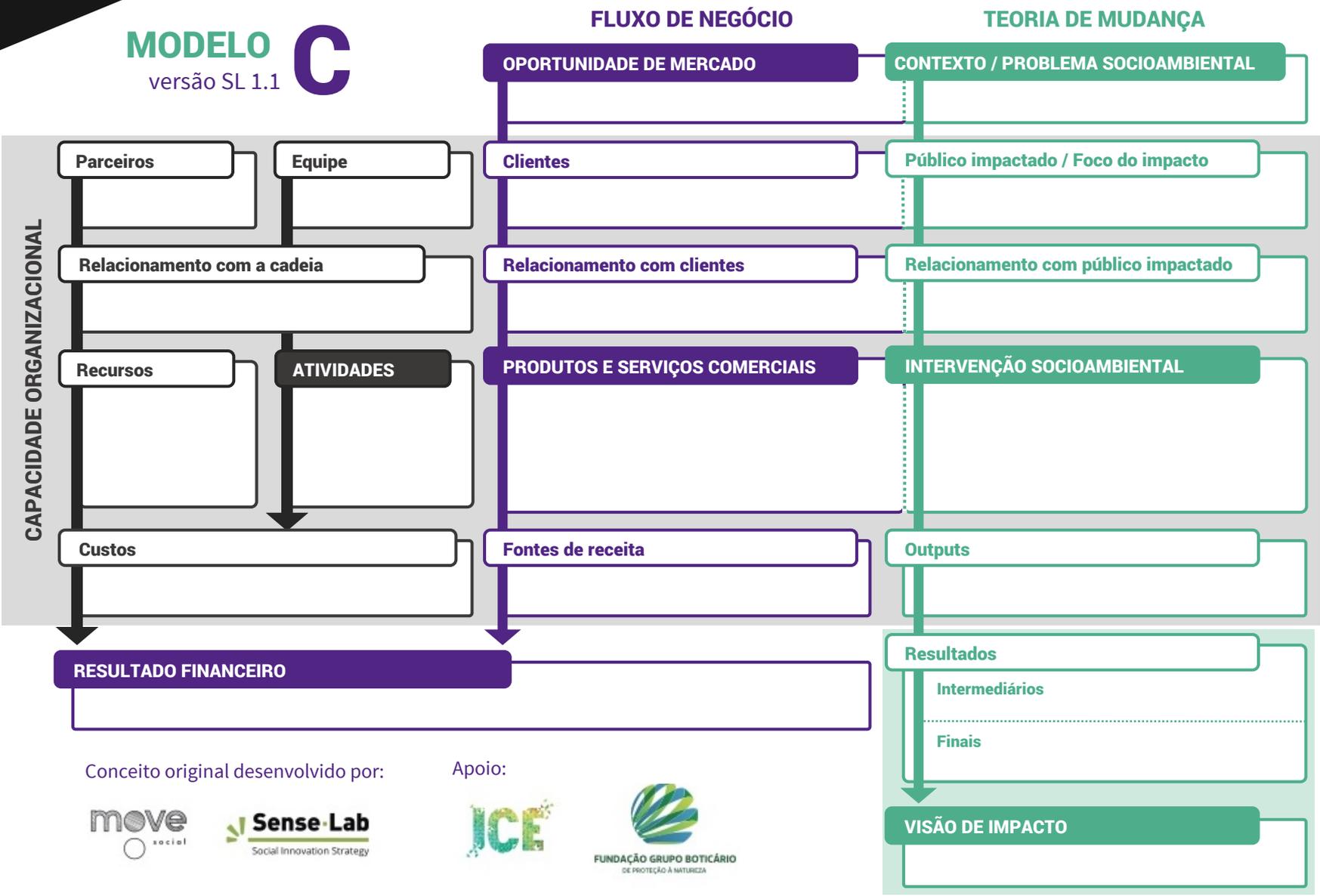
Entre 2017 e 2018 foi realizado pelo Sense-Lab, em parceria com a Move Social e apoio da Fundação Grupo Boticário e do ICE, um trabalho de desenvolvimento de uma abordagem que conseguisse ao mesmo tempo descrever como um Negócio de Impacto gera uma mudança social e/ou ambiental relevante e se sustenta financeiramente via um modelo de negócios. Deste trabalho, surgiu o **Modelo C**, uma metodologia que joga luz sobre três elementos fundamentais: **Teoria de mudança** (socioambiental), **Fluxo de negócios** e **Capacidade Organizacional**. A ferramenta, ilustrada na próxima página, ajuda empreendedores e demais atores a terem um olhar mais completo sobre os Negócios de Impacto.

