

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - MESTRADO PROFISSIONAL EM REDE  
NACIONAL EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE  
TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

RAFAEL THIAGO CEZARIN

**METODOLOGIA PARA ESTRUTURAÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO**

Maringá  
2023

RAFAEL THIAGO CEZARIN

## **METODOLOGIA PARA ESTRUTURAÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, do Programa de Mestrado Profissional em Rede Nacional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, ponto focal Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Farid Pereira

Maringá

2023

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

C425m

Cezarin, Rafael Thiago

Metodologia para estruturação de negócios de impacto / Rafael Thiago Cezarin. --  
Maringá, PR, 2023.  
138 f.: il. color., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Farid Pereira.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação  
em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT),  
2023.

1. Administração - Modelagem de negócios. 2. Modelo C. 3. Negócios de Impacto . I.  
Pereira, Marcelo Farid, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em  
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT). III.  
Título.

CDD 23.ed. 658.4

Jane Lessa Monção - CRB 9/1173

RAFAEL THIAGO CEZARIN

## **METODOLOGIA PARA ESTRUTURAÇÃO DE NEGÓCIOS DE IMPACTO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, do Programa de Mestrado Profissional em Rede Nacional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, ponto focal Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em:

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marcelo Farid Pereira  
Universidade Estadual de Maringá - UEM / PROFNIT  
Orientador

---

Prof. Dr. Elias Lira dos Santos Junior  
Universidade Federal Tecnológica do Paraná - UTFPR - Campus Medianeira / PROFNIT

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Camila Chirnev  
Membro Externo - Smart Space UniCV

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Lilian Passos Scatalon  
Universidade Estadual de Maringá - UEM

## **DEDICATÓRIA**

Dedico a todos que estiveram comigo nessa trajetória, que souberam incentivar, cobrar e acima de tudo acreditar que era possível.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me fornecer saúde para conseguir conciliar trabalho em três turnos, estudos e perdas na família no mesmo período. Também por me dar ânimo e força quando pensei em desistir.

Gostaria de agradecer em especial à minha esposa Marcela Bortotti Favero, pelo incentivo, paciência e colaboração desde a inscrição para o processo seletivo, até a conclusão do curso. Claro que os valores partilhados pelos meus pais e irmãos foram essenciais para dar mais um passo na vida acadêmica e profissional, sabendo que nunca foi fácil.

Ao professor Marcelo Farid Pereira, pelas orientações, conversas, parceria e por sempre acreditar que era possível, conhecendo de minhas limitações e toda a carga de trabalho. Aos demais professores que também estiveram nessa caminhada, que contribuíram transferindo conhecimento, mesmo existindo as barreiras impostas pela pandemia da COVID19.

Aos colegas da turma 6 que compartilharam momentos de aprendizagem, dificuldades e alegrias. Aos demais colegas professores e coordenadores do UniCV que sempre compartilharam experiências e flexibilizaram muitas vezes para que eu pudesse assistir as aulas do mestrado. Ao meu sócio Erick Gagliardi por sempre incentivar, orientar e apoiar em todos os momentos.

CEZARIN, Rafael Thiago. **Metodologia para Estruturação de Negócios de Impacto**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso - PROFNIT (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2023.

## **RESUMO**

A modelagem de negócios se faz importante nos mais diversos tipos de empresas, independentemente se esses são negócios tradicionais, de base tecnológica ou de impacto. Entretanto, cada modelo de negócio possui características distintas e necessitam de ferramentas e metodologias que atendam as devidas particularidades. Diante do exposto o presente trabalho tem como objetivo elaborar um guia contemplando procedimentos para modelagem de negócios de impacto. Para isso foram realizadas pesquisas bibliográficas a fim de levantar informações e conteúdos relacionados à modelagem de negócios. Tendo como produto tecnológico um guia que auxilia na modelagem de negócios de impacto com ênfase no Modelo C.

**Palavras - chave:** Modelagem de Negócios, Negócios de Impacto, Modelo C.

CEZARIN, Rafael Thiago. **Metodologia para Estruturação de Negócios de Impacto**. 2023. PROFNIT (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2023.

