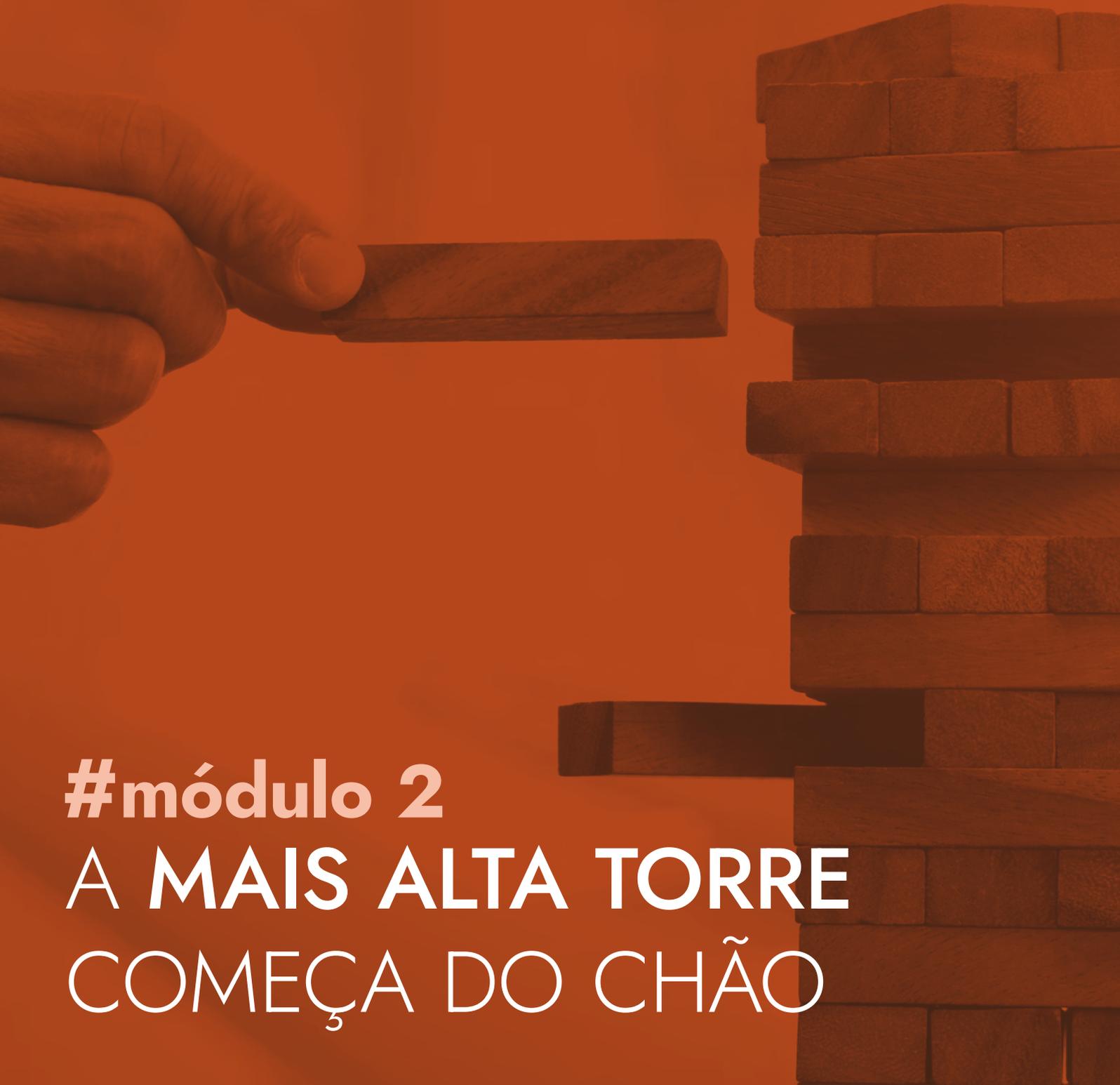


TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social ₅



#módulo 2
A MAIS ALTA TORRE
COMEÇA DO CHÃO

₅

TRANSFORMAÇÃO
uma jornada no empreendedorismo social

capítulo 5

**MODELAGEM DE
NEGÓCIO NO
EMPREENDEDORISMO
SOCIAL**

MODELAGEM DE NEGÓCIO NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Você já identificou o problema social e/ou ambiental que vai resolver? Já pensou em ações que contribuirão para remover as causas desse problema? E como pretende sustentar essas ações? De onde virão os recursos financeiros? Se você é, ou quer ser, Empreendedora ou Empreendedor Social, já deve saber o papel importante que tem nas mãos, não é mesmo? E já sabe também que tem Beneficiários que contam com os impactos positivos da sua solução. Logo, não podemos arriscar a sobrevivência dela!

