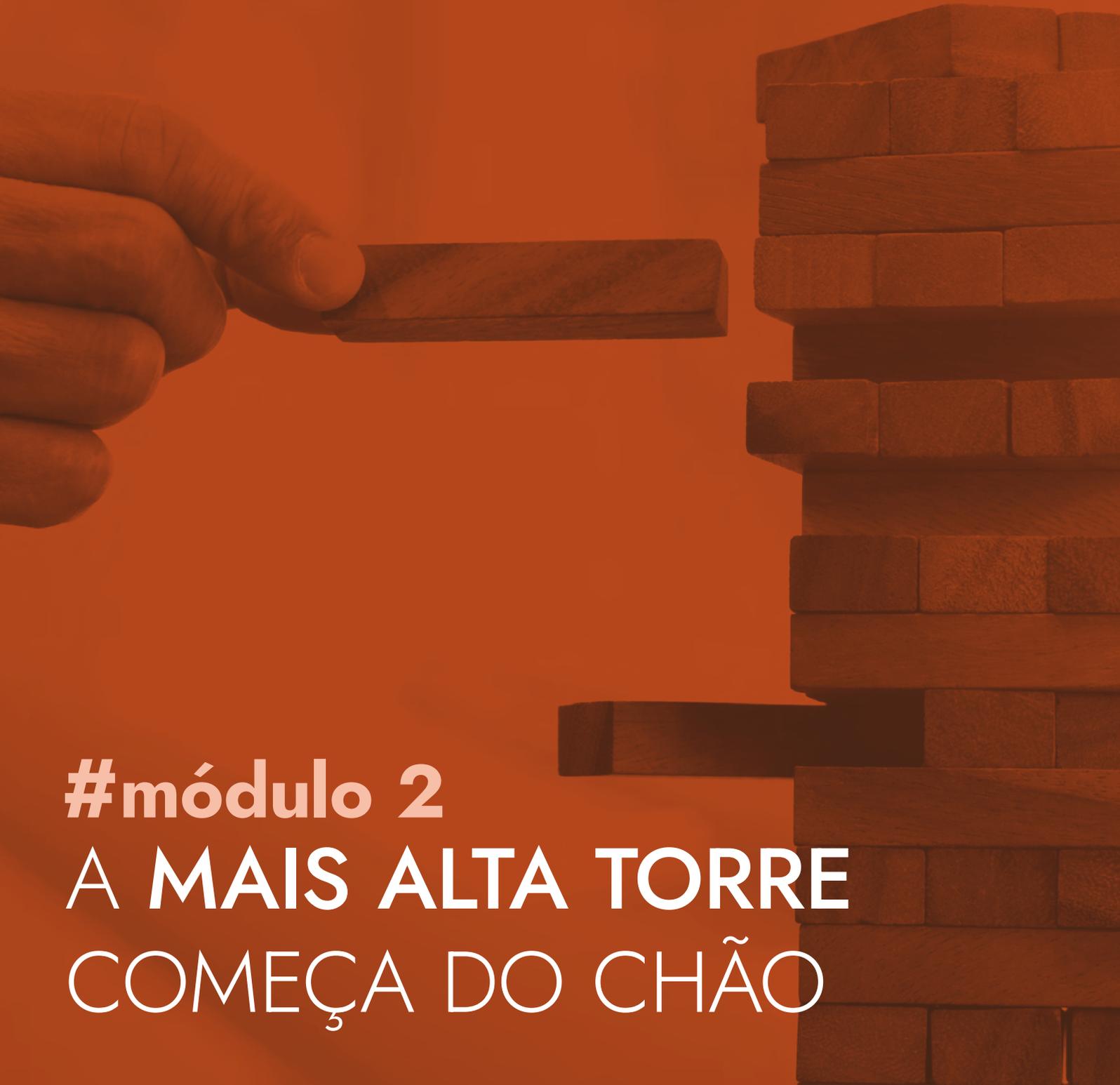


# TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social <sub>5</sub>



**#módulo 2**  
**A MAIS ALTA TORRE**  
**COMEÇA DO CHÃO**

<sub>5</sub>

# TRANSFORMAÇÃO

*uma jornada no empreendedorismo social*



**capítulo extra**  
CASO DE  
**EMPREENDEDORISMO  
SOCIAL**

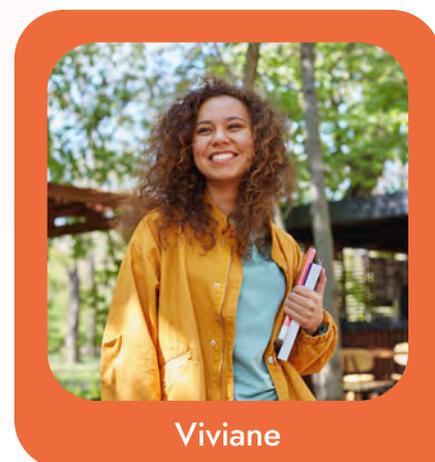
## CASO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Achou que tinha terminado o Módulo 2? Ainda não... Chegamos com um **capítulo extra** para que você possa exercitar as ferramentas que vimos neste módulo: a Teoria da Mudança (capítulo 3); a identificação da Oportunidade de Mercado (capítulo 4); a elaboração do Modelo C (capítulo 5); e a definição dos aspectos relacionados à Formatação Jurídica do Empreendimento Social (capítulo 6).

