

MODELO C 2.0



MODELO **C** 2.0

Criação original



Coordenação da versão 2.0



Patrocínio



Março 2025

Sumário

Manifesto	4
Apresentação	6
Pontos de partida	8
Bases do Modelo	10
Dimensões	14
Aplicação e perguntas orientadoras	19
Recomendações	28
Anexos	32



Manifesto

A integração crítica precisa ganhar terreno

Precisamos avançar em práticas e reflexões integrativas que, de forma crítica e responsável, favoreçam um enfrentamento mais efetivo das desigualdades, injustiças sociais e dos desafios ambientais complexos. Há tempos testemunhamos os efeitos negativos da predominância de uma perspectiva de modernidade que fragmenta, isola e desconecta partes de um todo - seja no nível individual, social ou ambiental.

Vemos isso em ideias e produções voltadas para soluções temporárias ou interesses particulares; em ações e decisões que ignoram as conexões profundas entre elementos, seres e biomas em toda sua diversidade; histórias contadas por apenas uma voz, desconexas de tantas outras que compõem de modo imbricado um mesmo momento e realidade temporal; em teorias e modelos isolados, rigidamente presos às suas próprias certezas - e em tantos outros fenômenos que reforçam essa lógica fragmentada.

Diante desse cenário, temos duas escolhas: aceitar e reproduzir essas estruturas ou buscar rupturas, novas perspectivas e mudanças que promovam mais consciência, integração, justiça e equidade. Precisamos de mais agentes sistêmicos de transformação, atuando com maturidade e comprometidos com impactos positivos. Para isso, necessitamos de modelos (e antimodelos) que ampliem nosso repertório de ação.

Este material reitera a nossa intenção de seguir contribuindo para o campo de impacto socioambiental, para as organizações e para as pessoas do ecossistema! Assim, as convidamos a explorar o Modelo C, a refletir, construir e se comprometer com um olhar mais integrado e sistêmico, que reconheça a complexidade e a interdependência entre impacto e negócio, pessoas e territórios, presente e futuro. Que esse seja um instrumento vivo, capaz de estimular novas perguntas, fortalecer caminhos e impulsionar transformações que sejam, de fato, relevantes para o mundo que queremos construir.

1

Apresentação

É com imensa alegria que apresentamos a versão 2.0 do Modelo C. Sim, algumas coisas mudaram! E não podia ser diferente após um período de 7 anos, não é mesmo? Foram muitos usos e conversas em torno da sua primeira versão, lançada em 2018 mas que começou a ser idealizada ainda em 2016! Somaram-se milhares de downloads do Guia de referência, a utilização por mais de 500 negócios, dezenas de textos, teses e artigos com citação ao Modelo C, e muitas e diversas experiências por aí (online e presencialmente), especialmente no Brasil e seu imenso ecossistema de impacto.

Com toda essa andança, algumas ideias e hipóteses de qualificação foram aparecendo: a atualização de alguns termos e conceitos, complementações e revisões nas dimensões e perguntas mobilizadoras, tradução integral da ferramenta para inglês e espanhol, bem como a proposta de diferentes caminhos e recursos para melhor apoiar utilizadores/as, não só no seu processo de construção mas também de gestão a partir dele.

Decidimos então encarar essa tarefa de atualização novamente, optando por um processo que pudesse contar ativamente com partilhas e construções colaborativas, que incluíssem entrevistas individuais, oficinas de testagens e elaborações, encontros técnicos e de validações. Representantes de mais de 30 negócios de impacto e de 14 organizações dinamizadoras estiveram conosco em encontros presenciais (em Oaxaca-México e em Manaus-Brasil) e à distância, colaborando com ideias e comentários que nos trouxeram a essa versão 2.0. Nosso agradecimento a todas e todos pelo tempo e disposição em construir junto!

Assim, o que apresentamos neste Guia é fruto de um esforço cuidadoso e coletivo, com 7 meses de duração e que não teria o tamanho e qualidade que teve sem o apoio da Fundação Grupo O Boticário, ICE, Grupo Sabin, Fundo Vale e AMAZ, organizações às quais também agradecemos profundamente.

Seu desenho e proposta incremental traz avanços, mas preserva sua ambição de contribuir efetivamente com o amadurecimento de iniciativas que buscam transformar o mundo positivamente sem abrir mão da sua viabilidade econômica, mantendo portanto a premissa de articulação e integração coerente entre suas narrativas de impacto e suas lógicas comerciais e financeiras. A letra C no nome, mantém-se atual como um símbolo de algumas de suas características: **Completo, Colaborativo, Conectado à Complexidade, Compreensível.**

Esperamos que tenham uma boa experiência com o Modelo C 2.0!

2

Pontos de partida

Para quem serve o Modelo C?

- Para apoiar o diagnóstico, a criação e gestão de negócios que buscam integrar efetivamente seu modelo de operação produtiva e comercial com a lógica de geração de impacto socioambiental positivo.
- Para que negócios de impacto amadureçam, se tornando mais capazes de alcançar seus planos e ambições com fluxos financeiros e equipes saudáveis.
- Para problematizar, provocar e inquietar empreendedores/as e equipes sobre a forma como concebem e gerenciam os negócios em que estão inseridos.
- Para alinhar times e parceiros de negócios de impacto ao redor de seu propósito e modelo de operação produtiva e comercial.
- Para criar possibilidades de uma comunicação mais compreensível entre o negócio e seus diferentes públicos de interesse.

Para quem?

- Quem deseja criar, liderar ou operar um negócio de impacto: empreendedores/as e equipes.
- Quem busca reinventar sua organização: organizações em transição para a lógica de negócio de impacto.
- Quem assessora e apoia o amadurecimento de negócios de impacto: aceleradoras, incubadoras e outras intermediárias.
- Quem financia negócios de impacto: investidores de impacto, fundos, entre outros.
- Quem ensina a temática: docentes de instituições de ensino, mentores/as e outras.
- Qualquer pessoa interessada na temática de gestão de impacto.

3

Bases do Modelo

Antes de mergulharmos no detalhamento do Modelo C e sua aplicação prática, cabe aqui a apresentação de alguns conceitos que embasam a abordagem.

O que é um negócio de impacto socioambiental?

São diversas as definições possíveis para o conceito de negócio de impacto. De maneira geral, podemos considerá-los como iniciativas ou “**empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável.**”

De forma específica, para que um negócio seja considerado de impacto ele deve atender os seguintes critérios:

- Expressar de maneira clara a sua intencionalidade (missão/ propósito) de resolver (ao menos em parte) um problema social e/ou ambiental;
- Trazer uma solução para um problema socioambiental real, sendo essa solução a atividade central e o principal motivo que justifica a existência do negócio;
- Gerar receita própria por meio da venda de produtos e/ou serviços, não dependendo centralmente de subsídios, ainda que possa recebê-los em diferentes etapas de sua jornada;
- Ter compromisso com o monitoramento e avaliação dos impactos socioambientais que gera ou pretende gerar.

Aqui, consideramos impacto toda mudança causada, com maior ou menor influência e intencionalidade, por uma ou mais organizações e entes de um ecossistema.

Conheça +

[1] A referência trazida no texto pode ser encontrada no documento O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto (2019). Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>

[2] DECRETO Nº 11.646, DE 16 DE AGOSTO DE 2023, que instituiu a Estratégia Nacional de Economia de Impacto e o Comitê de Economia de Impacto.

[3] Impact Management Project. Disponível em: <https://impactfrontiers.org/norms/>

O que é um modelo de negócios?