Seja bem-vinda, bem-vindo ao Empreendedorismo Social! Seu desafio, agora, é encontrar uma oportunidade no mercado que possibilite a geração de receitas que sustentem as ações de impacto. Ou, para já ir falando bonito, que “capture” valor no mercado. Isso mesmo! Vamos usar o poder do capital e o dinamismo do mercado para gerar equidade social e preservar o nosso planeta! Vem com a Gente?

a importância de modelar negócios

A modelagem de negócios é uma parte importante do processo de criação de um Negócio, inclusive no Empreendedorismo Social. Ela vai ajudar você a **organizar e testar as ideias** que estão na sua cabeça sobre como funcionará o novo negócio e como ele gerará valor econômico, social e/ou ambiental para os Clientes e os Beneficiários. O processo em si é mais importante que o resultado final, que, no caso, é o **Modelo de Negócio**. Isto porque ele permite que quem estiver modelando tenha uma visão sistêmica do negócio que está começando.



A organização das ideias é um passo muito importante do Processo Empreendedor.

Para tirar as ideias do papel, é importante que elas estejam no papel (ou num lugar no celular, num arquivo no computador ou na nuvem); mas ela tem que estar organizada “fora da sua cabeça”.



O Modelo de Negócios descreve a forma como a empresa cria, entrega e captura valor; ou em outras palavras, como a empresa ganha dinheiro. Quem espalhou esse conceito mundo afora foi Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Osterwalder, que foi orientado no seu doutorado por Pigneur, é autor, palestrante, consultor e empresário. É um dos maiores Especialistas em Inovação do mundo. É fundador da Strategyzer. Saiba mais em: <<https://www.strategyzer.com/>>.

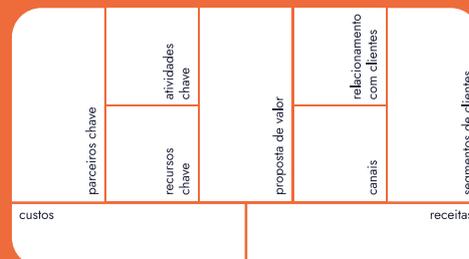


Para os Empreendimentos Sociais, temos um desafio ainda maior. Somente pensar na criação, entrega e captura de valor econômico não é suficiente. É necessário pensar em como o Negócio criará ou compartilhará valor social e/ou ambiental, gerando a transformação positiva proposta. Mais do que modelar o Negócio do ponto de vista de geração de valor econômico que sustentará o empreendimento, é preciso articular os elementos do **Canvas do Modelo de Negócio** com a sua **Teoria da Mudança**. Realmente um desafio e tanto!

O Canvas do Modelo de Negócio ou Business Model

Canvas é a ferramenta que apresenta as ideias visualmente, do Modelo de Negócios do Empreendimento.

Canvas, em inglês, significa tela, quadro. Esse quadro organiza as ideias, as hipóteses a serem testadas, abordando as quatro principais áreas do negócio: Clientes, Oferta, Infraestrutura e Viabilidade Financeira. Segmentos de Clientes; Proposta de Valor; Canais; Relacionamento com Clientes; Fontes de Receitas; Recursos Principais; Atividades-chave; Parcerias Principais; e Estrutura de Custos; são os nove blocos da ferramenta.



A Teoria da Mudança (TdM) é uma ferramenta que organiza, de forma lógica, os componentes básicos para um caminho de mudança, visando à transformação positiva desejada.

Para saber mais da TdM, leia o Capítulo 3 do e-book - Estratégia para Transformação Social.

Em relação ao Modelo de Negócio, o Negócio de Impacto Socioambiental deve ser sustentável financeiramente, sendo que, no mínimo, metade das suas receitas deve ser originada da comercialização dos seus produtos e/ou serviços. E a geração de impacto socioambiental do Empreendimento pode ser encontrada:

- **No Que Produz:** produtos ou serviços que incidem diretamente sobre o problema social e ou ambiental, em áreas como educação, saúde, moradia, saneamento etc.
- **Para Quem Produz:** produtos ou serviços adaptados (em condições de preço, acesso, formato) para populações vulneráveis e/ou de baixa renda (caso em que o Beneficiário do Impacto também é o Cliente Pagante).
- **Como Produz:** modelos de negócio comprometidos com impacto social e/ou ambiental relevantes por meio de ações na cadeia de valor, no recrutamento dos colaboradores, nas práticas produtivas.



Uma ferramenta que faz essa conexão entre Negócio e Impacto Socioambiental é o Change Model ou Modelo C. Trata-se de uma abordagem para modelar Negócios de Impacto de forma integrada, articulando Teoria da Mudança e Modelo de Negócios, que pode ser consultada no **Guia do Modelo C** (publicado em 2018). Surgiu, a partir de um processo colaborativo, e foi liderado pelo **Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)**, com participação da MOVE Social, do Sense-Lab e da Fundação Grupo Boticário.