Os detalhes do Modelo C apresentados aqui no Guia não têm a pretensão de explicar plenamente a sua lógica, mas sim refletir sobre as implicações dos mecanismos descritos neste trabalho sobre os campos da ferramenta. Assim, para compreender o racional sugerido na sequência é recomendável a leitura do documento original, que pode ser baixado livremente no seguinte *link*:

www.cmodel.co

MODELO C

versão SL 1.1



Conceito original desenvolvido por:



Apoio:



Entendendo Modelo C v1.1

O Modelo descreve a organização através de 3 fluxos: Capacidade Organizacional, Fluxo de Negócios e Teoria de Mudança. A versão aqui apresentada (v1.1) possui algumas evoluções em relação à publicação original.

A Teoria de Mudança descreve como a organização gera um impacto social ou ambiental positivo através de suas intervenções

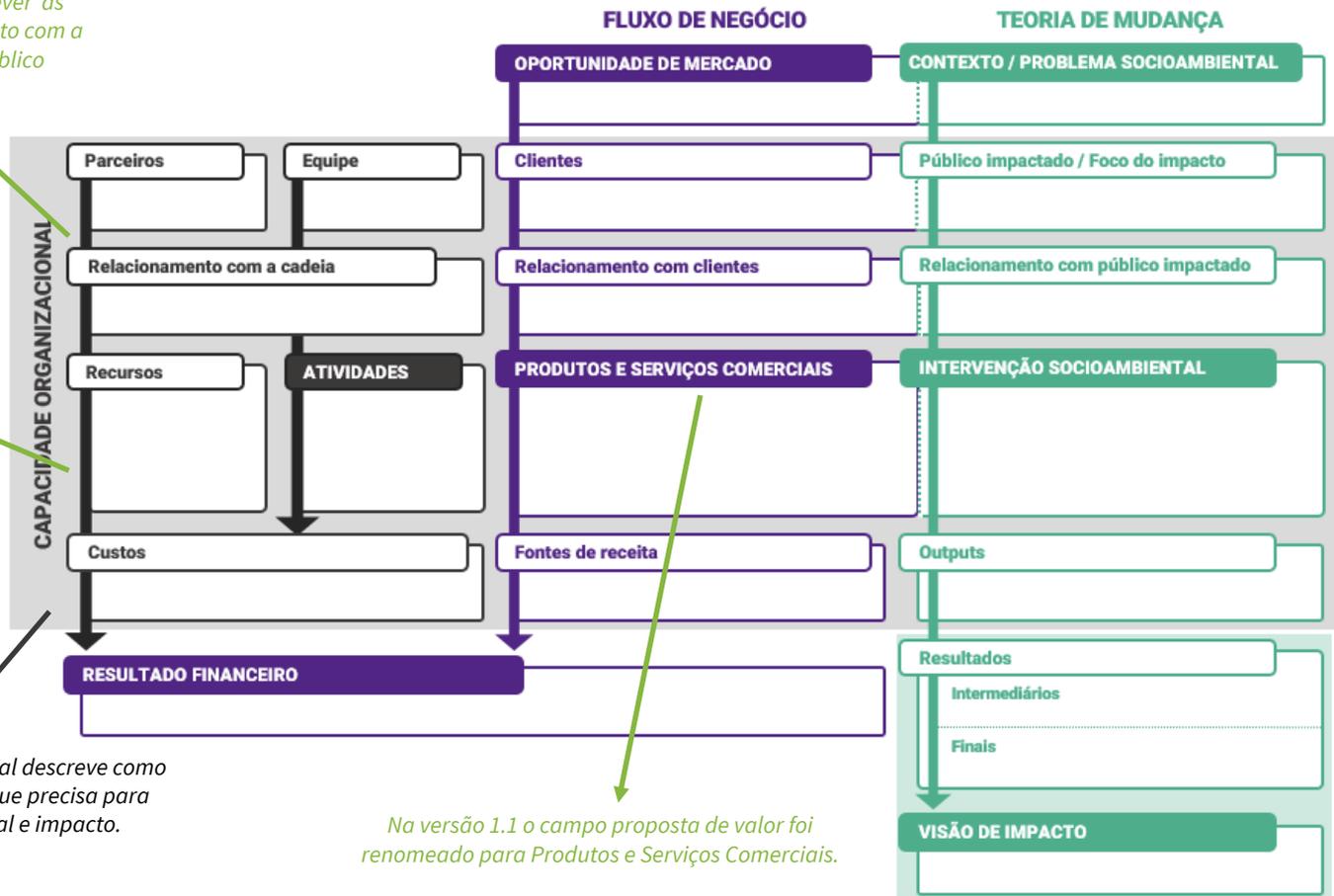
O Fluxo de Negócios descreve como a organização gera valor comercial e financeiro.