Um modelo de negócio pode ser definido como um recurso conceitual integrativo, formado por um conjunto de componentes inter-relacionados que se aplicam e muitas vezes estruturam os negócios, sejam de impacto ou não, em fase de ideação ou já em amadurecimento. Em suma, um modelo busca orientar decisões e reflexões que gerem cenários e resultados positivos para a própria iniciativa e para seus públicos de interesse (incluindo clientes) consumidores.

Diferentes paradigmas de entendimento organizacional e de gestão, geraram já uma variedade de modelos, muitos deles acompanhados de uma estrutura lógico-visual de apoio, o que costuma-se chamar de arquitetura de negócio. Tal recurso descreve e conecta os principais componentes de um modelo de negócio, provocando uma visão holística, interdependente e estruturada de uma organização (ou projeto, programa, etc.) que favorece alinhamentos e decisões em prol de resultados desejados.

Uma das arquiteturas de negócios mais difundidas é o Business Model Canvas (ou simplesmente “Canvas”), uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento e a análise de modelos de negócios.

Conheça +

[1] Sebrae. Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio? Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>

[2] Pedroso, M. C. (2016). Modelo de Negócio e suas aplicações em administração (tese livre-docência). Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-03052023-174523/publico/LdMarceloCaldeiraPedroso.pdf>

[3] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010. Disponível em: https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf

O que é uma Teoria de Mudança?

A Teoria de Mudança (TdM) é uma abordagem que permite compreender, estruturar e comunicar como uma iniciativa pretende gerar e influenciar mudanças socioambientais a partir de suas estratégias e premissas específicas. A proposta surgiu no fim dos anos 90 e se destacou pela capacidade de tornar explícitas as suposições que compõem a lógica de impacto de uma iniciativa.

Desde então, a TdM avançou, foi complementada e ganhou diferentes propostas de aplicação, sendo hoje entendida como uma abordagem mais ampla, um processo dinâmico que apoia a avaliação, comunicação, planejamento e sistematização de iniciativas que pretendem gerar e influenciar impactos socioambientais positivos, podendo facilmente ser traduzida em um produto visual. Seu uso possibilita o alinhamento entre equipes, explicita escolhas estratégicas e evidencia a complexidade da relação entre causa e efeito, que raramente é linear. Seja para desenhar uma nova intervenção ou revisar uma já existente, a TdM contribui para dar coerência e transparência à trajetória de impacto de organizações, iniciativas e negócios de impacto socioambientais.

Conheça +

[1] Move Social. Teorias de Mudança. Disponível em: <https://move.social/teorias-de-mudanca/>

[2] Ribeiro, A. (2021). Teorias de Mudança: da descrição à integração. Disponível em: <https://aupa.com.br/teorias-de-mudanca-da-descricao-a-integracao/>

[3] Theories of Change in Reality: Strengths, Limitations and Future Directions. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/reader/download/048a7a42-0e84-4a75-b011-4ac99d-cb6e69/book/pdf?context=ubx>

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

4

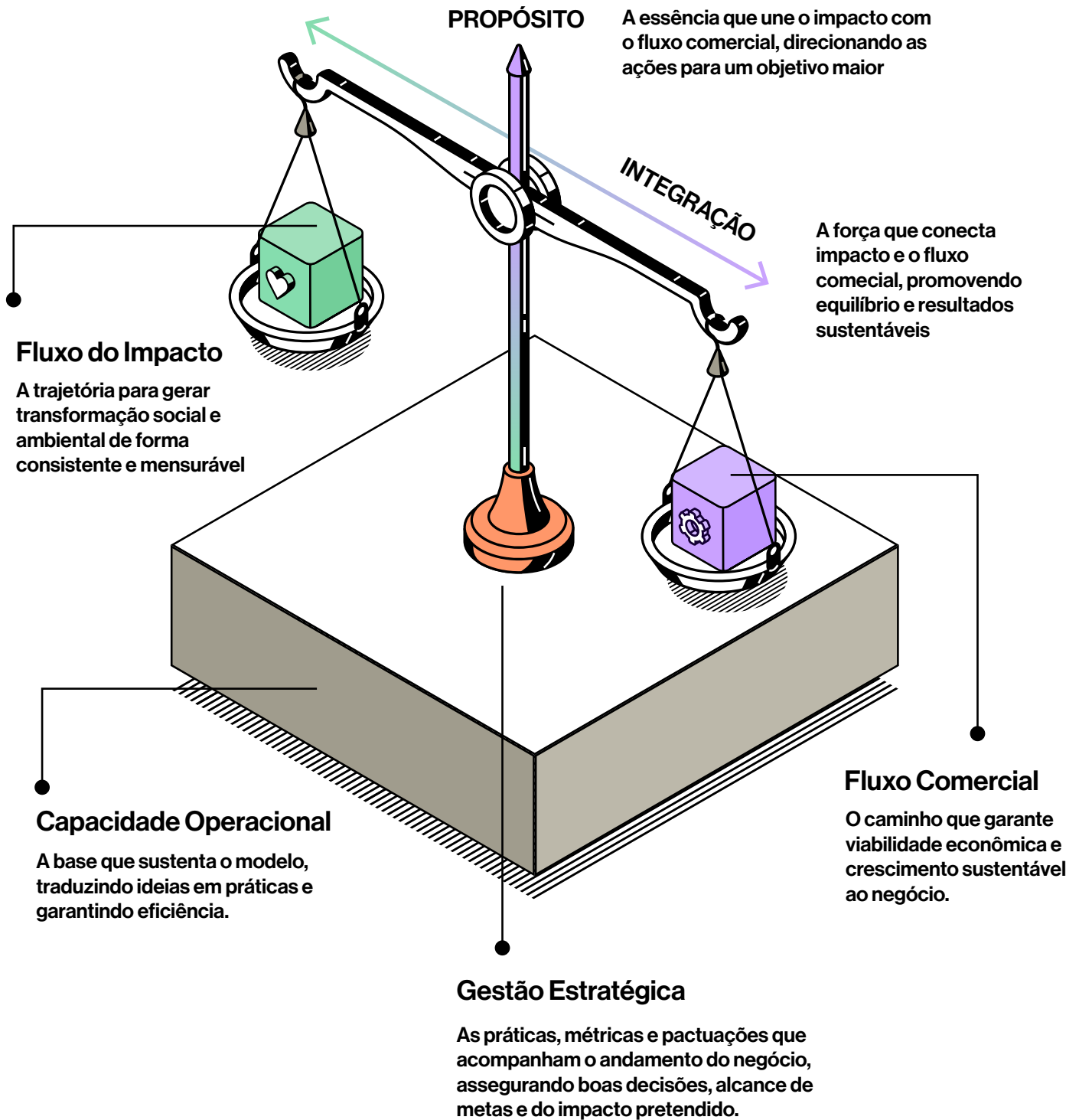
Dimensões

Desde a sua primeira versão, o Modelo C é valorizado por provocar e facilitar a integração de abordagens relacionadas à modelagem de negócios, como de estruturação de lógicas de impacto, tendo como referência o Business Model Canvas e a Teoria de Mudança. Enquanto premissa, sustenta-se a ideia de que um negócio de impacto socioambiental deve ter suas dimensões de atuação construídas de maneira integrada, equilibrada e coerente.

No Modelo C 2.0, a **integração** permanece sendo seu maior valor. A proposta é que os questionamentos necessários para entender, modelar e refletir sobre negócios de impacto socioambiental estejam reunidos para garantir uma imagem única e sinérgica entre suas dimensões. Assim, a lógica como um negócio se sustenta financeiramente a partir da comercialização de produtos ou serviços está articulada com o fluxo de transformações positivas que esse negócio pretende gerar. Junto a isso, e não menos importante, está a dimensão relacionada à capacidade operacional desse negócio, reunindo as declarações mais basilares que irão sustentar a sua atuação.