## **ABSTRACT**

Business modeling is important in the most diverse types of companies, regardless of whether they are traditional, technology-based or impact businesses. However, each business model has distinct characteristics and requires tools and methodologies that meet the appropriate particularities. In view of the above, the present work aims to develop a guide covering procedures for impact business modeling. To this end, bibliographical research was carried out in order to collect information and content related to business modeling. Having as a technological product a guide that assists in impact business modeling with an emphasis on Model C.

**Keywords:** Business Modeling, Impact Business, Model C.

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Processo realizado na metodologia de pesquisa -----	30
Figura 2 - Business Model Canva -----	34
Figura 3 - Cinco dimensões da ontologia Five-V -----	36
Figura 4 - Ciclo de Feedback da CMA -----	39
Figura 5 - Quadro Lean Canvas -----	40
Figura 6 - Teoria da Mudança -----	41
Figura 7 - Modelo C -----	43
Figura 8 - Exemplo de aplicação da coluna Teoria da Mudança -----	53
Figura 9 - Exemplo de aplicação da coluna Fluxo do Negócios -----	55
Figura 10 - Exemplo de aplicação da coluna Capacidade Organizacional -----	56

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégia de buscas na plataforma de Periódicos da CAPES -----	29
Quadro 2 - Publicações selecionadas -----	31
Quadro 3 - Metodologias para modelagem de negócios -----	48

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

5W2H - *What – Why – Who – where – When - How – How much*

BM - *Business model*

CMA - Construir-Medir-Aprender

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

ICE - Instituto de Cidadania Empresarial

LS - *Lean Startup*

MVP - *Minimum Viable Product*

POP - Plano Operacional Padrão

SEBRAE - Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas

SWOT - *To understand strengths, weaknesses, opportunities and threats*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>15</b>
2.1 OBJETIVO GERAL	15
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>16</b>
3.1 INOVAÇÃO	16
3.2 MODELOS DE NEGÓCIOS	19
3.2.1. Negócios Tradicionais	21
3.2.2. Negócios de Base Tecnológica	22
3.2.3. Negócios de Impacto	25
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>28</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
4.2. PROSPECÇÃO CIENTÍFICA	28
4.3. PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO GUIA	31
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>33</b>
5.1.1. Business Model Canvas (BMC)	34
5.1.2. Five-V	35
5.1.3. Lean Startup (LS)	37
5.1.4. Teoria da Mudança (TM)	41
5.1.5. Modelo C	42
5.2 O USO DAS METODOLOGIAS PARA MODELAGEM DE NEGÓCIOS	47
5.3 SOBRE O MODELO C	50
5.3.1. Guia para Modelagem de Negócios de Impacto com Ênfase no Modelo C	51
5.3.2. Aplicação Genérica do Modelo C em Ecossistemas de Manguezais - beneficiamento do caranguejo	51
<b>6. IMPACTOS</b>	<b>58</b>
<b>7. ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC</b>	<b>59</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>60</b>
<b>9. PERSPECTIVAS FUTURAS</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE A - GUIA PARA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE IMPACTO BASEADO NO MODELO C</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE B - MATRIZ SWOT (FOFA)</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE C - BUSINESS MODEL CANVAS</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE D - ARTIGO SUBMETIDO OU PUBLICADO</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO A - COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DO ARTIGO</b>	<b>99</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Socialmente e economicamente, o empreendedorismo tem um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade (LANDSTRÖM, 2020). Afinal, a partir da abertura de novos negócios permite o desenvolvimento de uma região, por meio da geração de empregos, pagamento de tributos, pulverização do acesso a produtos e serviços, e ainda, evolução da sociedade pela inovação promovida.

Cientificamente, o campo tem agregado diferentes estudos e atraído a atenção de novos pesquisadores como afirmado por Garcia e Andrade (2022). Existem diferentes concepções sobre empreendedorismo, sendo que para este trabalho entende-se como descoberta de novas formas de combinar recursos, assumir riscos para obter lucros, como mecanismo de correção de falhas de mercado, criação de valor e criação de novos mercados (CRAMMOND, 2020; LANDSTRÖM, 2020).