O que mostraremos neste capítulo é o caso da Viviane (que poderia ser real), praticando a “construção da torre”, com os seus pezinhos bem no chão... Assim, ficará mais fácil para você, Empreendedor, Empreendedora Social, entender como tirar da cabeça, colocar no papel e tomar decisões para colocar em prática o seu Negócio de Impacto positivo. Vamos lá?

### caso da Viviane, uma jovem empreendedora social

Viviane, moradora de uma comunidade, estudante bolsista do PROUNI de gastronomia, decidiu unir esforços com Dona Edite, líder comunitária de uma ONG, e capacitar mulheres para manipulação e produção de alimentos saudáveis, feitos com ingredientes produzidos em hortas comunitárias e adquiridos no comércio local. Entusiasta da alimentação saudável, ela viu nessa perspectiva uma forma de combater o problema de sobrepeso e obesidade em crianças e adolescentes da região e ainda compartilhar os conhecimentos que vinha adquirindo no seu curso.



Viviane

Viviane era voluntária no projeto social coordenado por Dona Edite e foi, no dia a dia dessa atuação, ouvindo as mulheres que participavam das atividades do projeto, que teve inspiração para desenvolver sua ideia. Interessada em conhecer mais a fundo o problema do sobrepeso e obesidade em crianças e adolescentes, ela iniciou algumas pesquisas sobre o assunto. A primeira coisa que fez foi recorrer ao Google para buscar, em fontes confiáveis, informações sobre o problema.

Na **página** do Instituto Desiderata, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), voltada ao *desenvolvimento e implementação de soluções para a prevenção, diagnóstico e cuidado para a saúde de crianças e adolescentes*, Viviane obteve os primeiros dados sobre obesidade infantil. Foi também nesse primeiro contato que ela leu sobre o **Sistema de Vigilância Alimentar e Nutricional do Ministério da Saúde**, o SISVAN.





Dona Edite

Curiosa e envolvida com um problema relacionado diretamente à sua futura profissão, Viviane entrou no **SISVAN**. Lá, na seção Relatórios, nos Relatórios Consolidados, ela encontrou uma verdadeira mina de dados importantes sobre Consumo Alimentar, elaborados desde 2015. Ali, foi possível obter informação contínua sobre o perfil alimentar e nutricional da população brasileira. Feliz com essa descoberta, ela continuou focada e chegou ao site da Secretaria Estadual de Saúde de Goiás, onde obteve mais informações importantes para sua pesquisa.

Viviane havia conseguido reunir informações oficiais que caracterizavam bem o problema, mostrando sua relevância e urgência de solução. Com esses dados na mão e também com as anotações que fez, a partir das conversas com as mulheres no projeto social em que era voluntária, ela apresentou o seu Problema Social:

Gostaria de contribuir para resolver o **problema do sobrepeso e da obesidade em crianças e adolescentes** na minha comunidade. O problema da obesidade é urgente. No Brasil, dados do SISVAN mostram que, em 2019, 16,33% das crianças brasileiras entre 5 e 10 anos estão com sobrepeso; 9,38% com obesidade; e 5,22% com obesidade grave. Em relação aos adolescentes, 18% apresentam sobrepeso; 9,53% são obesos; e 3,98% têm obesidade grave. Estilo de vida – aumento do tempo em frente ao computador – e mudança de hábitos alimentares – substituição da comida caseira por alimentos ultraprocessados – são fatores que contribuem para o agravamento desse quadro. Nas populações de baixa renda, este segundo fator se agrava pela ausência de informações e oportunidades para prática de alimentação saudável.

No início, ela não sabia muito o quê e como fazer em relação ao problema identificado, mas entendia que ali talvez tivesse uma oportunidade para transformar positivamente sua comunidade, fazendo o que ela dizia ser sua realização.

A iluminação (aquele momento *a-ha*) veio numa palestra a que assistiu num evento da Semana Acadêmica de sua Faculdade. Foi a primeira vez que ela ouviu o termo Empreendedorismo Social. Viviane não se via muito como empreendedora, queria ajudar sua comunidade, apenas isso. Porém, entendia que precisava de recursos financeiros para implantar e impulsionar suas ideias.



O próximo passo foi procurar o professor que conheceu no evento, o Prof. Carlos. Ele sugeriu que ela se matriculasse na disciplina Negócios de Impacto Socioambiental e aproveitasse a oportunidade para modelar a iniciativa social que tinha em mente. Foi aí que ela conheceu a Teoria da Mudança. Viviane entendeu a necessidade de deixar clara sua intenção de impacto, elaborando uma Visão de Impacto. Depois de algumas conversas com Dona Edite e mais escutas das mulheres, ela começou a organizar suas ideias.



Prof. Carlos

## a estratégia para transformação social com a teoria da mudança

Agora que você já conhece o caso da Viviane, vamos ver como seria a Teoria da Mudança, a TdM que ela elaborou na disciplina de Negócios de Impacto Socioambiental? O primeiro passo para elaborar a TdM é o Problema, esse bloco da base da ferramenta. Bem, vamos recapitular os fatos vivenciados e os dados pesquisados pela Viviane para embasar o problema:

- **conversas locais:** mães e pais residentes na comunidade mostram desconhecimento sobre alternativas para alimentação saudável. Há também falta de acesso. Como consequência, hábitos alimentares e de consumo dos pais são passados para os filhos;
- **dados do SISVAN:** em 2019, 16,33% das crianças brasileiras entre 5 e 10 anos estavam com sobrepeso; 9,38% com obesidade; e 5,22% com obesidade grave. Em relação aos adolescentes, 18% apresentam sobrepeso; 9,53% são obesos; e 3,98% têm obesidade grave.