Uma das novidades do Modelo C 2.0 é a incorporação da dimensão de gestão estratégica, que dá luz à relevância de se estabelecer práticas, acordos e métricas para o acompanhamento daquilo que está sendo declarado nas dimensões anteriores. Essa reflexão reafirma a importância de se construir uma estrutura, mesmo que simples, além de estratégias e ações para as dinâmicas de tomada de decisões e a mensuração das transformações na sociedade, os resultados no negócio e no viés financeiro.

MODELO C. 2.0



Sobre as dimensões estruturantes do Modelo C

Fluxo de Impacto

Estimula uma reflexão a partir da análise do contexto e do desafio a ser enfrentado para em seguida orientar a definição dos públicos ou territórios-foco das ações a serem implantadas a fim de gerar transformações positivas. Por último, conduz a identificação das mudanças esperadas de forma inicial e intermediária junto a intenção de impacto que o negócio busca contribuir.

Fluxo Comercial

Propõe uma análise inicial das oportunidades de mercado e da identificação dos clientes para os quais os produtos e serviços serão ofertados. Junto a isso, a dimensão provoca sobre a proposta de valor entregue pelo empreendimento. Em seguida, orienta a reflexão sobre os resultados internos esperados no curto e médio prazo e, por fim, sobre a ambição de futuro projetada para o negócio.

Capacidade operacional

Sugere a avaliação e declarações iniciais sobre como a estrutura interna do negócio estará organizada para que sua atuação se sustente. Inicia com provocações relacionadas às atividades centrais da operação e um detalhamento sobre a infraestrutura e os canais de distribuição e venda. Sob outra perspectiva, provoca a reflexão sobre elementos relacionados à equipe e parceiros e conexões esperadas. Ao final, explora projeções relacionadas aos custos.

Gestão estratégica

Conduz para a construção, mesmo que inicial de métricas relacionadas ao alcance dos impactos e do cenário financeiro do negócio. É uma dimensão que também estimula a pensar nas dinâmicas relacionadas ao papel das lideranças e aos processos de tomada de decisão.

Sobre as análises transversais



Análise integradora

É provocada a partir de um conjunto de perguntas que exploram a coerência e integração entre as dimensões do fluxo comercial e do fluxo do impacto. Sugere análises sobre o público de impacto e clientes, a coerência das estratégias de impacto com os produtos e serviços, além das implicações para o crescimento do negócio. Também incentiva a projeção de cenários futuros e as articulações necessárias para alinhar impacto e ambição do negócio.



Análise de risco

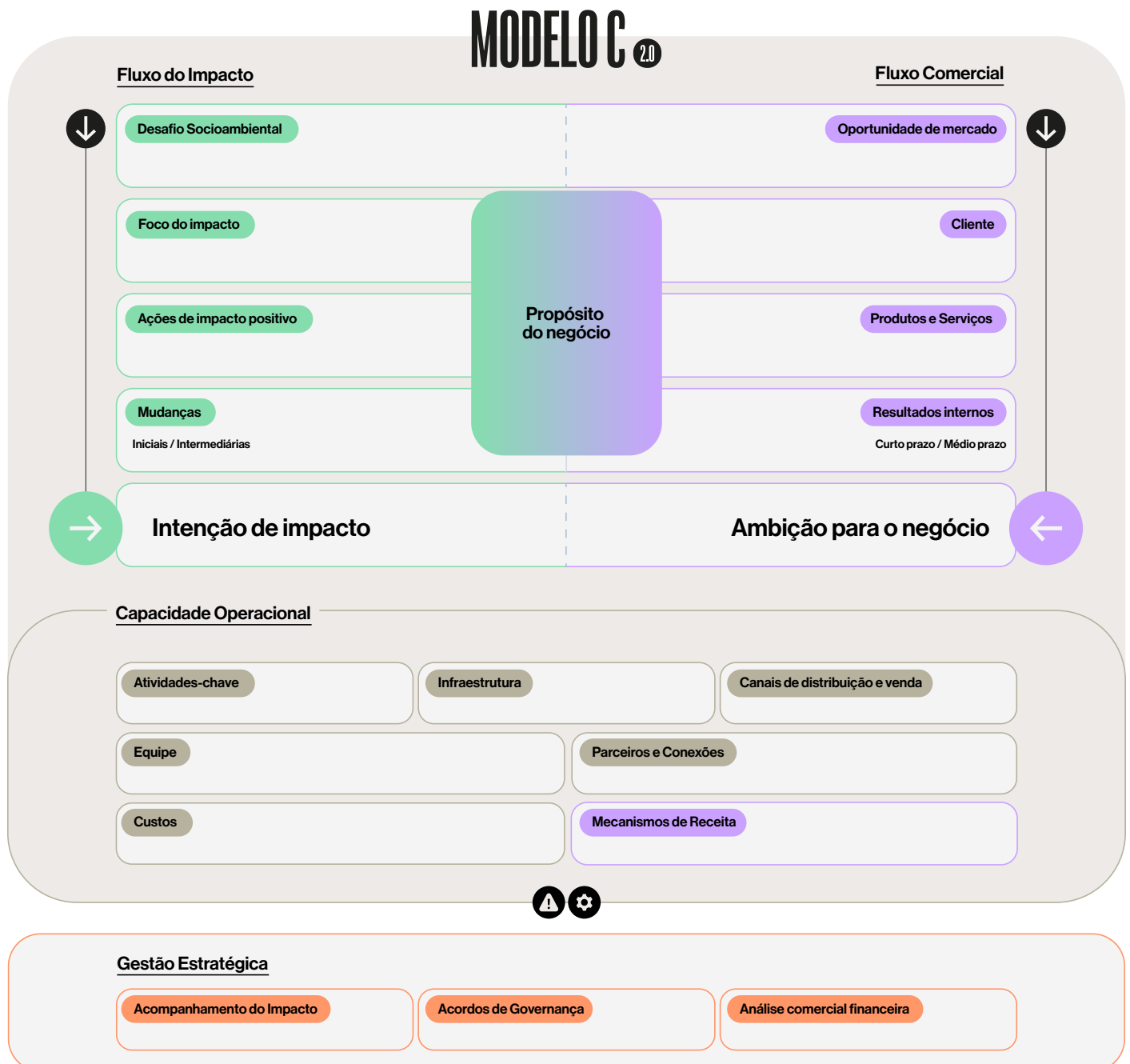
Também a partir de um conjunto de perguntas, busca identificar e avaliar os potenciais desafios que podem afetar tanto os resultados socioambientais quanto a sustentabilidade do negócio. Explora riscos relacionados à operação, estratégias de impacto e interação com o público e territórios, além de avaliar possíveis impactos negativos e limitações ao crescimento.

5

Aplicação e

perguntas orientadoras

A estrutura do Modelo C 2.0 evoluiu para um formato vertical, destacando, na parte superior, a visão integrada entre o fluxo de impacto — propositalmente apresentado como o primeiro elemento — e o fluxo comercial. Em seguida, a dimensão da capacidade operacional é posicionada como alicerce para que as intenções do negócio possam se concretizar. Na base de todas as demais, a dimensão da gestão estratégica sustenta e ancora a estrutura do modelo. Além disso, dois ícones foram introduzidos para estimular os negócios a refletirem sobre a coerência entre suas expectativas de impacto e sustentabilidade financeira, além de promoverem uma análise atenta dos riscos relevantes para sua atuação. A imagem abaixo apresenta a estrutura do Modelo C 2.0. A versão adaptada para o preenchimento pode ser encontrada para download [aqui](#).