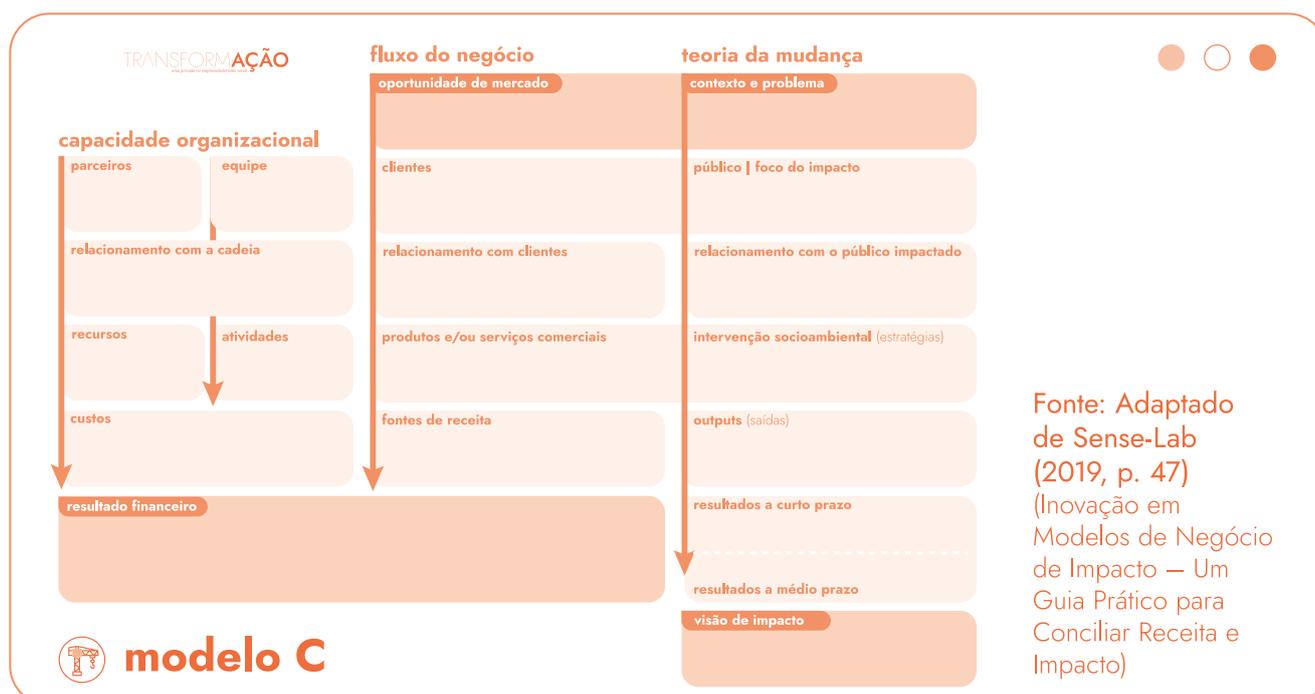


O **ICE** é uma organização da sociedade civil que atua há 20 anos na articulação de líderes e no fomento de inovações sociais que sejam capazes de gerar impacto positivo na população de baixa renda.

a integração do modelo de negócio com a teoria da mudança – o modelo c

O Modelo C é uma ferramenta de modelagem de Empreendimentos Sociais, que integra todas as dimensões de um Negócio de impacto social e/ou ambiental. Quando você observa da direita para a esquerda, essas dimensões envolvem a proposta de transformação socioambiental (expressa pela Teoria da Mudança); o Fluxo do Negócio que gerará as receitas e o sustentará; e as Capacidades Organizacionais necessárias para implementar o negócio. Na Figura 3, você pode conferir a ferramenta com seus 19 blocos.

Figura 3 | Modelo C versão SL 1.1



Você deve começar pela **Teoria da Mudança** (no lado direito do Modelo C), partindo do bloco Contexto e Problema para o Visão de Impacto (de cima para baixo). Todo Negócio de Impacto Socioambiental surge da vontade de modificar para melhor alguma realidade que incomoda. Conhecer essa realidade a ser modificada é o primeiro passo. Para relembrar a Teoria da Mudança, você pode retornar ao Capítulo 3 do e-book – Estratégia para Transformação Social – e trazer para cá tudo que você já pensou e construiu.

E aí, voltou lá no capítulo 3? Ao voltar lá, você deve ter observado que, na Teoria da Mudança aqui do Modelo C, tem um bloco a mais – o de **Relacionamento com Público Impactado**. Lembre-se de que, caso o impacto do seu negócio seja para Beneficiários (pessoas), é importante pensar em como o Empreendimento se relacionará com esse Público: motivações do Beneficiário para buscar / utilizar a intervenção; canais de comunicação e contato; tipo de relacionamento estabelecido, etc.



Não se esqueça que conhecer bem o seu Público que será Beneficiário do impacto positivo contribui para a proposição de melhores intervenções. Para esse desafio, anote estas Dicas:

- **(1) Criar Personas**, que são representações fictícias do seu Beneficiário. Essas representações são criadas a partir de dados demográficos, sociais e econômicos, além de informações sobre comportamentos do Beneficiário.
- **(2) Praticar a empatia**, que é aquela capacidade de se colocar no lugar do outro, sem julgar, sabe? Para isso, uma ferramenta que vai ajudar é o *Mapa de Empatia*.

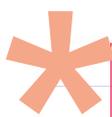


Agora que você já pensou e sistematizou o caminho lógico a ser trilhado rumo à transformação positiva desejada (que lindo isso), chegou a hora de pensar no **Fluxo do Negócio** que está na parte do meio do Modelo C. Basicamente, estamos falando em como sustentar o Empreendimento em termos de mercado, financeiros e econômicos. Precisamos lembrar que existem custos para gerar o impacto social e/ou ambiental. Da mesma forma que na Teoria da Mudança, começaremos de cima para baixo, do bloco Oportunidade de Mercado ao Resultado Financeiro.