O enunciado do **Problema**, que ela colocou nesse bloco da Teoria da Mudança, foi: *Sobrepeso e obesidade em crianças e adolescentes da comunidade*. Se pensarmos em possíveis causas desse problema, podemos acrescentar: *custo elevado para se ter uma alimentação saudável; aumento do consumo de alimentos ultraprocessados; baixo nível de renda das famílias da comunidade; falta de tempo; dificuldade de acesso e/ou desconhecimento para o preparo de alimentos saudáveis*.

O segundo passo é definir a **Visão de Impacto**, o bloco superior que você pode visualizar à esquerda na TdM. A Visão de Impacto da Viviane, para sua iniciativa, foi escrita da seguinte forma: *“Contribuir para que as crianças e adolescentes, residentes na comunidade, tenham acesso à alimentação segura, nutritiva e suficiente durante todo o ano”*. Na sequência, o terceiro passo para elaborar a TdM foi apresentar os **Beneficiários**, no bloco superior à direita, do lado da Visão de Impacto. No caso do projeto da Viviane, os beneficiários são: *crianças e adolescentes da comunidade; e mulheres da comunidade que querem aprender a preparar alimentos saudáveis*.





Flávia

Com a Visão de Impacto e os Beneficiários definidos, Viviane pode avançar para o quarto passo: da Visão de Impacto para os **Objetivos de Impacto**. Aqui, é importante se perguntar o seguinte: *o que precisa ser alcançado antes, para que cheguemos à Visão de Impacto?* Viviane, com mais escutas na comunidade e em conversa com Dona Edite e Flávia, uma amiga da universidade que se juntava à equipe (e que também tinha interesse em contribuir com ideias para transformação social e/ou ambiental positiva), chegou a oito objetivos de impacto.

Para ela, a redução da obesidade infantojuvenil e o acesso à alimentação segura, nutritiva e suficiente só seriam possíveis se as famílias conhecessem esses alimentos, pudessem tê-los próximos a si, a um preço que coubesse no bolso, ou seja, que houvesse disponibilidade e facilidade de acesso; e se as crianças e jovens começassem a consumir esses alimentos. Uma outra coisa que achou possível de ser feita foi gerar renda a partir dessa nova atividade. Isso iria possibilitar geração de valor econômico para a comunidade e incentivar o empreendedorismo local.

Com estas ideias na cabeça, ela e Flávia voltaram à Teoria da Mudança e escreveram os Objetivos de Impacto do projeto. Também classificaram estes objetivos, definindo o que entendiam ser possível acontecer no curto e médio prazos e o que precisaria de um tempo bem maior para acontecer. Como **objetivos de curto e médio prazos**, elas definiram cinco:

1. **Alimentos produzidos** a partir de ingredientes das **hortas comunitárias**;
2. **Marmitas saudáveis gratuitas**, para as **crianças e adolescentes** da comunidade;
3. **Práticas de alimentação seguras**, aplicadas pelas famílias da comunidade;
4. **Fomento de comércio local** de **marmitas saudáveis**;
5. **Fontes nutritivas, saudáveis e alternativas de alimentação** disponíveis aos moradores da comunidade.

Para o **longo prazo**, elas pensaram em três objetivos de impacto:

- A. Engajamento e compartilhamento entre famílias em torno de uma causa: **saúde e segurança alimentar das nossas crianças**;
- B. **Comunidade** ser vista como **referência em boas práticas de alimentação saudável e segura**;
- C. **Geração de renda** para famílias vulneráveis da comunidade.



A partir desses objetivos, Viviane, Flávia e Dona Edite fizeram uma verdadeira chuva de ideias, para pensar em possíveis **Ações Estratégicas**. Depois, escolheram aquelas que pareciam viáveis, ou seja, que os recursos necessários eram mais fáceis de se obter, e foram registrando as ações e as suas **Saídas**, também denominadas como *produtos* que cada uma delas entregaria. Era muito importante para a equipe ter o produto em mãos, pois ele era uma forma tangível de ver que a ação estava acontecendo e que ele era parte fundamental para a realização dos objetivos traçados. As ações e as saídas correspondem ao quinto passo de construção da TdM e foram escritos da seguinte forma:

Relacionado ao Objetivo de Longo Prazo A e aos Objetivos de Curto e Médio Prazos 2 e 3, temos a **Ação 1**, *cadastrar famílias da comunidade*, a qual terá como **Saída** o *banco de dados*.

Quanto aos Objetivos de Longo Prazo A e B e aos Objetivos de Curto e Médio Prazos 1 e 5, temos a **Ação 2**, *implantar hortas e cozinhas comunitárias*. Sua **Saída** será *hortas e cozinhas*.

Em relação aos Objetivos de Longo Prazo A e B e ao Objetivo de Curto e Médio Prazos 3, temos a **Ação 3**, *realizar ações educativas para crianças e adolescentes sobre alimentação saudável*. Essa ação terá como **Saída** (produto) as *ações educativas*.

Já relacionado ao Objetivo de Longo Prazo C e aos Objetivos de Curto e Médio Prazos 2, 3 e 4, temos a **Ação 4** de *capacitar mulheres para manipulação e produção de alimentos saudáveis* e a **Ação 5** de *produzir e vender marmitas saudáveis*. As **Saídas** das respectivas ações são as *mulheres capacitadas* e as *marmitas vendidas* pelas mulheres egressas das capacitações.

Após organizar as Ações Estratégicas, com as respectivas Saídas para cada Objetivo, elas revisaram a Teoria da Mudança e realizaram um evento na comunidade. Esse evento foi um café com as mulheres do projeto e outras famílias da comunidade para apresentar a TdM, ouvir suas opiniões e já começar o engajamento da comunidade.