Como já adiantamos, o **Modelo C** pode ser aplicado por negócios em diferentes estágios de maturidade, realidades de atuação e níveis de disponibilidade para o preenchimento. Por conta dessa ampla contribuição, pavimentamos caminhos que podem se ajustar a diferentes perfis. Sugerimos que o **Modelo C** seja operado de forma flexível e moldável frente as expectativas e disponibilidades das equipes de cada negócio, dispondo-se a ser uma abordagem inspiradora, relevante e viável, conforme cada perfil puder e quiser utilizá-la.

Ainda assim, levando em conta as testagens que fizemos, consideramos importante sugerir alguns trajetos que orientem o preenchimento. Para isso, trabalhamos com três critérios:

- **Maturidade do negócio e suas equipes**
- **Familiaridade com ferramentas de modelagem**
- **Disponibilidade dos envolvidos para a construção**

Com base nisso, propomos duas vias gerais de uso:

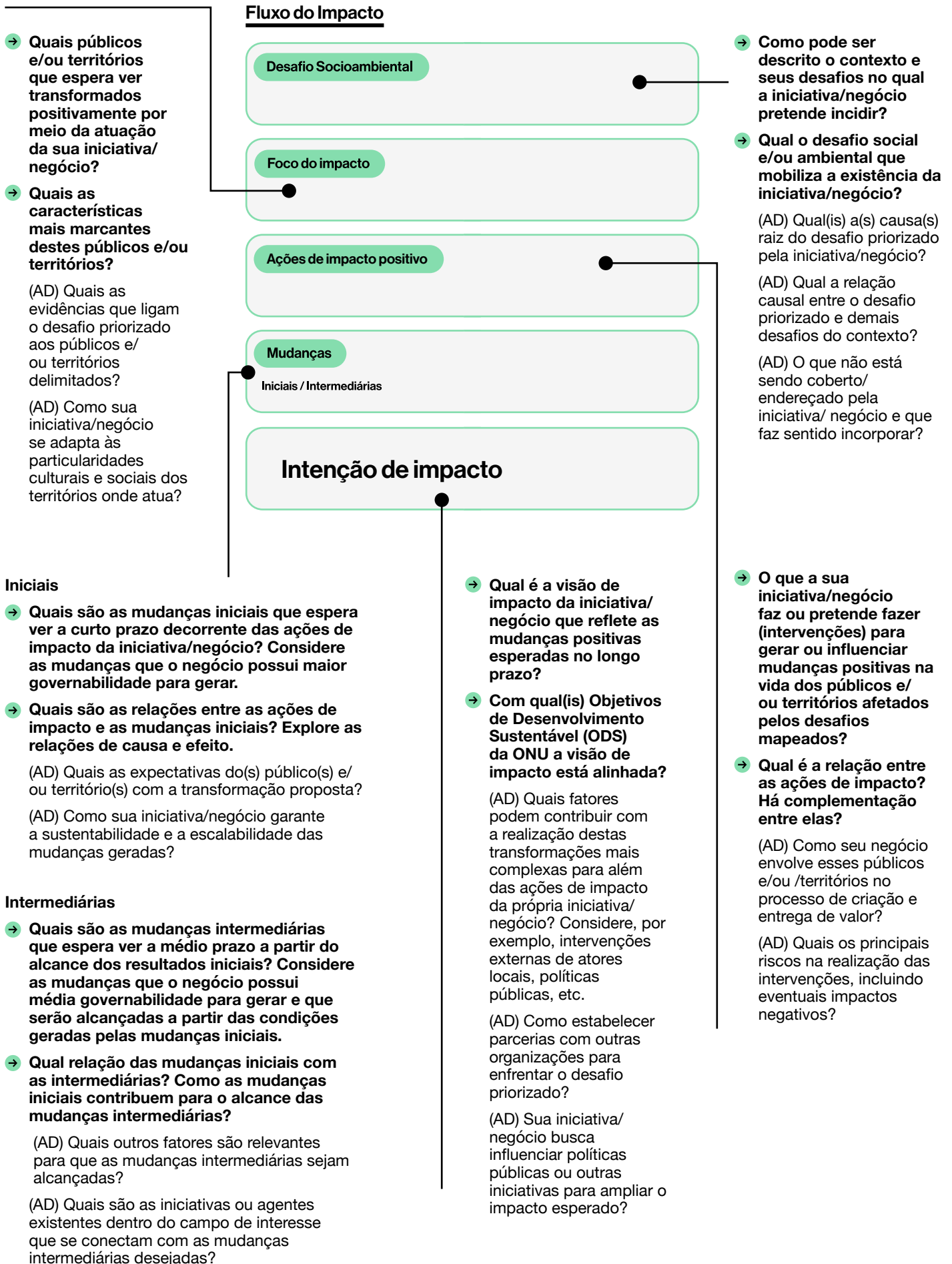
- **Se você está ideando um negócio e/ou tem pouca familiaridade com modelagem e/ou pouca disponibilidade para a construção: comece pelas perguntas gerais.** Esse percurso proporcionará um processo reflexivo valioso e produzirá um material com boa capacidade de representar seu negócio de impacto.
- **Se você está amadurecendo um negócio já em operação e/ou tem familiaridade com modelagem e/ou uma disponibilidade confortável para a construção:** explore as **perguntas gerais** e aprofunde-se nas **perguntas adicionais (AD)**. Esse caminho permitirá revisitar questões estratégicas, ampliar a reflexão e construir uma imagem final bastante detalhada do seu negócio de impacto.

Vamos começar?