Por **Oportunidade de Mercado**, entendemos que existe uma necessidade a ser atendida no mercado, que tem potencial de gerar retornos econômicos (a médio ou longo prazo) para o Empreendimento. Além de identificar as necessidades, lacunas e pontos a melhorar nas opções já existentes no mercado, nesse bloco, é importante você apresentar dados que possam quantificar tal necessidade, mostrando o tamanho potencial dessa oportunidade. Para saber mais sobre oportunidades, você pode retornar ao Capítulo 4 do e-book – Oportunidades de Mercado no Empreendedorismo Social.

Avançando no preenchimento, o Fluxo do Negócio prioriza a entrega de Valor aos **Clientes** por meio de soluções, produtos e/ou serviços. Estes Clientes são os Clientes Pagantes do Negócio, sendo que os **Produtos e Serviços Comerciais** devem ser desenvolvidos com base no reconhecimento de uma oportunidade ou necessidade de mercado real. E é essa oportunidade que permite ao Empreendimento gerar resultados financeiros a partir de uma ou mais fontes de receita.



Um Ponto de Atenção aqui... Em alguns tipos de Negócio de Impacto Socioambiental, o Cliente Pagante também é o Beneficiário (público impactado). Se for esse o caso do Negócio que você está desenvolvendo, pensar nas possibilidades para tornar os produtos e serviços comerciais acessíveis é um ponto crucial! Falaremos mais sobre isso adiante...

Vamos fazer uma pausa estratégica para reflexão aqui!



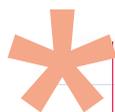
Refleta sobre por quais motivos você compra um produto ou serviço no seu dia a dia... Pensou? Simplesmente para consumir ou utilizar um serviço? Apostamos que seja para ajudar você na sua rotina, para resolver problemas e “coisas” que você precisa solucionar... Quer ver um exemplo bem simples? Você precisa comer para atender à necessidade fisiológica de nutrição. Mas como você faz isso?

Você pode ir a um mercado ou feira para comprar os ingredientes e preparar sua comida em casa. Você pode ir a um restaurante com bufê, prato feito ou a la carte e fazer a refeição lá. Você pode ligar, ou contatar via WhatsApp, ou ainda pedir por um aplicativo comida de algum estabelecimento e receber em casa ou no trabalho.

Embora o produto seja a comida e o serviço possa variar, você está comprando a mesma coisa! É preciso então suprir a necessidade fisiológica de se alimentar e definir como você terá a comida na hora em que você precisa. Tudo isso para provocar você a rever o porquê você consome ou contrata serviços... Consumimos e contratamos serviços para resolver problemas. **Produtos e Serviços são meios de as pessoas e empresas resolverem problemas!**



A provocação sobre Valor vem para lembrá-la(o) de que todo negócio nasce para resolver um problema, atender a uma necessidade ou satisfazer a um desejo, servindo a um ou a diversos Clientes. Cada segmento de Clientes representa um grupo de pessoas com necessidades comuns, comportamentos comuns, que se interessam pelos produtos e serviços do negócio. Agora estes Produtos e Serviços Comerciais precisam gerar benefícios aos Clientes, que podem ser entendidos como Valor. Os Clientes percebem **Valor** quando seus problemas são solucionados, suas necessidades ou desejos são atendidos. Então, quando for preencher o bloco de Produtos e Serviços Comerciais não se esqueça de apresentar os benefícios – além, é claro, de características, materiais, funcionalidades, aparência etc.



Para gerar valor, quanto mais você conhecer seu Cliente, melhor! Para isso, outras ferramentas podem ser utilizadas, como o Canvas da Proposta de Valor (outra ferramenta criada por Alexander Osterwalder e outros autores). Nela, você vai compreender ainda mais sua Persona, ao identificar as Tarefas do Cliente (atividades e “coisas” que seu Cliente está tentando resolver no seu dia a dia), com suas Dores e Expectativas de Ganhos. A partir desse conhecimento sobre o Cliente, você criará a sua Proposta de Valor (Analgésicos para as Dores e Geradores de Ganhos), a partir dos seus Produtos e Serviços.

Blocos de Clientes e Produtos e Serviços Comerciais preenchidos, agora você pode pensar como será o **Relacionamento com Clientes**. Nesse bloco, é importante pensar como o Negócio vai atrair; comunicar-se; atender e vender; entregar o produto ou prestar o serviço; acompanhar e fidelizar os Clientes. Ao definir essas questões, não se esqueça de pensar nos canais a serem utilizados, on e offline.

Em **Fontes de Receita**, aparece o dinheiro que o Negócio gera, como e com qual frequência os Clientes pagam pelos produtos e serviços... Está ouvindo o som da caixa registradora? Aqui, é um bloco central da estratégia do seu Negócio, pois sem receitas nenhum empreendimento se sustenta! Em um Negócio de Impacto Socioambiental existem diversas formas de se gerar receitas, como: venda de produtos e serviços; assinatura mensal; financiamento; taxa de corretagem (percentual sobre a venda de produtos ou serviços); anúncios; doações (não superiores a 50% da receita total); entre outras. Quanto mais fontes de ingressos distintas e que entrem todo mês (sejam recorrentes), melhor!