No Brasil, o empreendedorismo ganhou relevância a partir da década de 1990, durante o processo de abertura da economia. Neste contexto, as empresas nacionais tiveram que se modernizar para conseguir competir com os produtos estrangeiros; sendo o SEBRAE (Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas) um ator importante deste processo (BARBOSA & COSTA, 2015).

De acordo com o último relatório do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (*Global Entrepreneurship Monitor - GEM*, 2019), a taxa de empreendedorismo total no Brasil foi de 38,7%, ligeiramente superior à do ano anterior, sendo a segunda mais alta da série histórica, e revelando mais uma vez o quanto o empreendedorismo é presente e sentido no cotidiano de grande parte dos brasileiros.

Sabe-se que a abertura de novos negócios é fundamental para a economia e desenvolvimento social de uma região, porém é necessário pensar para além da abertura e sim, sobrevivência desses negócios para que seu impacto seja realmente efetivo. Neste sentido, é importante considerar que inúmeros fatores apresentam influência para determinar se a empresa terá sucesso ou não ao longo do caminho (SILVA *et al*, 2023). Dentre estes fatores se destaca com unanimidade como causa de mortalidade das empresas a falta de planejamento, ou seja, a ausência de reflexão e

sistematização do negócio previamente (ALVARENGA, 2016, SILVA *et al*, 2023).

As motivações para empreender são diversas, sendo a que mais se destaca é para “ganhar a vida pois os empregos são escassos”, com taxa de 88,4% e para “fazer a diferença no mundo” com a taxa de 51,4% (GEM, 2019).

Para Cardoso (2022, p.44) o crescimento de empreendedores “(...) se configura em diversos fatores como a crise econômica mundial, a falta de empregos formais no Brasil, a busca por novas oportunidades no mercado e até pelo declínio de políticas públicas de transferência de renda por parte do Estado nacional”.

O despertar da vocação de empreender pode acontecer de diferentes maneiras, sendo que as instituições de ensino e ambientes de inovação agem como espaços para o estímulo deste espírito empreendedor, pois auxiliam na formação de profissionais com olhar aguçado para a inovação (FAVERO & SILVA, 2022).

Parte das ideias de novos negócios surgem dentro das paredes desses locais, e assim, são idealizados, modelados, acelerados e entregues ao meio. Nesta perspectiva, os ambientes de inovação fomentam o empreendedorismo e a inovação para que sejam criadas novas soluções para problemas de mercado.

Como resultado, têm-se a criação de novos negócios, que podem ser configurados como tradicionais, exponenciais (*startups*) e de impacto, em vista que os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2012).

Na criação de novos negócios os empreendedores podem utilizar de metodologias para a modelagem de negócios. Estas têm como objetivo auxiliar na ampliação da visão destes para o ambiente no qual a empresa estará inserida, além de facilitar a organização e sistematização das ideias. São metodologias comumente utilizadas: *Business Model Canvas*, *Five- V*, *Lean Canvas*, Teoria da Mudança e o Modelo C.

Assim sendo, pode-se afirmar que a modelagem de negócio é etapa

fundamental para que o mesmo aumente as chances de êxito em sua execução. Com os negócios de impacto isso não é diferente, visto que esses negócios apresentam elevada complexidade, pois são os responsáveis por solucionarem problemas socioambientais e ainda apresentarem resultados financeiros positivos. Segundo a Comini, Rosolen e Fischer (2019), os negócios de impacto no Brasil estão altamente relacionados com a inovação, aproveitando as lacunas do mercado, devido às falhas do estado e muitas vezes o desinteresse das grandes organizações.

Justifica-se então este estudo devido a necessidade e importância das metodologias para que os empreendedores estruturem seus negócios, com o objetivo de ampliar a taxa de sobrevivência das empresas. Ressalta-se, que os negócios apresentam complexidade e variáveis diferentes uns dos outros, e por isso necessitam de metodologias específicas.

Teoricamente, justifica-se essa pesquisa pela necessidade de difundir e discutir mais intensamente as metodologias para modelagem de negócios, visto que ao realizar pesquisas em repositórios identificou-se um baixo volume de trabalhos direcionados a essa temática, principalmente no que se refere aos negócios de impacto. Ressalta-se que este trabalho pode ser a abertura para novas pesquisas.