Dentre as recomendações, estava a de Dona Edite que lembrou a importância de olhar para a **Agenda 2030** e relacionar a Visão de Impacto aos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** e suas metas. A consulta à Agenda 2030 já aconteceu durante o evento. Os participantes concordaram que, dentre os 17 ODSs, fazia sentido para a iniciativa **Comunidade Saudável**, o ODS 1 (meta 1.a); o ODS 2 (meta 2.1); e o ODS 12 (metas 12.6 e 12.8). O Quadro 1 apresenta os ODS escolhidos, em consenso, durante o evento:



ODSs	Descrição	Metas
<b>ODS 1</b> Erradicação da Pobreza	Erradicar a pobreza em todas as formas e em todos os lugares.	<b>1.a:</b> Garantir uma mobilização significativa de recursos a partir de uma variedade de fontes, inclusive por meio do reforço da cooperação para o desenvolvimento, para proporcionar meios adequados e previsíveis para que os países em desenvolvimento - em particular, os países menos desenvolvidos, implementem programas e políticas para acabar com a pobreza em todas as suas dimensões.
<b>ODS 2</b> Fome Zero e Agricultura Sustentável	Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável.	<b>2.1:</b> Até 2030, acabar com a fome e garantir o acesso de todas as pessoas, em particular os pobres e pessoas em situações vulneráveis, incluindo crianças, a alimentos seguros, nutritivos e suficientes durante todo o ano.
<b>ODS 12</b> Consumo e Produção Responsáveis	Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.	<b>12.6:</b> Incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotarem práticas sustentáveis e a integrarem informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios.
		<b>12.8:</b> Até 2030, garantir que as pessoas, em todos os lugares, tenham informação relevante e conscientização para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida em harmonia com a natureza.

Fonte: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

AGENDA 2030 é um Plano de Ação Global para o Desenvolvimento Sustentável, lançado pela ONU em 2015. Este plano estabelece **17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** e **169 metas**, que, espera-se, sejam alcançadas até 2030. A ONU estima ser necessário investimento anual de **5 a 7 trilhões de dólares** para alcançar os 17 ODSs.



Além desse link com a Agenda e os ODSs, Viviane e Flávia perceberam a importância de elaborar a **Tese de Impacto** que traduziria, em forma de narrativa, a estratégia de transformação social positiva que tinha sido elaborada. A Tese de Impacto foi escrita a partir dos elementos da Teoria da Mudança. E ficou assim:

“O Empreendimento Social Comunidade Saudável nasce para combater o problema do sobrepeso e obesidade infantojuvenil. Seus beneficiários são crianças, adolescentes e mães, residentes em comunidades de baixa renda. Em colaboração com essas comunidades, voluntários e empresas, iremos implantar hortas e cozinhas comunitárias; capacitar famílias para manipulação e produção de alimentação saudável; educar e engajar crianças e jovens por meio de ações educativas; incentivar e dinamizar o empreendedorismo gastronômico na comunidade, baseado na oferta de marmitas saudáveis, o que também gerará renda às famílias afetadas por essa iniciativa social. Com essas ações, esperamos que, no curto e médio prazos, as famílias conheçam e apliquem práticas de alimentação segura e saudável para consumo próprio e/ou produção e venda de alimentação; conheçam e tenham acesso a fontes nutritivas e alternativas de alimentação, vindas das hortas comunitárias; que, nas cozinhas comunitárias, sejam preparadas marmitas saudáveis, as quais serão distribuídas gratuitamente para as crianças da comunidade. No longo prazo, temos como objetivo transformar as comunidades aderentes à iniciativa social em centros de referência em boas práticas de alimentação saudável e segura ou que, além de dinamizar e fortalecer a causa da saúde e segurança alimentar para o público infantojuvenil, possa promover o empreendedorismo gastronômico sustentável e consciente. O alcance desses objetivos, acreditamos, efetivará o impacto positivo que, unidas e unidos, queremos ver acontecer, qual seja: crianças e adolescentes, residentes nas comunidades de baixa renda, com acesso à alimentação segura, nutritiva e suficiente durante todo o ano. Essa visão de impacto se relaciona ao esforço global que é a Agenda 2030, no ODS 1 (meta 1.a); ODS 2 (meta 2.1); ODS 12 (metas 12.6 e 12.8)”.

Depois de ajustes em algumas ações e produtos, saiu a primeira semente da iniciativa social, expressa pela Teoria da Mudança, presente na próxima página.



**visão de impacto**

Contribuir para que as crianças e adolescentes, residentes na comunidade, tenham acesso à alimentação segura, nutritiva e suficiente durante todo o ano

**beneficiários**

Crianças e adolescentes da comunidade; e mulheres da comunidade que querem aprender a preparar alimentos saudáveis

**resultados esperados ou objetivos de impacto****CURTO E MÉDIO PRAZO**

1. Alimentos produzidos a partir de ingredientes das hortas comunitárias;
2. Marmidas saudáveis gratuitas, para as crianças e adolescentes da comunidade;
3. Práticas de alimentação seguras, aplicadas pelas famílias da comunidade;
4. Fomento de comércio local de marmidas saudáveis;
5. Fontes nutritivas, saudáveis e alternativas de alimentação disponíveis aos moradores da comunidade.