Fechando o Fluxo do Negócio, o bloco de **Resultado Financeiro**. Nele, você deve apresentar o excedente (em montante financeiro ou em percentual) que o Negócio deve gerar em sua operação. Contudo, na modelagem inicial do Negócio, é bem provável que não seja possível apresentar essa informação.



Quase, quase pronto o nosso Modelo C... Para finalizar a modelagem do Empreendimento Social, falta pensar e organizar os elementos internos do negócio, os quais permitirão o seu funcionamento. Estamos falando da **Capacidade Organizacional**, que corresponde ao lado esquerdo do Modelo C. Os primeiros blocos são os de Parceiros e Equipe.

Em **Parceiros**, você deve identificar fornecedores e parceiros que permitirão colocar o Negócio em funcionamento. Eles são fundamentais no começo do empreendimento, fase em que você pode não conseguir fazer tudo o que é necessário para realizar as Intervenções e desenvolver e comercializar seus Produtos e Serviços Comerciais.

No bloco **Equipe**, você deve identificar os profissionais necessários, com seus papéis e responsabilidades, para realizar tanto o lado Negócio, quanto o de Impacto do Empreendimento. É importante lembrar que o Negócio dificilmente existiria sem uma equipe inicial motivada, engajada e alinhada à causa social e ou ambiental do Empreendimento.

Com os Parceiros e a Equipe identificados, você pode pensar como será o **Relacionamento com a Cadeia**. Nesse bloco, você pode apresentar as motivações para a relação de fornecimento ou parceria; tipo de relacionamento estabelecido e formas de contratação; canais de comunicação e contato (on e offline); dentre outros.

No bloco **Recursos**, vão os recursos necessários à operação do Empreendimento, não esquecendo do que é preciso para sustentar o negócio e gerar o impacto socioambiental. Eles podem ser físicos (como móveis, utensílios, máquinas para produção, equipamentos de informática etc.); financeiros (dinheiro); tecnológicos (softwares; espaço em nuvem etc.); intelectuais (conhecimentos científicos em áreas específicas). O Negócio de Impacto poderá ainda ter a posse deles, alugá-los ou obtê-los por meio dos Parceiros.

Já, no bloco de **Atividades**, são identificadas as ações mais importantes a serem feitas pelo Empreendimento para fazer o negócio funcionar. São as ações, atividades, processos mais importantes que se diferenciam de um negócio para outro.

Concluindo a parte da Capacidade Organizacional, no lado esquerdo do Modelo C, no bloco de **Custos**, são identificados todos os custos envolvidos na operação do Empreendimento. Aqui, ainda não é preciso calcular e não se esqueça de identificar também os custos para gerar o impacto social e/ou ambiental.



Para fechar a nossa conversa sobre o Modelo C, suas partes e seus blocos, não poderiam faltar algumas Dicas... Aqui, inspiramo-nos em algumas que foram compartilhadas no Guia do Modelo C.

Dicas de Preenchimento do Modelo C

- 1) **Reúna o time**, feche a agenda e escolha um lugar.
- 2) **Imprima a ferramenta** em um tamanho grande e providencie blocos coloridos de notas autoadesivas (post-its) e canetas. As cores diferentes dos post-its vão lhe ajudar a organizar visualmente as ideias (por exemplo, notas amarelas trazem as ideias relacionadas aos Beneficiários e notas azul para Clientes Pagantes).
- 3) **Comece pelo impacto**, depois o negócio (da Direita para a Esquerda). Em outras palavras, comece pela Teoria da Mudança. Depois, pense no Fluxo do Negócio. E, por último, na Capacidade Organizacional.
- 4) **Comece pelo macro e vá para o micro**, observando o todo e não apenas as partes.
- 5) **Verifique se existem acordos e consensos no time e revise...** Ah... e não esqueça que as ideias podem mudar de lugar (começar em um bloco do Modelo C e, ao longo da modelagem, acabar em outro bloco).

como gerar receita para o seu negócio

Como já falamos, equilibrar a geração de impacto social e/ou ambiental e a sustentabilidade econômica e financeira é um grande desafio para os Empreendimentos Sociais. Por isso, agora, conversaremos sobre os **mecanismos de monetização** em Negócios de Impacto Socioambiental, que permitem financiar o impacto. Esse assunto foi explorado pelo Sense-Lab, no guia Inovação em Modelos de Negócio de Impacto – Um Guia Prático para Conciliar Receita e Impacto (publicado em 2019).



O **Sense-Lab** é uma empresa B, orientada por propósito, que atua canalizando e desenvolvendo esses diversos atores, sejam eles organizações da sociedade civil, empresas, dinamizadores de ecossistemas ou redes envolvendo representantes de diversos setores.