Diante deste contexto, faz-se necessário desenvolver estudos para permitir a disseminação das metodologias de modelagem para os novos negócios, especialmente de impacto. Para essa construção, este trabalho se baseia em conceitos de inovação, empreendedorismo e modelos de negócios, e ferramentas para modelagem de negócios como o *Business Model Canvas*, *Five-V*, *Lean Startup*, Teoria da Mudança e claro, o Modelo C.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Este estudo teve como objetivo geral apresentar metodologias para modelagem de negócios, bem como desenvolver um guia para auxiliar na modelagem de negócios de impacto com ênfase no Modelo C.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Prospectar cientificamente metodologias para modelagem de negócios e suas aplicações.
- Descrever o funcionamento das metodologias e suas perspectivas de aplicação para auxiliar na identificação se o modelo de negócio realmente é de impacto.
- Confeccionar um guia, com ênfase no Modelo C, para nortear a modelagem de negócios de impacto e demonstrar um exemplo de aplicação do Modelo C em ecossistemas de manguezais no beneficiamento do caranguejo

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, o referencial teórico traz conceitos sobre inovação, empreendedorismo, modelos de negócios e ferramentas para modelagem de negócios.

#### 3.1 INOVAÇÃO

A inovação é fundamental para a competitividade das empresas. Ela deve fazer parte das estratégias empresariais, para que assim as empresas alcancem vantagens perante seus concorrentes, fazendo com que os clientes optem por seus produtos e serviços, garantindo assim sua sobrevivência. Ainda, as estratégias competitivas se referem a como uma empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus concorrentes para sair na frente e ganhar vantagem competitiva e sustentável. Neste sentido, a inovação aparece como uma alternativa para a sobrevivência das empresas.(OCDE, 1997; DRUCKER, 2002; SEVERO, OLIVEIRA & GUIMARÃES, 2014; G. D. G. CARVALHO, SILVA, PÓVOA & CARVALHO, 2015; PAULA ET. AL., 2015; CALAZANS & SILVA, 2016; OLIVEIRA, FERREIRA, SILVA & LIMA, 2016; TORRES, PAGNUSSATT & SEVERO, 2017; ARAUJO, 2018; ROSA, ROSA & ANTONIOLLI, 2018; SANTOS, PERIN & SAMPAIO, 2018; SHANMUGANATHAN, 2018).

Neste sentido, é importante distinguir a ideia de inovação e de invenção, para Van de Ven (1986) a inovação referente ao desenvolvimento e implantação das novas ideias economicamente, que apresentem resultados de melhoria do desempenho organizacional e conseqüentemente, o crescimento econômico (TORRES, PAGNUSSATT & SEVERO, 2017; SHANMUGANATHAN, 2018). Segundo o Manual de Oslo a:

[...]inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2018, p.55)

Não existe apenas um tipo de inovação, e ainda, não existe consenso quanto à tipologia de inovação. Mais comumente aceita, têm-se quatro tipos de inovação

propostas e difundidas pelo Manual de Oslo (OCDE, 2018), são elas: (1) Inovação de Produtos/Serviços: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em que possuem alterações nas características ou forma de uso, podendo ser em seus materiais, softwares, facilidade de uso ou outras características funcionais. (2) Inovação de Processos: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. (3) Inovação de Marketing: a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. (4) Inovação Organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Além do tipo de inovação, têm-se a discussão referente ao grau inovativo, que pode ser radical, intermediária ou incremental, sendo elas nos produtos ou serviços, nos processos, no marketing ou de forma organizacional. A inovação radical ocorre quando é introduzido no mercado um novo produto, serviço ou processo, ou quando uma empresa utiliza uma forma de organização ou de marketing inteiramente nova, essa forma de inovar possui maior risco. A inovação intermediária acontece com a adaptação ou aperfeiçoamento de tecnologias existentes e, a inovação incremental significa melhorar algo que já exista no produto, processo, serviço ou organização da produção dentro de uma empresa (FREEMAN & PEREZ, 1998).