**LONGO PRAZO**

- A. Engajamento e compartilhamento entre famílias em torno de uma causa: saúde e segurança alimentar das nossas crianças;
- B. Comunidade ser vista como referência em boas práticas de alimentação saudável e segura;
- C. Geração de renda para famílias vulneráveis da comunidade.

**ações estratégicas e saídas por objetivo de impacto**

objetivos	ações	saídas
Objetivos A, 2 e 3	<b>Ação 1:</b> Cadastrar famílias da comunidade	Banco de dados
Objetivos A, B, 1 e 5	<b>Ação 2:</b> Implantar hortas e cozinhas comunitárias	Hortas e cozinhas
Objetivos A, B e 3	<b>Ação 3:</b> Realizar ações educativas para crianças e adolescentes sobre alimentação saudável	Ações educativas
Objetivos C, 2, 3 e 4	<b>Ação 4:</b> Capacitar mulheres para manipulação e produção de alimentos saudáveis	Mulheres capacitadas
	<b>Ação 5:</b> Produzir e vender marmidas saudáveis	Marmidas vendidas

**problema**

Sobrepeso e obesidade em crianças e adolescentes da comunidade



## a oportunidade de mercado para sustentar o negócio e o impacto social

Com a Teoria da Mudança pronta e aprovada por todos, veio a pergunta que não queria calar: e como vamos conseguir recursos financeiros para levar tudo isso adiante? Quem vai pagar as contas? Vamos pedir doações?

A entrada de Flávia no projeto foi fundamental para esse momento. Estudante de Publicidade e Propaganda, já trabalhando no ramo e fazendo alguns trabalhos como *free lancer*, ela tinha uma rede profissional que foi muito importante para esse momento. Flávia ajudava a montar campanhas e eventos e era “enturmada”. Foi graças a isso que ela trouxe para Viviane algumas informações importantes.

Flávia estava ajudando a montar um evento que ia falar sobre ESG. Essa é uma sigla que vem de três palavras em inglês: *Environment, Social and Governance*. Em português, a sigla fica ASG (ambiental, social e governança). O assunto era uma febre. Na agência, onde ela trabalhava, só se falava disso. Viviane e Flávia voltaram para o Google e, de lá, buscaram mais algumas informações que representavam alguns **Sinais do Mercado...**

Pelo lado das **Empresas**, havia a difusão da agenda ASG se intensificando no mundo a partir de 2020. Setores de sustentabilidade das grandes empresas brasileiras, preocupados com os indicadores, ampliam suas ações e buscam parcerias com comunidades para apoio a iniciativas de empreendedorismo social. Cenário global, levantado por agências de riscos, revela que a dimensão S é a que apresenta o desempenho mais fraco, mostrando que as empresas podem fazer mais nessa área.

mais informações em: <https://www.spglobal.com/esg/education/essential-sustainability/esg>

Na mídia, elas encontraram algumas notícias que ilustravam o movimento nas Empresas:

- Nestlé lança cápsulas biodegradáveis e o Brasil é o primeiro país a ter o produto (Folha de SP 22/11/2022);
- Diretor financeiro da Klabin, grande empresa do setor de papel e celulose, afirma em jornal de grande circulação no país que “as grandes decisões da companhia buscam aliar a questão econômica aos pilares ESG” (Folha de SP 30/10/2021).

Já pelo lado dos **Consumidores**, a plataforma de dados e mensuração, *Impact ESG da Google*, realiza pesquisa com consumidores brasileiros de todas as regiões do país. Os dados revelam que 4 em cada 5 consumidores brasileiros consideram importante que as empresas tenham práticas de impacto social e ambiental positivo.

mais informações em: <https://www.meioemensagem.com.br/midia/google-passa-a-medir-percepcao-do-consumidor-sobre-esg>



Unindo essas duas informações, elas perceberam que “aí” havia uma oportunidade interessante. Por um lado, as **Empresas** precisavam melhorar suas práticas ESG, principalmente aquelas voltadas para o “S”. Por outro, os **Consumidores** estavam pressionando as empresas com o seu “poder”, ao preferir comprar de empresas que causam impacto positivo. E, para aquelas empresas que tinham ações negociadas em Bolsas de Valores, ainda havia a pressão dos Investidores. Viviane e Flávia tinham um projeto, que acreditavam ser interessante, pois iria ao encontro daquilo que estava faltando no mercado. Elas resumiram os **Insights** da situação da seguinte forma:

Falta de articulação mais efetiva entre grandes empresas e comunidades periféricas.

Necessidade de iniciativas sociais privadas e de origem nas comunidades de baixa renda, com capacidade de promover inclusão social produtiva, protagonismo e empoderamento das populações dessa comunidade.

Carência de propostas para ações efetivas e transformadoras em prol da saúde e bem-estar das comunidades de baixa renda.

Pronto! Aí estava uma forma de projetar um negócio capaz de gerar receitas, para garantir a realização do impacto positivo desejado... Partindo da estratégia para transformação social, com a Teoria da Mudança, saindo de uma Teoria que se transforma numa realidade. Com a oportunidade identificada, elas partiram para a Modelagem do Empreendimento Social, com a elaboração do Modelo C.

## a modelagem do negócio de impacto socioambiental

Você lembra da ferramenta Change Model, o Modelo C? Ela é composta por três partes: a Teoria da Mudança, o Fluxo do Negócio e a Capacidade Organizacional. Começaremos pela **TdM!** Vamos buscar tudo que já vimos até aqui, e replicar aqui no lado direito do Modelo C...