Saiba mais em: <<https://www.sense-lab.com/>>



No **Guia**, são apresentados quatro grupos de Mecanismos Receita + Impacto, com algumas variações, que nada mais são do que a forma como o Empreendimento interage com seus Clientes Pagantes e Público Beneficiário de Impacto, para gerar seu resultado financeiro e o impacto social e/ou ambiental pensado inicialmente.

Dependendo da estratégia escolhida para o Empreendimento, o impacto pode estar em partes diferentes da cadeia de valor do negócio: diretamente no Cliente ou por meio dele; ou na própria organização do negócio ou nos fornecedores; ou no produto ou serviço que o Cliente paga ou em um Público ou Foco externo.

Cadeia de Valor é um conceito que foi desenvolvido nos anos 1980, por Michael Porter, economista, professor e pesquisador da Escola de Negócios de Harvard. Uma cadeia de valor é o conjunto de atividades realizadas por uma empresa, desde as relações com os fornecedores, de produção e de venda, até a fase da distribuição final, para gerar valor ao seu cliente.



Vamos explorar algumas possibilidades desses mecanismos a partir de alguns exemplos?



A **Vivenda** é um negócio de impacto social que tem como missão social melhorar as condições de habitação das pessoas de menor renda. Sua solução completa inclui, desde o projeto e a execução – com o fornecimento de toda a matéria-prima, a mão de obra qualificada e treinada e assistência durante a realização da reforma (que leva, em média, cinco dias) – até o financiamento da obra (em até 30 vezes). No caso da Vivenda, percebemos que a figura do Beneficiário e do Cliente Pagante é a mesma; sendo que quem paga pelo produto / serviço também é o público impactado. Existe uma relação direta entre o Empreendimento e o público impactado (as pessoas de menor renda). A Vivenda é um bom exemplo de Impacto no Cliente.



O **Hand Talk** é um aplicativo gratuito que faz automaticamente a tradução simultânea da língua portuguesa para a Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) a partir de áudios e textos fotografados. Ao permitir a sua comunicação, visa à inclusão de pessoas surdas. Quem nos ajuda na tradução é o Hugo e a Maya, que são os personagens virtuais do aplicativo. Sua monetização é gerada a partir da comercialização dos serviços de tradução dos seus sites e instalação de totens de acessibilidade em locais públicos, para Empresas e Governos. Eles são os Clientes Pagantes e os Intermediários, que financiam o impacto no Público Beneficiário (as pessoas surdas). O Hand Talk é um exemplo interessante de Impacto gerado por Intermediário.



O **Movimento Eu Visto o Bem** é um negócio que utiliza a indústria têxtil para gerar impacto social e ambiental positivo. No seu processo, capacitam e empregam detentas e ex-detentas, imigrantes e refugiadas, que produzem roupas, uniformes e acessórios com matérias-primas de origem circular, que são comercializados para Pessoas e Empresas interessadas. Observe que, nesse caso, o Público Impactado é quem produz as peças, que podem se relacionar com o negócio como colaborador ou fornecedor. O Movimento Eu Visto o Bem é um exemplo de Impacto na Cadeia.





A **Juçai** produz e comercializa açaí feito 100% do fruto da palmeira-juçara silvestre, uma espécie ameaçada de extinção em decorrência do interesse comercial pelo palmito juçara – obtido com o corte da árvore. O Negócio nasceu com o propósito de conservação da Mata Atlântica e gera seu impacto ambiental ao manter a floresta “em pé” pela maior relevância econômica dada à palmeira-juçara. O Negócio também gera impacto social ao proporcionar uma fonte de renda aos coletores dos frutos nas comunidades locais. Juçai é um exemplo de Impacto gerado como Serviço Ambiental.

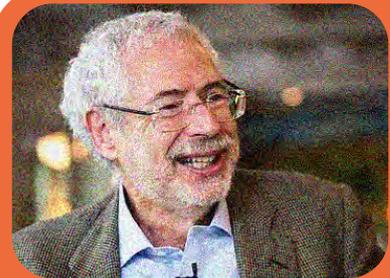


A **4Way** é uma escola de inglês que oferece aulas imersivas em ambientes reais (espaços públicos). A escola tem Clientes que pagam integralmente a mensalidade (os Clientes Pagantes), os quais financiam bolsas gratuitas para alunos vindos de comunidades e periferias (os Beneficiários do Impacto) que não teriam condições de pagar. A cada três Alunos Pagantes, uma Bolsa integral é oferecida. A 4Way é um exemplo de Impacto como Subsídio, que pode ser total ou parcial, do Cliente Pagante que viabiliza o acesso do Beneficiário.

Agora que você teve sua Ideia de Solução e de Empreendimento e a organizou com uma ferramenta de modelagem de negócio, chega a hora de construir o seu **Protótipo**, realizar os **Testes** necessários para as **Validações**.

testes e prototipagem em empreendimentos sociais

Depois de modelar o negócio utilizando a ferramenta escolhida, onde foram apresentadas as hipóteses (suposições) sobre o seu Negócio, o próximo passo é testar, para transformar as dúvidas e suposições em certezas. Essa prática de testar e validar ao longo das etapas iniciais de criação do negócio tem sua origem nas contribuições de Steve Blank sobre o **Desenvolvimento do Cliente**, que foram a base do movimento que conhecemos como Lean Startup, ou Startup Enxuta.