A versão 1.1 inclui um campo em cada fluxo para descrever as formas de relacionamento com a cadeia, clientes e público impactado.

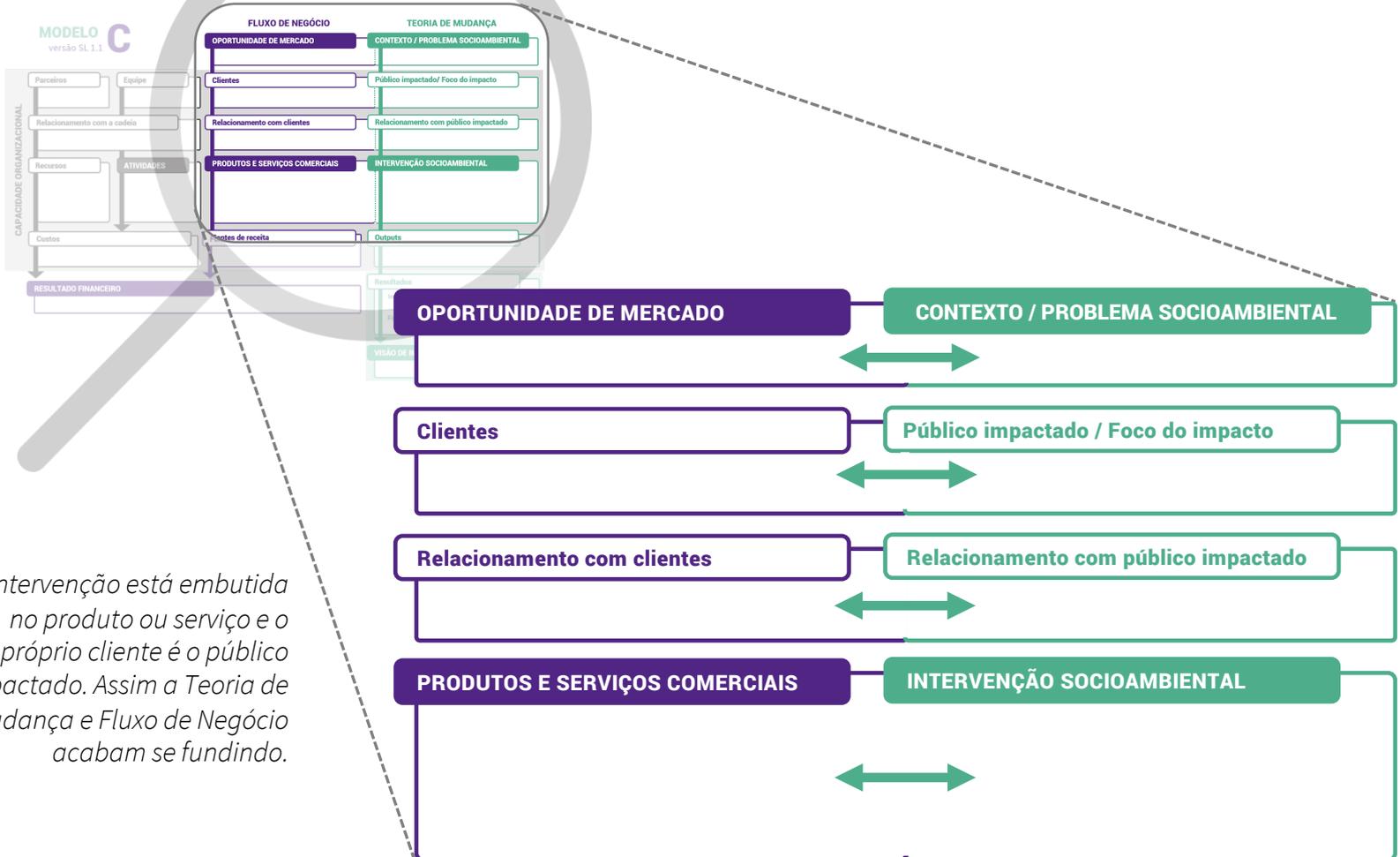
A versão 1.1 possui um reordenamento do fluxo Capacidade Organizacional.