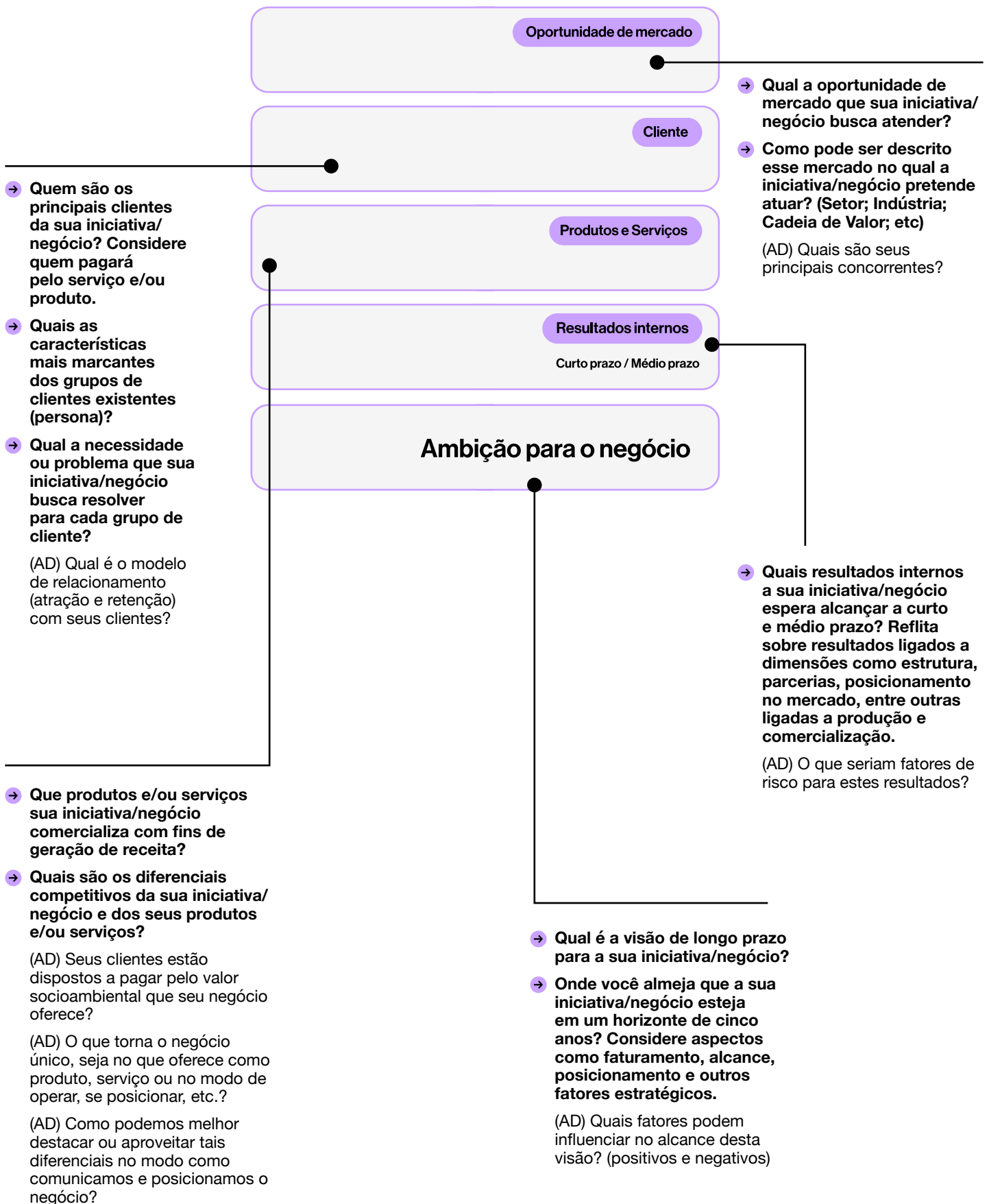
De maneira intencional, sugerimos que o **Modelo C** seja iniciado pelo **Fluxo de Impacto**. Caso o negócio já tenha uma declaração de propósito, recomendamos que ela seja registrada. Essa definição inicial pode guiar o preenchimento, mas é importante considerar que o próprio processo pode refiná-la. Ao concluir o **Modelo C**, revise a declaração de propósito para garantir sua coerência e alinhamento com as reflexões construídas.



Qual a razão de existir da iniciativa/negócio que evidencia a sua intenção e compromisso de fazer algo positivo para a sociedade?



Fluxo Comercial



- **Quais são as atividades-chave relacionadas às etapas comerciais do negócio? Considere as atividades de produção, execução, distribuição e vendas.**

(AD) Como você garante a eficiência e a qualidade dessas atividades?

(AD) Quais as principais certificações ligadas a sua operação e quais fazem sentido para a iniciativa/negócio?

- **Qual a infraestrutura física e digital que sua iniciativa/negócio utiliza?**

- **Essa infraestrutura é adequada para alcançar os objetivos da iniciativa/negócio no curto prazo?**

(AD) Sua infraestrutura está alinhada com as normas e regulamentações?

(AD) Sua iniciativa/negócio utiliza tecnologias limpas e eficientes?

(AD) Qual é o planejamento de investimento em infraestrutura para acompanhar a expansão do negócio?

- **Como seus produtos e serviços chegam aos clientes?**

- **Quais os canais de distribuição e venda que você utiliza?**

(AD) Seus canais de distribuição e venda valorizam e estão coerentes com sua proposta de impacto socioambiental positivo? Como influenciá-los?

(AD) As relações com os elos de distribuição e vendas são justas? Como poderiam ser melhores?

Capacidade Operacional

Atividades-chave

Infraestrutura

Canais de distribuição e venda

Equipe

Parceiros e Conexões

Custos

Mecanismos de Receita

- **Quais as funções necessárias para operacionalização da sua iniciativa/negócio?**
- **Qual é o modelo de contratação da sua equipe?**
- **Como sua iniciativa/negócio promove a diversidade e a inclusão na organização?**

(AD) Quais as habilidades e experiências exigidas para cada função?

(AD) Como você capacita e promove o crescimento profissional de sua equipe?

- **Quais são os custos centrais do seu negócio? Considere os custos fixos e variáveis.**

(AD) Quais são os custos essenciais para garantir a qualidade do seu produtos e/ou serviço e o impacto socioambiental pretendido pelo seu negócio?

(AD) Há custos invisíveis ou subestimados que podem comprometer a viabilidade do negócio no longo prazo?

- **Quais as fontes de receita do seu negócio?**
- **Qual é o mecanismo de receita mais interessante para a viabilidade do seu negócio?**

(AD) Quais são as estratégias relacionadas às fontes de receita do seu negócio?

(AD) Quais as oportunidades de captação de financiamento existentes, incluindo o filantrópico?

Saiba +

Para se aprofundar recomendamos acessar [Inovação em Modelos de Negócio de Impacto: Um guia prático para conciliar receita e impacto](#)

- **Quais são seus principais parceiros, fornecedores e conexões? Que papéis desempenham?**

(AD) Quais novas parcerias são essenciais para expandir o impacto proposto?

(AD) Sua iniciativa/negócio participa de iniciativas de ação coletiva (redes, alianças, etc) alinhadas e comprometidas à sua visão de impacto?

→ **Quais são os indicadores essenciais e viáveis para acompanhar as mudanças pretendidas pelo seu negócio? (diferenciar mudanças iniciais, intermediárias e impacto)**

→ **Quais são suas principais metas de impacto?**

(AD) Como o seu negócio está se estruturando para implementar o Plano de Acompanhamento do impacto?

(AD) Como o seu negócio irá comunicar seus alcances para os parceiros e partes interessadas?

→ **Quem são os líderes do seu negócio e quais são suas funções?**

→ **Qual é o modelo de gestão e tomada de decisões do seu negócio?**

(AD) De que maneira a equipe do seu negócio e outros agentes de interesse interagem com os processos de tomada de decisão?

(AD) Seu negócio possui um conselho consultivo e fiscal? Considere outras instâncias semelhantes.

→ **Quais os principais indicadores financeiros e comerciais?**

→ **Quais são suas principais metas comerciais e financeiras?**

(AD) Como você comunica seus resultados comerciais e financeiros para os parceiros e partes interessadas?

(AD) Quais são os principais critérios de análise utilizados para aferir a sustentabilidade financeira do seu negócio?