Visto os tipos de inovação e o seu grau inovativo, ainda as organizações necessitam escolher o modelo que irão utilizar na gestão da inovação dentro de seu contexto empresarial, ou seja, o mais adequado para a sua realidade. Em nível global os principais modelos praticados são (a) modelo linear: possui o processo bem definido e de forma sequencial passando pela pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental, produção e comercialização. (b) Modelo paralelo: acontece no decorrer de todo o processo de pesquisa, do desenvolvimento até a comercialização da inovação do produto, isto é, em todo os estágios da pesquisa, fazendo uso das informações coletadas sobre possíveis clientes, e de novas tecnologias. (c) Modelo de Tidd *et al.i.*: modelo que pode ser utilizado por qualquer

tipo de organização, desde a que atua na produção de bens, quanto a que trabalha na produção de serviço, já que acontece de maneira ampla através das seguintes fases (1) buscar (2) selecionar (3) implementar e (4) apreender. (d) Modelo de inovação aberta: usa de todos os modelos anteriores e direciona a organização para a adoção de práticas conjuntas de busca, seleção, implementação e aprendizagem, tanto de dentro para fora da organização, quanto de fora para dentro. Esses modelos auxiliam as empresas a entenderem quais são os processos que as levam à inovação. (DE CARVALHO, CAVALCANTE, DOS REIS, 2011).

Sabe-se da importância de inovar, porém existem dificuldades quando a implementação da inovação. Os executivos dizem que a inovação é muito importante, mas a abordagem de suas empresas em relação a isso é, em muitos casos, informal, e os líderes carecem de confiança em decisões sobre inovação (BES, KOTLER, 2011). Para Ahmed (1998) as organizações que buscam inovar são as que possuem sua cultura voltada à criatividade e possibilitam que os atores organizacionais desenvolvam sua capacidade inovadora. Ainda muitos dos negócios que já estão em atuação se sentem ameaçados pelos entrantes, pois parte desses já chegam contando com a utilização da tecnologia e inovações que nascem e pretendem fazer com que a inovação faça parte de seu DNA e cultura organizacional. Esses novos modelos de negócios que estão surgindo principalmente com o uso de tecnologias, também precisam ficar atentas ao avanço tecnológico e aos seus concorrentes, quando o assunto é inovação e tecnologia existem 12 mil empresas nesse segmento no Brasil (SEBRAE, 2021).

É perceptível a importância da inovação para as empresas, essas podem inovar usando ou não da tecnologia, que dependerá de cada modelo de negócio, maturidade e momento de cada empresa. A inovação tecnológica segundo o Manual de Oslo pode ser de produto ou processo que compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas (OCDE, 2018). Na mesma linha de pensamento, entende-se que a tecnologia implantada pode gerar grande diferencial competitivo para as empresas que a utilizam em parte dos seus produtos ou processos e para aquelas que a tecnologia é fator indispensável para que o produto exista, neste caso pode-se citar as *startups*.

Porém, é importante ressaltar que existem outros tipos de inovações segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2018), essas podendo ou não ter o uso de tecnologias.

Para Bianchi, Alves e Rossi (2018), a inovação é uma importante estratégia de sobrevivência e desenvolvimento para micro e pequenas empresas, e se faz fundamental para o surgimento de novos negócios. Por isso, os empreendedores precisam fazer com que a inovação se torne rotina. Inovar é fator propulsor no processo de empreender quando se precisa ter uma proposta de valor relevante, independente se o negócio for tradicional, de base tecnológica ou de impacto.

### 3.2 MODELOS DE NEGÓCIOS

Inovar é uma das chaves para se alavancar um negócio, segundo Bessant e Tidd (2019, p. 4) “se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam”. Nesse sentido, os referidos autores expõem que novos negócios são criados a partir de novas ideias.

Nessa esteira, as empresas podem se socorrer da inovação para redefinir uma indústria, sobretudo através da combinação entre inovação nos mais diversos tipos de negócios e inovação tecnológica (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2009). Ainda assim, a inovação por si só não é automática, sendo movida pelo empreendedorismo, uma mistura de visão, paixão, energia, entusiasmo, *insight*, bom senso e esforço, elementos que permitem que ideias se transformem em realidade (BESSANT; TIDD, 2019).

O GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2003), expõe que o empreendedorismo significa qualquer tentativa de criar e desenvolver novos negócios ou novas empresas, a despeito de uma atividade autônoma, uma nova organização empresarial ou expansão de uma já existente, seja por um indivíduo, uma equipe de pessoas, ou até mesmo de um negócio já estabelecido.

É nessa linha que a figura do empreendedor ganha destaque, haja vista ser aquela pessoa que se dedica à geração da riqueza, que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo os riscos calculados e a

possibilidade de fracassar (DORNELAS, 2008). Para Bessant e Tidd (2019), é o empreendedor com seu combo de características que transformam ideias em realidade, entregando uma proposta de valor e fazendo com que a inovação se concretize.

Nesse sentido, existem três tipos de empreendedores que se destacam onde quer que trabalhem: (1) o empreendedor corporativo, que é o empreendedor interno da empresa, o qual identifica, desenvolve e implementa novas oportunidades de negócio; (2) o empreendedor *startup*, consiste naquele que cria novos negócios ou empresas, ele analisa o panorama e diante de uma oportunidade cria uma solução através de um novo empreendimento; e (3) a figura do empreendedor social, que cria empreendimentos com missão social, através de um modelo de parceria entre os atores (PESSOA, 2005).

A razão pela qual o empreendedor inicia suas atividades pode acontecer por oportunidade ou necessidade, visto que o ato de empreender pode acontecer em situações distintas da vida pessoal e profissional de um empreendedor, ou seja, qual é o fator motivador do empreendedor, que fatores o direcionaram para que se envolvesse com o empreendedorismo. Segundo o programa de pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2017) são:

[...] considerados empreendedores por oportunidade aqueles que, quando indagados na entrevista, afirmam ter iniciado o negócio principalmente pelo fato de terem percebido uma oportunidade no ambiente. Ao contrário, o empreendedor por necessidade é aquele que afirma ter iniciado o negócio pela ausência de alternativas para a geração de ocupação e renda.

Isto posto, no que concerne à inovação e empreendedorismo, destaca-se alguns modelos de negócio que são definidos como um conjunto de atividades específicas para promover e satisfazer uma necessidade percebida no mercado, com a especificação (AMIT & ZOTT, 2012) ou ainda, a representação da estrutura, forma e modos de governança de uma empresa no que tange o estabelecimento de estratégias para alcance e satisfação dos consumidores (PACHECO, KLEIN & RIGHI, 2066). O conceito dos autores remete ao que Teece (2010) caracterizou como uma articulação da lógica dos dados e de outras evidências que suportam a proposição de

valor para o cliente, com o objetivo da empresa entregar esse valor e assegurar uma vantagem competitiva sustentável no mercado. Para Osterwalder (2004) modelo de negócio refere-se a descrição do processo relacionado à oferta de produtos (bens e serviços) por uma empresa, ou seja, é a forma pela qual a empresa cria, entrega e gera valor para alguém. Neste ponto, é importante diferenciar o conceito de modelo de negócios e estratégica, sendo que o modelo de negócio é o "quê" da inovação de negócios enquanto que estratégia é o "como" (KEEN; QURESHI, 2006).

Cada um dos tipos de modelos de negócios possuem características marcantes que os diferenciam e são apoiados por cada tipo de empreendedor e por sua motivação em iniciar, comprar ou até mesmo herdar um negócio. Visto que ao passar dos anos os empreendedores foram migrando suas formas de empreender e os modelos de negócios tradicionais foram se modificando e passaram cada vez mais utilizando de tecnologias, surgindo as *startups* com propostas inovadoras visando atender demandas e solucionar problemas cada vez mais complexos.