A Capacidade Organizacional descreve como a organização opera e o que precisa para entregar valor comercial e impacto.

Na versão 1.1 o campo proposta de valor foi renomeado para Produtos e Serviços Comerciais.



Impacto no Cliente: Implicações no Modelo C

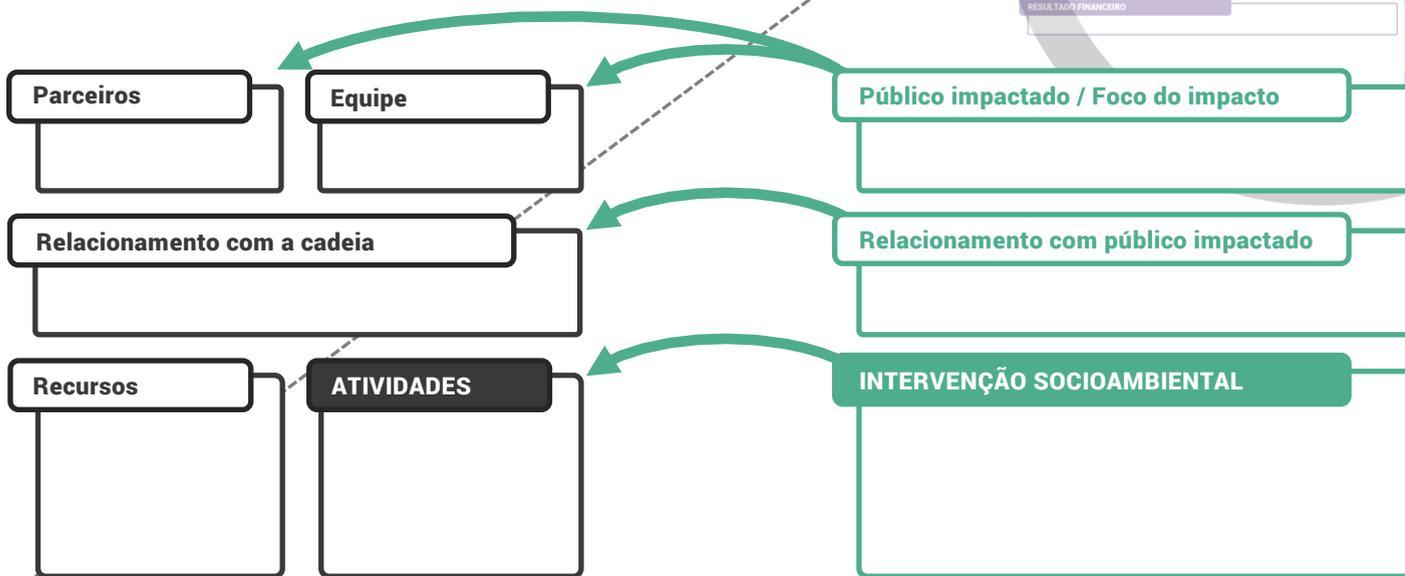
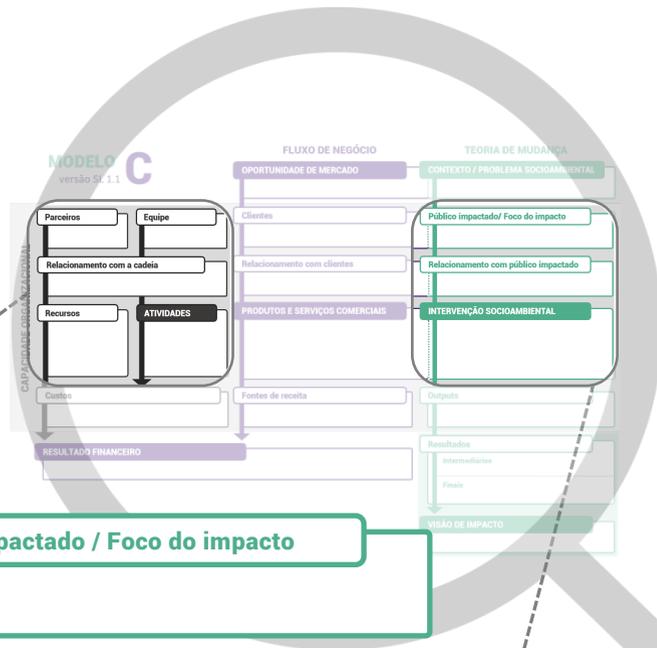