Gestão Estratégica

Acompanhamento do Impacto

Acordos de Governança

Análise comercial financeira

Reflexões transversais Integração entre o Fluxo de Impacto e Comercial



<p>Desafio Socioambiental</p> <p>Oportunidade de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> → As oportunidades de mercado estão conectadas aos desafios sociais e/ou ambientais que a sua iniciativa/negócio quer transformar? Como se dá essa relação? → A atuação da iniciativa/negócio contribui ou agrava direta ou indiretamente algum desafio socioambiental (já mapeado ou novo)? 	<p>Foco do impacto</p> <p>Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> → Há alguma similaridade ou conexão entre o público de impacto e os clientes da sua iniciativa/negócio? Se sim, como se dá essa conexão? → A sua iniciativa/negócio pode trazer algum risco ou efeito negativo ao público e/ou território foco das ações de impacto? → A definição de público e/ou território foco das ações de impacto pode limitar de alguma forma o crescimento esperado para a sua iniciativa/negócio? 	<p>Ações de impacto positivo</p> <p>Produtos e Serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> → Qual é a relação entre as ações de impacto e os produtos e/ou serviços da sua iniciativa/negócio? → As ações de impacto trazem algum risco à iniciativa/negócio? → A operação do negócio traz algum risco para as ações de impacto declaradas? → Quais podem ser outros produtos e/ou serviços comercializados à medida em que os desafios socioambientais vão sendo superados? 	<p>Mudanças</p> <p>Resultados internos</p> <ul style="list-style-type: none"> → As declarações de mudanças socioambientais e resultados internos parecem ter coerência considerando as capacidades que a iniciativa/negócio tem e terá a médio prazo? → O que o alcance das mudanças socioambientais de médio prazo exigem (em termos de articulações necessárias) da iniciativa/negócio?
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Intenção de impacto



Ambição para o negócio

- Qual é o cenário ideal de integração entre a visão de impacto e a ambição projetada para o negócio? O que é necessário articular para que isso aconteça?

Análise de risco



- Quais são os riscos mais significativos que podem comprometer a capacidade da sua iniciativa/negócio de alcançar o impacto socioambiental desejado a longo prazo? De que maneira a sua iniciativa/negócio está planejando superar esses obstáculos?
- Quais são as principais barreiras que podem impactar a viabilidade do fluxo comercial da sua iniciativa/negócio e como você está se preparando para enfrentá-los?
- Existem riscos relacionados às partes interessadas que podem comprometer a capacidade de gerar impacto e manter o modelo de negócio viável?

7

Recomendações

A energia da idealização e o amadurecimento da liderança

A pessoa ou grupo idealizador de um negócio de impacto carrega a visão, a motivação e o entusiasmo que impulsionam sua existência. No início, é natural que essa figura ou grupo assuma múltiplos papéis, colocando uma energia imensa para fazer as coisas acontecerem. Com o tempo, à medida que o negócio amadurece, novas pessoas chegam, funções se redistribuem e a estrutura se fortalece – e isso é essencial para a perenidade da iniciativa. Mas como garantir que essa energia mobilizadora não se perca ao longo do tempo? Sugerimos que o preenchimento do Modelo C também seja um momento para revisitar essa motivação, conectando-a às transformações que o negócio busca gerar. A(s) liderança(s) precisa(m) evoluir junto com a iniciativa, equilibrando inspiração e construção, abrindo espaço para outras vozes e, ao mesmo tempo, mantendo viva a essência que motivou sua criação. Quais mecanismos você tem para alimentar essa energia e cultivar o entusiasmo dentro da equipe? Como o negócio pode continuar conectado às motivações que lhe deram origem, enquanto cresce e se transforma?

Processo coletivo e participativo

O preenchimento do Modelo C deve ser um processo coletivo e participativo, envolvendo todos, ou um grupo representativo daqueles(as) que contribuem para a atuação do negócio. Quanto mais colaborativo, maior a qualidade das ideias e propostas geradas. Reserve tempo dedicado para trabalhar com o modelo de forma aprofundada e tente garantir que as pessoas estejam de fato presentes para essa construção coletiva. Atente-se que este trabalho em grupo envolve três dimensões essenciais: o conteúdo (o Modelo C em si), as relações interpessoais (garantindo um ambiente de respeito e escuta ativa) e o processo (definindo um fluxo de trabalho eficiente).

Olhar para gênero, raça e território

Comprometer-se com a produção de impacto socioambiental positivo implica em atuar pela redução das desigualdades sociais. Como já apresentado na versão 1, o Modelo C oferece uma oportunidade para integrar questões de equidade de gênero e raça, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e assumindo uma abordagem transversal que pode ser incorporada por qualquer organização, independentemente de seu foco de atuação. Para isso, é preciso ter atenção para alguns pontos:

- As agendas de gênero e raça devem ser consistentes e coerentes, refletindo um compromisso real de transformação social.
- Cuide do conteúdo e da forma como você se comunica e comprometa-se com a desconstrução de estereótipos que podem afastar e silenciar grupos durante o processo.
- Atente-se às dinâmicas de poder que podem se manifestar como interrupções, explicações óbvias ou apropriação indevida de ideias.
- A diversidade deve ser medida pela possibilidade real existente na incorporação das ideias de todas as pessoas presentes na construção, não apenas pela presença sem o espaço e disposição para a escuta de todas as partes.
- Considere as especificidades de gênero, raça e características socioterritoriais ao definir seu público, adaptando propostas e estratégias conforme necessário.

Olhar integrado para o social e ambiental

Ao utilizar o Modelo C, é essencial adotar um olhar integrado para as dimensões social e ambiental. Diante de um contexto de emergência climática e de tantas desigualdades, não podemos dissociar o que acontece nos territórios: o racismo ambiental escancara como grupos historicamente marginalizados são os mais impactados pela degradação ecológica. Ao definir as intenções e declarações de impacto do seu negócio, é fundamental conectar o bem-viver das comunidades à preservação e regeneração da natureza, garantindo que os benefícios ambientais e sociais avancem juntos.

Dicas para as pessoas facilitadoras

Durante o processo de revisão, escutamos de diversas partes sobre a importância da facilitação nos encontros de preenchimento do Modelo C. O papel do/a facilitador/a vai além de apresentar os elementos deste guia: é fundamental compreender em qual contexto o Modelo C se encaixa e as particularidades de cada grupo, seu estágio de maturidade e principais desafios. A partir disso – e considerando o tempo disponível – cabe adaptar as orientações para que sejam mais efetivas e alinhadas às necessidades. Aqui, sugerimos um percurso, mas ele não é único. A força do Modelo C está em sua flexibilidade para se ajustar a diferentes realidades sem perder seu propósito essencial: integrar de forma estratégica o fluxo comercial e de impacto, fortalecendo negócios para que sejam capazes de enfrentar os desafios sociais e ambientais do nosso tempo.

8

Anexos

Plano de monitoramento e avaliação

O **Plano de Monitoramento e Avaliação de Impacto** permite que o negócio acompanhe, ao longo do tempo, os efeitos gerados por sua atuação. Ele ajuda a verificar se o negócio está caminhando em direção à intenção de impacto, fornecendo informações essenciais para ajustes estratégicos e fortalecendo a coerência entre intenção e resultado.

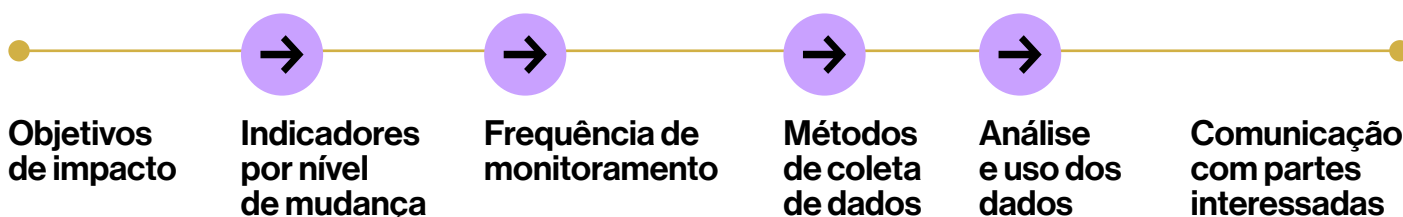
Para garantir um acompanhamento eficaz, é fundamental identificar indicadores específicos para diferentes níveis de transformação: mudanças iniciais (resultados de curto prazo e com maior governabilidade do negócio), mudanças intermediárias (resultados que criam condições intermediárias para o alcance dos impactos) e impactos (transformações mais profundas e sistêmicas).