Steve Blank é empreendedor, mentor e professor da Universidade de Stanford na Califórnia. Foi o precursor do movimento Lean Startup, com o Customer Development (Desenvolvimento do Cliente).

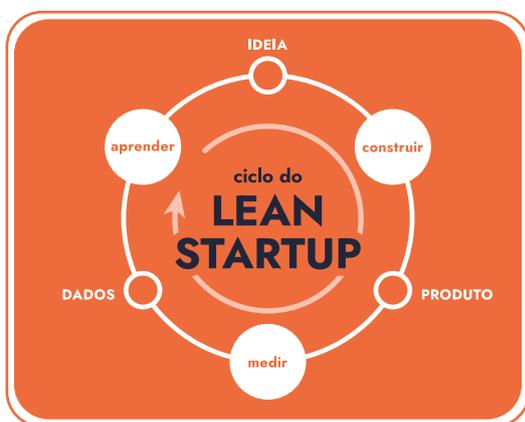


Diferente do modelo tradicional de *Desenvolvimento de Produtos* com foco no Produto, atendendo empresas existentes, com os clientes e mercado conhecidos, o **Desenvolvimento do Cliente** é focado no Cliente e é utilizado para descobrir e validar informações importantes sobre o negócio (para descobrir, validar e “criar” o cliente, para só depois estruturar o negócio)

Eric Ries avança nas contribuições de como criar e gerir um negócio inovador escalável (o que conhecemos como Startup), com o livro *A Startup Enxuta* – partindo do Desenvolvimento do Cliente e incluindo abordagens e conceitos da Manufatura Enxuta (também conhecido como Sistema Lean de Produção), do Design e do Desenvolvimento Ágil de Software (chamado de Agile). Nessa obra, algumas de suas contribuições são o **Ciclo Construir-Medir-Aprender** e a utilização do termo **Pivot**. Você já deve ter ouvido alguém falar “pivotar”, que tem a ver com **rearticular** ou mudar algo no Modelo de Negócio, após descobertas realizadas nos testes e validações.



Eric Ries é empreendedor, autor e palestrante. Criador do movimento *Lean Startup*. E uma curiosidade: ele foi aluno de **Steve Blank**.



A ideia é que a Equipe Empreendedora, a partir da organização das ideias na modelagem inicial do negócio, já possa “Construir” algo, mesmo que em uma versão mínima (o MVP). O Mínimo Produto Viável construído deve ser testado pelos Clientes e, dessa forma, a Equipe já pode “Medir” e coletar dados, opiniões e *feedbacks* sobre o ele. Finalmente, com base nos dados e demais informações sobre a versão mínima do produto, a Equipe irá “Aprender” e tomar uma decisão – **Seguir** o projeto como planejado inicialmente; **Pivotar**, mudar algo no projeto para que ele não “morra” antes da hora; ou **Encerrar**, acabar com o projeto.



No livro *Testando Ideias de Negócios*, Alexander Osterwalder (agora em colaboração com David Bland) apresentou diversas possibilidades de testes, experimentos e validações. Para eles, testar reduz os riscos de levar adiante ideias que parecem boas na teoria, mas que não funcionam na prática. No começo do livro, os autores afirmam que é necessário dividir a ideia de negócios em porções menores de “**hipóteses testáveis**”. Essas porções cobrem três tipos de risco:

- **Riscos de Mercado**, que tratam do Desejo (os Clientes não estão interessados na ideia);
- **Riscos de Infraestrutura**, relacionados à Praticabilidade (a equipe pode não conseguir construir e entregar a ideia);
- **Riscos Financeiros**, dizem respeito à Viabilidade (não é possível ganhar dinheiro suficiente com a ideia).

Trazendo essas contribuições para os Empreendimentos Sociais, todas elas são válidas, úteis e aplicáveis. Alguns riscos inclusive são maiores quando lembramos do desafio que esse tipo de Negócio tem para gerar impacto social e/ou ambiental e se sustentar econômica e financeiramente. É o caso dos **Riscos Financeiros**. Além de obter receitas para gerar resultado econômico, é preciso que esse resultado viabilize o impacto social e/ou ambiental proposto.

Como o Negócio de Impacto Socioambiental pode atender a públicos distintos, caracterizados como Cliente Pagante e Beneficiário, os **Riscos de Mercado** também são maiores, pois devem ser pensados para os dois públicos. Será que os produtos e serviços comerciais interessam ao Cliente Pagante? E a intervenção social vai ser aceita? Ela é vista como uma necessidade pelo Beneficiário? As respostas para estas questões devem ser obtidas nos testes a serem realizados.

Sobre os testes e experimentos, já nos encaminhando para fechar a nossa conversa, é importante realizar testes internos (com a equipe do Empreendimento) e externos (com o Público). O que estamos chamando aqui de **testes internos** tem a ver com a atividade de materializar de alguma forma a ideia de solução – tanto do produto e do serviço comercial, quanto da intervenção social. Tem relação com a construção do **Protótipo**.