A intervenção está embutida no produto ou serviço e o próprio cliente é o público impactado. Assim a Teoria de Mudança e Fluxo de Negócio acabam se fundindo.

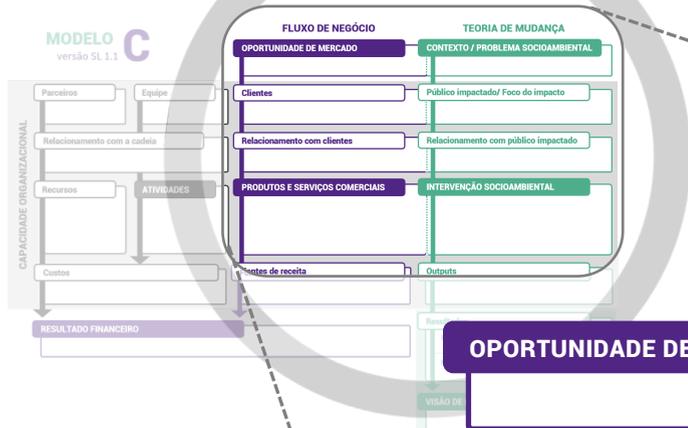
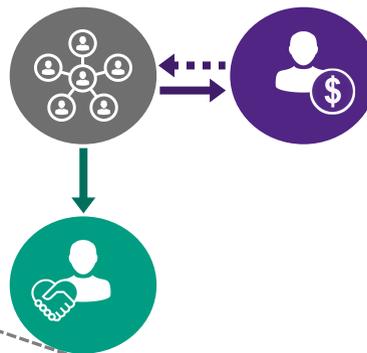