No bloco de **Contexto / Problema Socioambiental**, temos os seguintes itens: *sobrepeso e obesidade de crianças e adolescentes na comunidade; custo elevado para se ter uma alimentação saudável; aumento do consumo de alimentos ultraprocessados; baixo nível de renda das famílias da comunidade; falta de tempo, dificuldade de acesso e/ou desconhecimento para o preparo de alimentos saudáveis*, que aqui vamos colocar como *questões sobre preparo de alimentos saudáveis*. Já no bloco **Público Impactado / Foco de Impacto**, temos dois itens: *crianças e adolescentes da comunidade*; e *mulheres da comunidade* que querem aprender a preparar alimentos saudáveis.



O próximo bloco de **Relacionamento com o Público Impactado** não apareceu na versão da TdM do capítulo 3. Ele faz parte apenas do Modelo C. Vamos conferir o que Viviane e Flávia pensaram para esse bloco? Para começar, elas pensaram na *cocriação com comunidade de cardápios e dos projetos para hortas e cozinhas comunitárias*. Também entenderam que *visitas periódicas às famílias cadastradas* poderiam ser uma forma de se relacionar com elas. Um canal direto de comunicação e relacionamento como o *WhatsApp Saudável*, que é um grupo da comunidade, para compartilhamento semanal de dicas sobre alimentação saudável e notícias sobre o projeto. Fechando esse bloco, elas ainda tiveram a ideia de realizar *eventos anuais*, na comunidade para compartilhamento dos resultados de impacto.

No bloco de **Intervenções Estratégicas**, que equivalem às Ações Estratégicas lá da Teoria da Mudança do capítulo 3, temos as seguintes ações: *cadastrar as famílias da comunidade; projetar e implantar as hortas e cozinhas comunitárias; capacitar mulheres para manipulação e produção de alimentos saudáveis; possibilitar às mulheres a produção e venda de marmitas saudáveis; e realizar ações educativas para crianças e adolescentes sobre alimentação saudável*. Ressaltamos que as quatro últimas ações são a metodologia do projeto, para o qual Flávia propôs o nome **Comunidade Saudável**. Como **Saídas** das Intervenções Estratégicas, temos os seguintes produtos: *banco de dados das famílias da comunidade; hortas e cozinhas comunitárias; mulheres capacitadas em manipulação e produção de alimentos saudáveis; marmitas saudáveis comercializadas pelas mulheres egressas das capacitações; e ações educativas para crianças e adolescentes sobre alimentação saudável*.

Como **Resultados Intermediários**, elas terão: *os alimentos saudáveis produzidos, a partir de ingredientes das hortas comunitárias; as marmitas saudáveis gratuitas fornecidas às crianças e adolescentes da comunidade; as práticas de alimentação seguras, aplicadas pelas famílias da comunidade; o fomento de comércio local de marmitas saudáveis; e as fontes nutritivas, saudáveis e alternativas de alimentação disponíveis aos moradores da comunidade*. Quanto aos **Resultados Finais**: *o engajamento e compartilhamento entre Famílias em torno de uma causa: saúde e segurança alimentar das nossas crianças; a comunidade ser vista como referência em boas práticas para alimentação saudável e segura; e a geração de renda para famílias vulneráveis da comunidade*.

A realização desses resultados ajuda a concretizar a **Visão de Impacto** do projeto Comunidades Saudáveis, que é: *contribuir para a redução da obesidade infantojuvenil e acesso à alimentação segura, nutritiva e suficiente para famílias de baixa renda brasileiras*.

Bem, agora que relembremos a Teoria da Mudança do projeto da Viviane e da Flávia, podemos avançar na modelagem, com a parte central do Modelo C – o **Fluxo do Negócio**. Essa parte começa resgatando a Oportunidade de Mercado que elas identificaram... Vamos lá?



Aqui, no bloco de **Oportunidade de Mercado**, podemos apresentar os *insights* das empreendedoras: *falta de articulação mais efetiva entre grandes empresas e comunidades periféricas; necessidade de iniciativas sociais privadas e de origem nas comunidades de baixa renda, com capacidade de promover inclusão social produtiva, protagonismo e empoderamento das populações dessa comunidade; e carência de propostas para ações efetivas e transformadoras em prol da saúde e bem-estar das comunidades de baixa renda.*

Essa oportunidade será explorada a partir da realização de projetos que utilizam a metodologia exclusiva **Comunidades Saudáveis**, desenvolvida por Viviane e Flávia, para grandes e médias empresas que se interessem por alimentação e sejam sensíveis à causa de redução da fome e da obesidade e sobrepeso, especialmente o infantojuvenil. Quanto aos clientes pagantes, além do segmento B2B (das empresas), o empreendimento atenderá também o segmento B2C (do consumidor final).

No Modelo C, no bloco **Clientes**, no caso do B2B, entram os setores de sustentabilidade ou responsabilidade social de *médias e grandes empresas*. Em geral, essas organizações são interessadas no fomento da saúde e bem-estar, por meio da alimentação saudável. Já no B2C, estão as *pessoas preocupadas e praticantes do consumo consciente*. Essas pessoas compram produtos e/ou serviços ligados a ações de impacto socioambiental positivo. Para o **Relacionamento com Clientes**, no caso das Empresas, está prevista a *cocriação de projetos de hortas comunitárias* em parceria com comunidades ou dentro de empresas; a *cocriação de projetos para criação de cozinhas comunitárias* por meio do voluntariado empresarial; e, para os Consumidores, um canal *WhatsApp self-service de refeições saudáveis*.