Além disso, é importante diferenciar monitoramento e avaliação. O monitoramento deve ser contínuo, acompanhando a implementação e os efeitos imediatos do trabalho, enquanto a avaliação é realizada em momentos específicos, quando há necessidade de maior aprofundamento em questões de interesse do negócio e verificação dos avanços em direção às mudanças pretendidas.

Para sua construção, sugerimos seguir o seguinte fluxo:

- **Assumir as declarações relacionadas ao fluxo de impacto** – Especificar quais são as declarações trazidas no Modelo C sobre as mudanças e transformações que o negócio busca gerar.
- **Selecionar indicadores-chave para mudanças iniciais, intermediárias e impactos** – Identificar métricas para medir avanços nos diferentes níveis.
- **Estabelecer formas de coleta de dados** – Definir como e com que frequência as informações serão coletadas.
- **Criar um sistema de análise e uso dos dados** – Determinar como os aprendizados serão utilizados para aprimorar a atuação do negócio.
- **Planejar a comunicação com partes interessadas** – Assegurar que os resultados do monitoramento e da avaliação sejam compartilhados de forma clara e útil com a equipe, investidores, parceiros e outros públicos estratégicos.

A seguir, apresentamos uma sugestão de estrutura para o Plano de Monitoramento e Avaliação de Impacto:



Plano de atividades

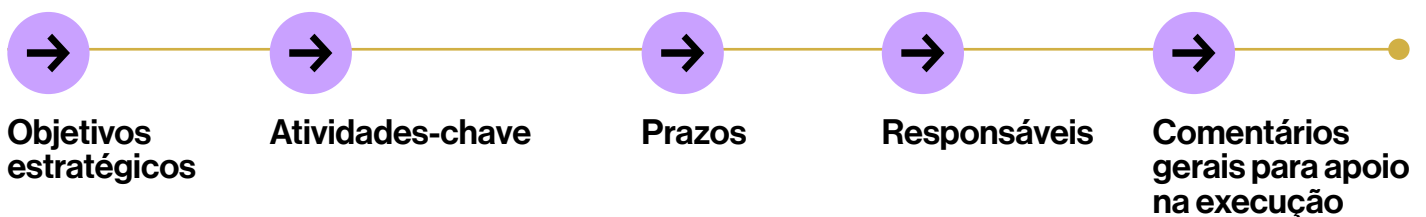
O **Plano de Atividades** traduz a estratégia do negócio em ações concretas, estruturando aquilo que foi declarado no Modelo C em etapas práticas e distribuindo responsabilidades dentro da equipe. Ele garante que cada dimensão do modelo seja efetivamente incorporada à rotina do negócio, facilitando a execução e o acompanhamento das iniciativas planejadas.

Para sua construção, sugerimos seguir o seguinte fluxo:

- **Definir objetivos estratégicos** – Estabelecer objetivos claros para cada dimensão do Modelo C.
- **Mapear atividades essenciais** – Identificar quais são as principais atividades que deverão ser realizadas para alcançar os objetivos estratégicos definidos para a sua iniciativa/negócio.
- **Estabelecer prazos e responsáveis** – Definir quem será responsável por cada atividade e o prazo para sua realização.
- **Criar um sistema de acompanhamento** – Monitorar o progresso e revisar as ações sempre que necessário.

Recomendamos que o plano seja registrado na ferramenta mais adequada ao dia a dia do negócio, garantindo que toda a equipe tenha acesso e compreenda sua contribuição dentro do conjunto das ações planejadas.

A seguir, apresentamos uma sugestão de estrutura para o Plano de Atividades:



Análise de Lacunas e Oportunidades

Para aprofundar as questões abordadas no Modelo C sobre a análise de desafios socioambientais e oportunidades, sugerimos que os negócios realizem essa análise de forma integrada e estratégica. Nossa proposta se baseia no **Impact Gaps Canvas**, desenvolvido por **Daniela Papi-Thornton** no Skoll Centre for Social Entrepreneurship da Universidade de Oxford. Essa ferramenta é prática e eficaz para mapear desafios sociais, compreender as soluções existentes e identificar as lacunas que ainda precisam ser preenchidas para alcançar o impacto desejado.

A **Análise de Lacunas e Oportunidades** é essencial para que um negócio de impacto compreenda o contexto em que está inserido. Ela permite identificar os desafios enfrentados, as soluções disponíveis e as lacunas que ainda existem, possibilitando um foco em necessidades reais e evitando redundâncias.

Para realizar a análise sugerimos seguir o seguinte fluxo:

1

Mapear desafios e problemas – Identifique e descreva claramente os desafios que seu negócio se propõe a resolver. Quais são suas causas? Quem é mais afetado? Onde eles ocorrem? Além disso, analise a evolução desses desafios ao longo do tempo e como podem mudar no futuro.

2

Identificar lacunas entre desafios e soluções existentes – Quais lacunas ainda existem entre os desafios enfrentados e as soluções já implementadas? O que está sendo negligenciado ou não abordado adequadamente? Quais fragilidades existem nas soluções atuais ou no sistema como um todo?

3

Mapear as iniciativas e respostas existentes – Levante as organizações, serviços, produtos e políticas que já estão trabalhando para resolver esses desafios, tanto local quanto globalmente. Quais dessas abordagens têm se mostrado eficazes? O que ainda precisa ser abordado de maneira mais robusta ou inovadora?

Abaixo, apresentamos uma versão adaptada do **Impact Gaps Canvas**, para apoiar a realização dessa análise.

Canvas das lacunas e oportunidades de impacto

Mapeamento dos desafios e problemas

Como descrevem os desafios/problemas?
(o quê/quem/onde)

Quais os impactos dos desafios/problemas?
(quantidade)

Quais as causas dos desafios/problemas?

Como os desafios/problemas mudaram no tempo? (história).

Como podem mudar no futuro?

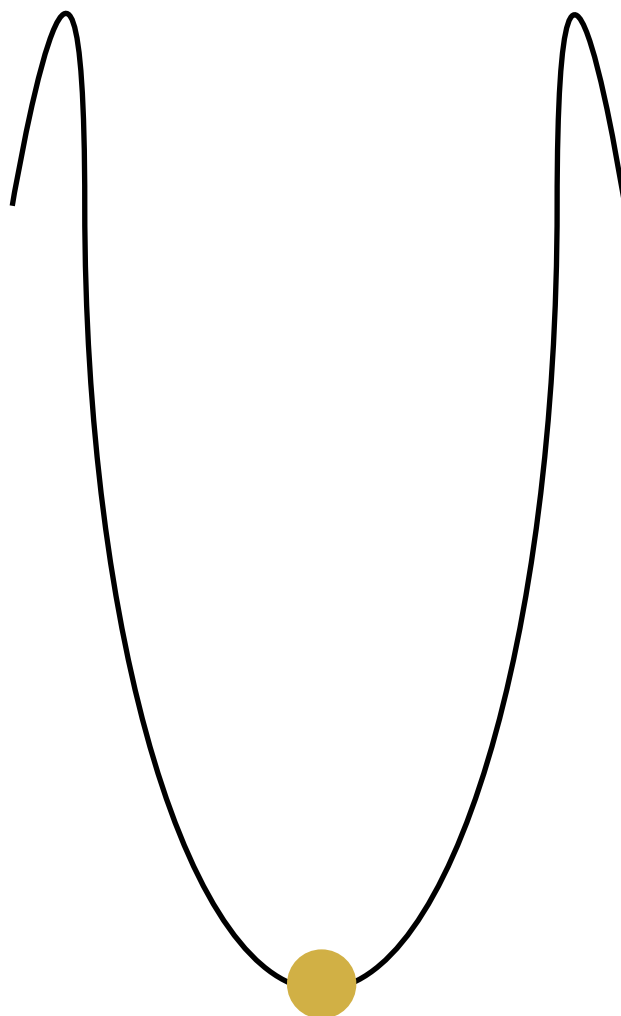
Mapeamento de propostas de enfrentamento

O que existe localmente para enfrentar os desafios? Considere, por exemplo, organizações, produtos, serviços, políticas, etc.