Impacto na Cadeia: Implicações no Modelo C

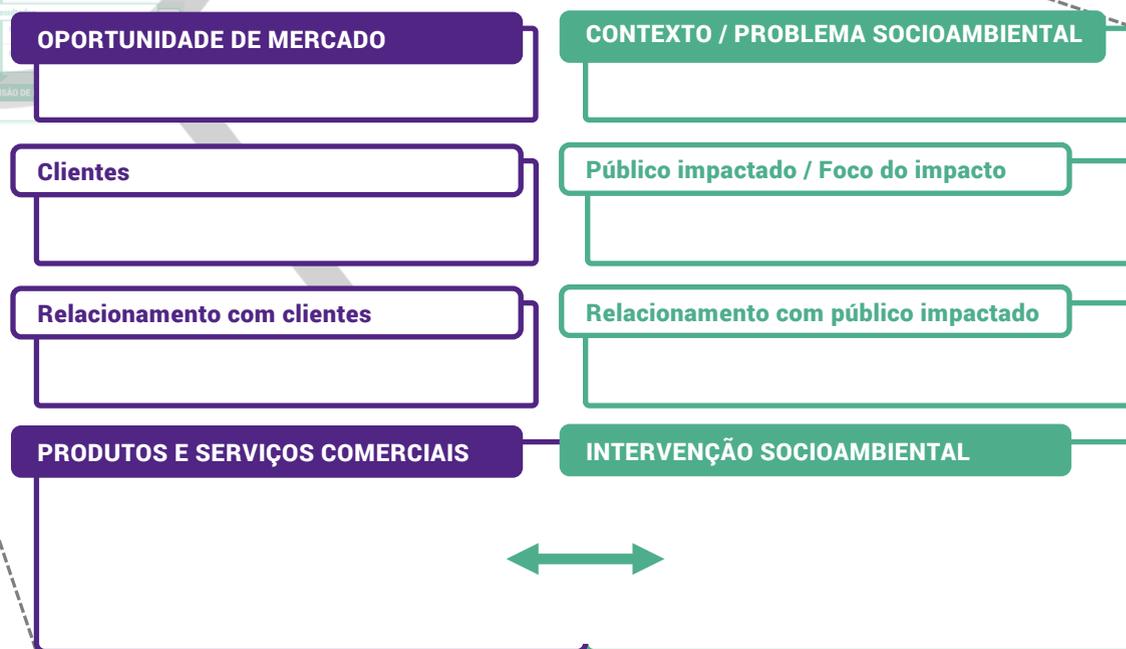
A intervenção está conectada à cadeia de suprimentos e o público impactado refere-se aos fornecedores ou à própria equipe da organização.