Já, no bloco de **Produtos e Serviços Comerciais**, o empreendimento social ofertará as seguintes soluções: *consultoria para projetos de voluntariado empresarial voltados à criação de hortas e cozinhas comunitárias em comunidades; consultoria para empresas, baseada na Metodologia Comunidade Saudável, visando a ações na dimensão S da Agenda ASG; divulgação de marmitas saudáveis das comunidades; imersão em experiências gastronômicas em comunidades; produtos do projeto tais como camisetas, aventais, ecobags, utensílios de cozinha, etc.* Essas soluções geram os seguintes benefícios (**Proposta de Valor**): *articulação qualificada para parcerias com comunidades; acesso e acompanhamento dos resultados de impacto social positivo; informações confiáveis para indicadores da agenda ASG; saúde e segurança alimentar dos colaboradores; e oportunidade de contribuição efetiva para impacto social positivo.*

Fechando o Fluxo do Negócio, com o bloco **Fontes de Receitas**, podemos observar que o empreendimento monetizará de várias formas: *venda de projetos de consultoria; venda de experiências gastronômicas em comunidades; venda dos produtos do projeto; e anúncio de marmitas saudáveis das comunidades (produzidas por moradores locais).*



A última parte do Modelo C é aquela na qual organizamos como funcionará o negócio, pensando na **Capacidade Organizacional**. Vamos conferir como as empreendedoras pensaram tudo isso? O primeiro bloco deste lado esquerdo do Modelo C é **Equipe**. Nele, apareceu a **Viviane** (gastrônoma e articuladora) e a **Flávia** (publicitária).

Depois, o próximo bloco é o de **Parceiros**, no qual as empreendedoras destacaram: **Dona Edite** (e sua ONG); **Centros Comunitários**; **ONGs com atuação em comunidades**; **Coordenações e Centros Acadêmicos de Cursos de Gastronomia, Nutrição e Agronomia**; **Airbnb** (para divulgação de experiências gastronômicas); **Empresa de Sementes e Mudas** (para as hortas comunitárias); **Empresas de Equipamentos, Móveis e Utensílios de Cozinhas** (para equipar as cozinhas comunitárias); **Empresas Fornecedoras de Ingredientes, Insumos e Embalagens Compostáveis** (para produção e venda das marmitas); **Cozinheiros, Chefes de Cozinha e Gastrônomos**; **Comerciantes de marmitas sustentáveis**; e **Mulheres capacitadas pelo projeto**.

O **Relacionamento com a Cadeia**, bloco seguinte, envolve **ações de voluntariado** (para profissionais ou estudantes de Gastronomia, Nutrição e Agronomia); e **cocriação de projetos de voluntariado**; e **cocriação de experiências gastronômicas** com chefes de cozinha, gastrônomos, comerciantes de marmitas, mulheres capacitadas pelo projeto.

Quanto aos **Recursos** necessários para as atividades do empreendimento, são eles: **espaço físico com cozinha para capacitação sobre manipulação e produção de alimentação saudável**; **perfil no Instagram**; **cadastro dos moradores das comunidades de atuação**; **cadastro de potenciais voluntários**; **cardápio online saudável** (site para anúncio de marmitas); **equipamentos para cozinha** (fogão, forno, geladeira, freezer, etc.); **móveis para cozinha** (pia e bancadas de inox, prateleiras, armários); **utensílios de cozinha** (panelas, cumbucas, tábuas, facas, colheres, etc.); **computador**; e **marca**.

Com esses recursos, as empreendedoras realizam as seguintes **Atividades**: **prospecção de empresas para venda dos projetos**; **reunião para apresentação de propostas de consultoria**; **curadoria e produção do conteúdo para anúncios das marmitas saudáveis**; **organização e execução das visitas às famílias e das rodas de conversa**; **monitoramento dos resultados intermediários da TdM**; **elaboração de relatórios para comunicação às empresas clientes das consultorias**; **planejamento e execução de capacitações sobre produção e manipulação de alimentos saudáveis para moradores de comunidades**; **aplicação da Metodologia Comunidades Saudáveis**; **produção de conteúdo e gestão de redes sociais para divulgação do negócio de impacto**; e **coordenação da compra e venda dos produtos do projeto**.



Os **Custos** que foram identificados pelas empreendedoras para a realização das atividades incluem: *insumos para as hortas e para as capacitações; custos e despesas da compra e venda dos produtos da “Loja” do projeto; deslocamento; energia elétrica, água e gás; internet e telefone; impostos; pró-labore (salário das sócias).*

O último bloco é o do **Resultado Financeiro**, que pode ser estimado (no caso de negócios em estágio inicial, ainda não operando, a partir de metas de vendas) ou informado, como um percentual dos resultados (crescimento de receita/lucros) comparando com o período anterior. No caso deste empreendimento, vamos trabalhar com estimativas. Pensando que é um negócio de impacto que ainda está no seu estágio inicial, podemos estimar um resultado no primeiro ano na ordem de **R\$ 120 mil**.

Uau... muitas informações para processarmos, não é mesmo? Vamos tentar deixar tudo um pouco mais visual, colocando essas informações dentro do Modelo C. Confira a ferramenta **completa e preenchida** nas próximas páginas.