Já o que chamamos de testes externos são os testes que devem ser realizados com o Público do Empreendimento – os Clientes Pagantes e os Beneficiários. É possível utilizar o Protótipo desenvolvido pela Equipe internamente para apoiar esses testes, uma vez que apresentar a ideia em diferentes formatos ajuda. Os testes externos ainda podem iniciar sem o Protótipo, mas em contato com o Público. É possível realizar **entrevistas** com questões abertas e respostas mais livres (qualitativas), conversando com os Clientes e os Beneficiários (pessoalmente, por telefone ou por webconferência). Também dá para criar **pesquisas tipo enquetes**, com questões mais fechadas e opções de respostas limitadas para escolher (quantitativas).





Nas entrevistas, você pode pensar em um roteiro para a conversa, para entender e descobrir as opiniões e percepções do Público. A ideia aqui é explorar um tema, como por exemplo, as tarefas e desafios do dia a dia do Cliente Pagante ou do Beneficiário. Como é esse dia a dia? Quais problemas são enfrentados e como lidam com eles? Como a Solução pensada pode ajudar? E por aí vai...



Nas pesquisas e enquetes, a partir de algumas descobertas realizadas nas entrevistas, você pode fazer questionamentos mais direcionados, fornecendo algumas opções de respostas (que são dúvidas ou suposições em relação ao Negócio). No seu dia a dia, você enfrenta “tal” situação? Opções de Respostas: Sim – Não – Às vezes. Se você respondeu Sim ou Às vezes na questão anterior, como você se sente em relação a ela? Opções de Respostas: Frustrado – Irritado – Triste – Outro. Você compraria algum serviço que ajudasse a resolver a situação? Opções de Respostas: Sim – Não – Talvez... Aqui, dá para utilizar ferramentas digitais como o Google Forms, as enquetes do Telegram, para criar as questões com as respostas e enviar para os possíveis respondentes.

Depois de realizar os testes, reúna os dados, respostas, opiniões e percepções e faça uma análise. O que confirmou o que você já esperava? E o que não confirmou? Analisar tudo isso é o primeiro passo para as primeiras **validações**, quanto aos diversos elementos pensados sobre o Empreendimento Social. Comece com pequenos testes, com poucas pessoas e vá avançando no processo, à medida que aprende. Quanto maior a participação, e de pessoas diferentes (não vale perguntar só para pessoas amigas ou conhecidas, certo?), mais fortes serão as evidências para validar ou não algo sobre o Negócio.

retomada

Ufa, falamos bastante sobre Modelagem do Negócio de Impacto e estamos quase encerrando... Antes de finalizar, vem conosco para dar aquela retomada no que trabalhamos...

- Na **modelagem de negócios**, você organizará e testará suas ideias sobre o Empreendimento Social. Para isso, existem diversas ferramentas para ajudá-lo, sendo que a recomendada para modelagem de negócios de impacto socioambiental é o Change Model, também conhecido como Modelo C.



- O **Modelo C** é a ferramenta que integra as dimensões de impacto socioambiental (Teoria da Mudança) com o modelo de negócio que o sustenta, do ponto de vista mercadológico, econômico e financeiro (Fluxo do Negócio) e operacional (Capacidade Organizacional).
- O Empreendimento gera o impacto social e/ou ambiental positivo proposto de diversas maneiras, a partir da sua interação com seus **Clientes Pagantes** e com seus **Beneficiários**. Por isso, pesquisar, estudar e entender os diferentes **mecanismos de monetização** que irão gerar o resultado financeiro do negócio é essencial.
- Não esqueça que tudo o que organizamos nas ferramentas de modelagem são apenas ideias, hipóteses que saem da cabeça de alguém! Por isso, é importante **testar e validar** – construindo Protótipos da Intervenção, do Produto e/ou Serviço Comercial; realizando entrevistas e enquetes para descobrir opiniões e percepções do Público; e validando as hipóteses.

para saber mais

Agora, se você se empolgou com a modelagem de negócios e quer saber mais, confere algumas dicas que separamos:

Para mais detalhes sobre a ferramenta Modelo C, acesse o site e baixe o Guia.

<https://www.cmodel.co/>



Saiba mais



Saiba mais



Saiba mais

Sobre Protótipos e Testes, recomendamos que você explore o livro “Design Thinking – Inovação em Negócios” da consultoria MJV Innovation. Você pode baixá-lo no site e o livro Testando Ideias de Negócios de David Bland e Alex Osterwalder.

https://content.mjvinnovation.com/ebook/design-thinking-inovacao-em-negocios?_ga=2.88425307.1964799288.1669124002-976043636.1669124002



Saiba mais

Também sugerimos que você explore mais os mecanismos de monetização para negócios de impacto socioambiental (Receita + Impacto), acessando o Guia

<https://ice.org.br/publicacao/inovacao-em-modelos-de-negocio-de-impacto-um-guia-pratico-para-conciliar-receita-e-impacto>



Na sequência da nossa Jornada Transformação, exploraremos as **possibilidades para formalização jurídica do negócio**, bem como os próximos passos que ajudarão você a organizar a operação do Empreendimento Social.



TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social

UM PROJETO DO  INSTITUTO **sabin**

ISBN 978-85-67209-08-1