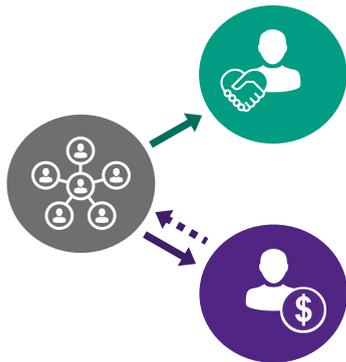


Impacto como Serviço: Implicações no Modelo C

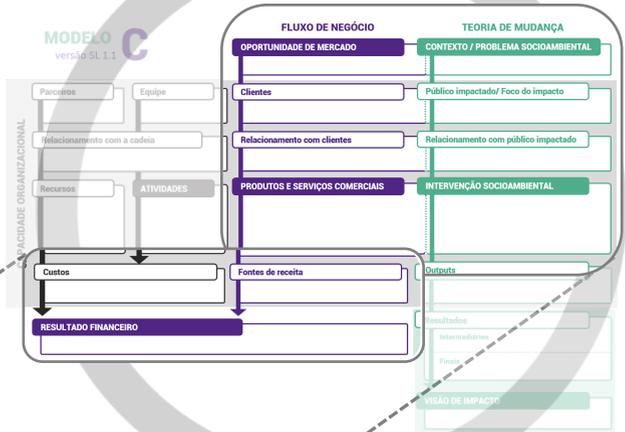
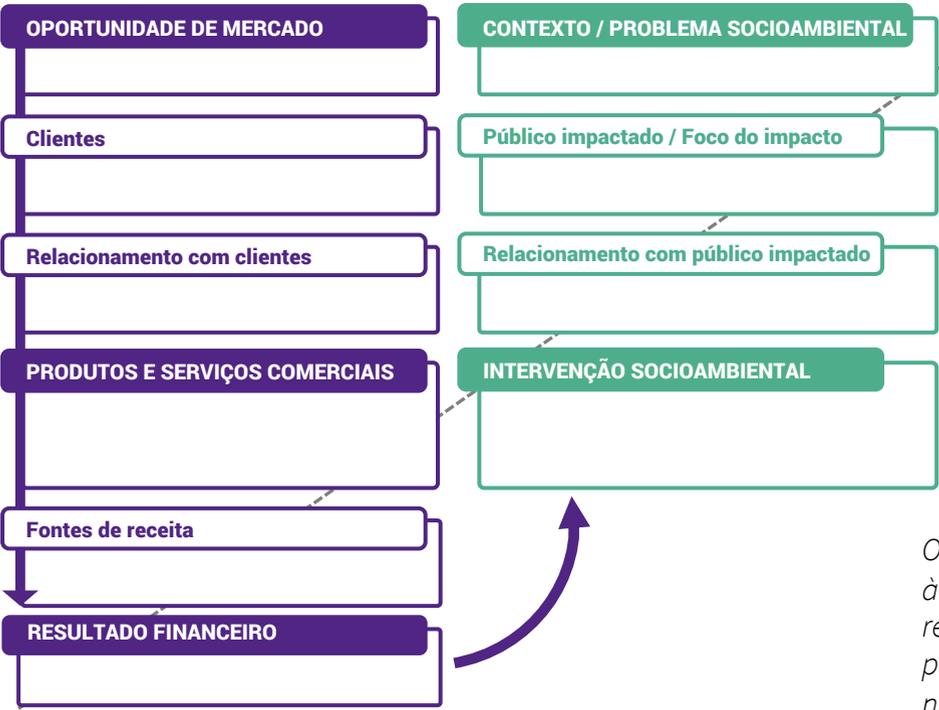


A intervenção é o produto ou serviço prestado, mas o cliente não é a mesma pessoa que o público impactado. O cliente é uma organização, que financia a operação por ter interesse na proposta de valor da intervenção (Teoria de Mudança e Fluxo de Negócio não se fundem completamente, apenas no nível de intervenção socioambiental e produto e serviço comercial).





Impacto como Subsídio: Implicações no Modelo C



O público impactado não está diretamente ligado à cadeia de valor principal do negócio. Parte dos recursos gerados pela venda para os clientes principais é usada para subsidiar parcialmente ou na totalidade a intervenção (Teoria de Mudança e Fluxo de Negócio não se fundem em nenhum aspecto).

PALAVRAS FINAIS

Este Guia foi concebido com o intuito de ser do tipo *licença Creative Commons*, o que significa que não apenas sua distribuição é gratuita, mas também a melhoria do seu conteúdo é muito bem-vinda. Negócios de Impacto são organismos dinâmicos, uma vez que dependem de um processo contínuo de testes e adaptações para conseguirem atrair clientes e, dessa forma, gerar impacto junto ao seu público. Sendo assim, os mecanismos e inovações aqui descritos representam uma primeira tentativa de apoiar o ecossistema de Negócio de Impacto no entendimento das inúmeras possibilidades de aliar benefício socioambiental e sustentabilidade financeira.

Espera-se que com o amadurecimento do campo e o surgimento de novos negócios inovadores novos mecanismos se mostrem relevantes, ao mesmo tempo em que outros existentes deixem de ser alternativas viáveis. O convite ao usuário desse material é que teste na prática a aplicação do conteúdo aqui abordado e que contribua para a sua constante evolução. Estamos ansiosos para ouvir de vocês suas diversas experiências e sugestões de melhoria.

Muito obrigado!





www.sense-lab.com

contato@sense-lab.com

Realização

 **Sense-Lab**

Social Innovation Strategy

Apoio

20 ANOS **ICE**