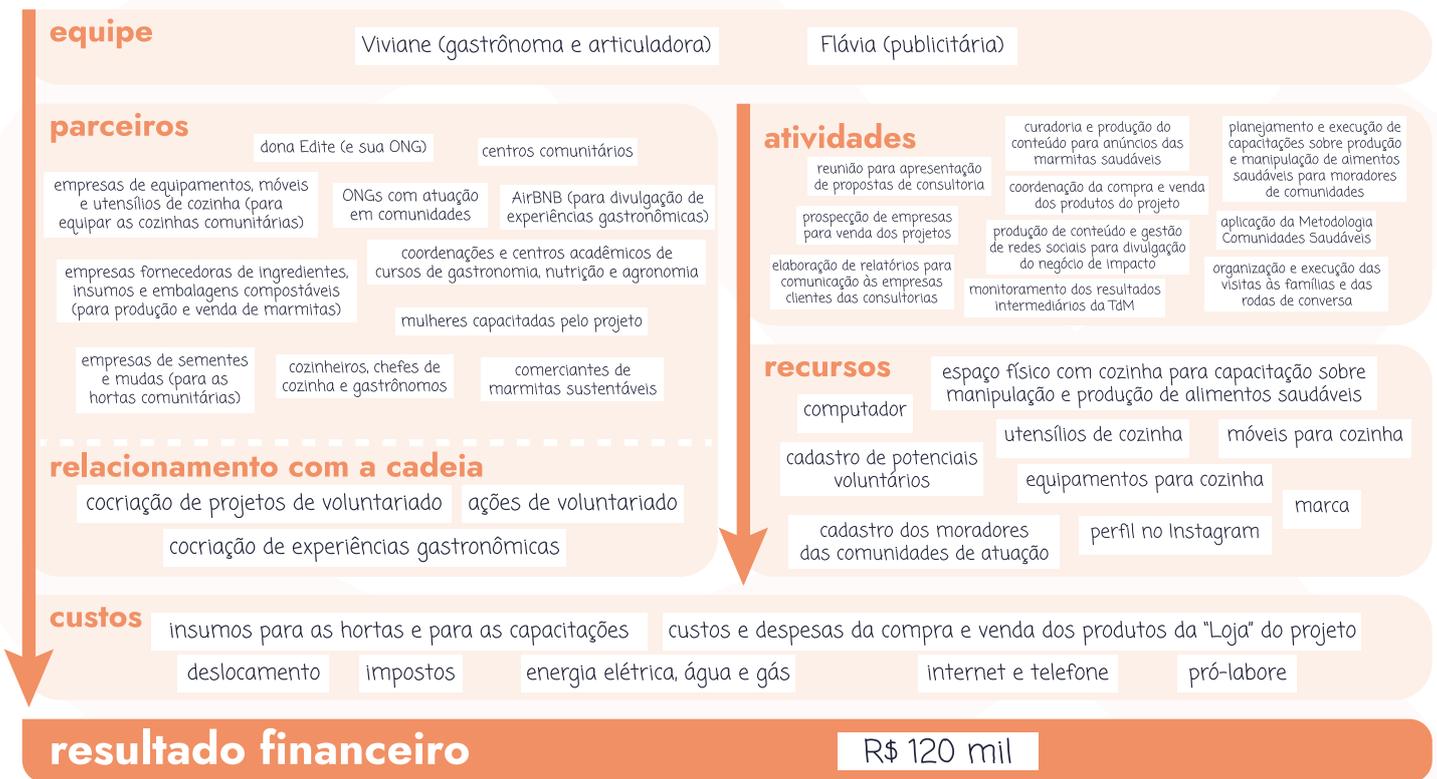
## modelo C | teoria da mudança



## modelo C | fluxo do negócio



## modelo C | capacidade organizacional



Ufa, Modelo C completinho... E agora?

Após finalizar toda a modelagem, Viviane e Flávia viram, diante de ambas, um *oceano de hipóteses* para **testar**. E isso estava tanto na Teoria da Mudança quanto no Modelo C. Testaram as capacitações para as mulheres e a produção de marmitas saudáveis, inicialmente na cozinha comunitária disponibilizada pela Dona Edite... Algumas coisas foram validadas e outras precisaram ser ajustadas. Faz parte do processo. Aí, começaram a implantar tudo o que havia sido planejado.

## a decisão de formalizar

Conseguiram uma empresa que acreditou no projeto e quis apostar no entusiasmo das empreendedoras sociais e das famílias, que já estavam trabalhando com o fornecimento de marmitas saudáveis. A empresa pediu proposta comercial para um projeto de horta comunitária nas suas instalações e também encomendou um almoço no qual seriam servidas marmitas saudáveis, produzidas pela comunidade. Mas, era necessário emissão de nota fiscal. Viviane, Flávia e as famílias capacitadas pela iniciativa se viram diante da necessidade de **formalizar a empresa**.

*Viviane e Flávia decidiram ser sócias na empresa*, pois já estavam para lá de envolvidas e entenderam que poderiam trabalhar juntas. Contrataram um advogado que as ajudou com a documentação, tendo o cuidado de elaborar também, para registro, um *Acordo de Sócias*. Este documento foi lido e assinado por ambas e reconhecido em cartório. Além dele, conversaram com uma Contadora, já que tinham decidido constituir a empresa como **Sociedade Limitada**. O capital social inicial de R\$ 2 mil foi dividido em cotas entre as duas: 40% de participação de Flávia e 60% de Viviane.

Mas... E as famílias? Como iriam fazer? As famílias, depois de refletirem entre si, entenderam que poderiam constituir uma **Cooperativa** e assim se formalizaram – como Cooperativa Pioneira Comunidade Saudável. Algumas famílias, no entanto, preferiram seguir outro caminho e decidiram se formalizar como **Microempreendedor Individual (MEI)**.



# TRANSFORMAÇÃO

*uma jornada no empreendedorismo social*

UM PROJETO DO  INSTITUTO **sabin**

ISBN 978-85-67209-08-1