O que existe globalmente?

O que tem melhor funcionamento e o que não?

Que partes dos desafios parecem não serem atendidas?



As lacunas e oportunidades de impacto

Quais as lacunas aparecem entre os desafios/problemas e as soluções existentes?

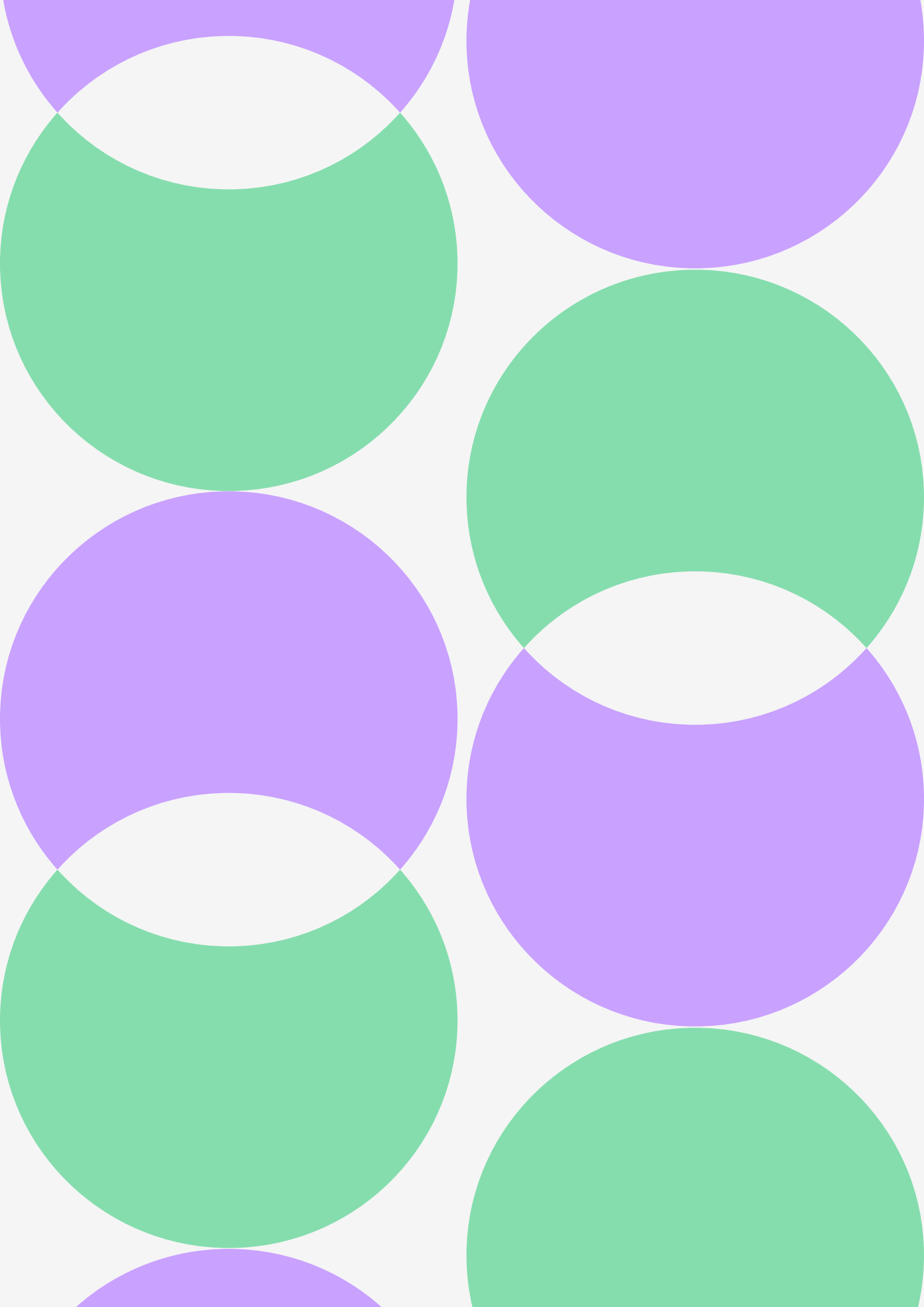
O que não está sendo coberto/endereçado?

O que parece frágil nas próprias soluções ou no sistema? O que falta nas mesmas ou no contexto para que as mesmas funcionem?

Quais as principais lições aprendidas/aprendizagens?

O que não sabemos ainda?

Qual informação falta?



MODELO C ^{2.0}

Criação Original



Coordenação da versão 2.0



Produção técnica e coordenação da revisão

Antonio Ribeiro
Elis Alquezar
Yurik Ostroski

Colaboração técnica

André S. N. Nepomuceno
Andreas Ufer
Aurélia de Melo
Bryan Muller
Damaris Ribeiro
Daniel Brandão
Diogo Quiterio
Gabriel Cardoso
Gabriela Souza Santos
Graziella Maria Comini
Guilherme Karam
Joyce Rodrigues
Juliana Vilhena
Lucas Harada
Maércio Diogo de O. Filho
Mariana Benzoni
Matheus Favaro
Nathalia Cipoleta
Rafael Moreira
Samir Hamra
Tharsis Faria
Victor Augusto Moreira
Vitoria Junqueira

Organizações e negócios participantes das oficinas de testagem do Modelo C:

Oaxaca (México)
SET/2024

Parceria com Latimpacto
e Governo de Nuevo León,
na programação do Impact
Minds 2024.

Manaus (Brasil)

OUT/2024

Parceria com Idesam e Impact Hub
Manaus na programação do 3º
Festival de Investimento de Impacto e
Negócios Sustentáveis da Amazônia.

Projeto gráfico e diagramação

Victoria Carvalho

Site Modelo C

Marcus Vinicius

Organizações parceiras

Patrocínio



Operação

Latimpacto, Impact Hub Manaus,
Governo de Nuevo León (México)

Agradecemos e fazemos referência aqui a todas as pessoas e organizações que também colaboraram com a criação e viabilização da primeira versão do Modelo C, ainda em 2017. São elas:

Concepção e desenvolvimento técnico

Alice Navarro Castello Branco
Andreas Ufer
Antonio Ribeiro
Daniel Brandão

Revisão crítica

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

Apoio na orientação sobre raça e gênero

Walquíria Tiburcio

Patrocinadores

ICE – Instituto de Cidadania Empresarial
Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza

Apoio operacional

Unibes Cultural

Organizações colaboradoras

A Banca
Sinapse Virtual
Pickcells
Mancha Organica Ltda
Araucária+
Velejando Por Um Mundo Melhor
Moralar
Instituto Feira Preta
Canalbloom
Movimento Choice
Incubadora Tecnológica De Empreendimentos
Criativos E Inovadores De Campina Grande (Itcg)
Porto Digital
Instituto Gênese
Inovaparq

MODELO C 2.0



Modelo C 2.0 © 2025 by Move Social e Sense Lab is licensed under CC BY-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>