### **3.2.1. Negócios Tradicionais**

Os negócios tradicionais, também conhecidos como negócios físicos, são aqueles que operam em um ambiente presencial, onde os clientes podem interagir pessoalmente com o produto ou serviço oferecido. Além disso, esses negócios geralmente dependem de um grande investimento inicial para aquisição de estoque, equipamentos e instalações. Por fim, o olhar do empreendedor neste modelo está para o lucro, e não para o impacto social do negócio. Em suma, Costa e Ronzani (2019, p. 224) definem negócios tradicionais como: “a organização com fins lucrativos, geradora de inovações para o mercado e que visa à obtenção de resultados financeiros superiores aos da concorrência”.

Para empreender em um negócio tradicional, é necessário levar em consideração diversos fatores, como localização, nicho de mercado, gestão financeira e gestão de estoque. É importante escolher um local estratégico, com boa visibilidade e acesso para os clientes. Segundo Kotler e Keller (2012), também é fundamental identificar um nicho de mercado com potencial de crescimento e desenvolver estratégias de marketing eficientes para atrair e fidelizar clientes. Com isso, ainda os

negócios tradicionais também oferecem vantagens em relação aos modelos de negócios online. Um exemplo disso é a possibilidade de oferecer um atendimento personalizado ao cliente, com a possibilidade de experimentação do produto antes da compra, agregando valor e auxiliando na tomada de decisão.

A gestão financeira pode ser um aspecto crítico para o sucesso de um negócio tradicional. É preciso acompanhar de perto as entradas e saídas de dinheiro, manter um controle rigoroso do estoque e estabelecer preços competitivos sem favorecer a rentabilidade do negócio. Assim, para que haja uma boa gestão empresarial é importante compreender as práticas financeiras, levando em consideração que são amplas e dinâmicas (AZEVEDO & LEONE, 2011)

Apesar dos desafios, os negócios tradicionais têm uma grande importância no processo empreendedor. Eles possuem grande responsabilidade para o desenvolvimento da economia local, geraram empregos e oferecem serviços e produtos essenciais para a sociedade. Além disso, empreender em um negócio tradicional pode ser uma oportunidade para criar vínculos com a comunidade, estabelecer uma sustentação sólida e contribuir para o crescimento pessoal e profissional do empreendedor.

Embora os modelos de negócios online e digitais estejam cada vez mais populares, os negócios tradicionais ainda têm uma grande importância no cenário empreendedor. Para empreender em um negócio tradicional, é necessário considerar diversos fatores e desenvolver habilidades em gestão financeira, marketing e liderança. No entanto, os benefícios para a sociedade e para o próprio empreendedor podem ser muito relevantes.

### **3.2.2. Negócios de Base Tecnológica**

Negócios de base tecnológica também conhecidos como *startups* são empresas criadas de forma rápida, e que apresentam possibilidade de crescimento e alcance também de potencial expansão. Muitas provêm de ideias inovadoras que rompem os modelos de negócios tradicionais, ou seja, grande parte das vezes estão baseadas em inovações disruptivas de mercado (LEVY, 1998). Para Sigahi (2015) essas novas empresas ou ainda em fase de constituição se utilizam de base

tecnológica e a inovação como fundamentos para sua estratégia competitiva. Possuem como principal característica o rápido crescimento, atuam em um ambiente de incerteza, e anseiam tornar-se repetível e escalável o seu modelo de negócio.

Dentre as principais características das *startups* estão os diferentes modelos de negócios e a busca constante pelo novo. Essas características são alinhadas com o uso de tecnologias. Segundo a FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), pode-se entender uma empresa nascente de base tecnológica como:

empresa cuja estratégia empresarial e de negócios é sustentada pela inovação e cuja base técnica de produção está sujeita a mudanças frequentes, advindas da concorrência centrada em esforços continuados de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (FINEP, 2013, online).

As *startups* se iniciam com poucas pessoas, baixo valor investido e com muitas incertezas no que se diz respeito ao modelo de negócios (RIES, 2011). Afinal, entende-se que as *startups* consistem em organizações que estejam desenvolvendo um determinado produto ou serviço, contudo que ao mesmo tempo está desenvolvendo questões relativas ao negócio. Neste quesito, as *startups* possuem seus modelos baseados em algumas características, como: (a) inovação (b) escalabilidade (c) repetibilidade, (d) flexibilidade e rapidez.

- Inovação: a *startup* apresenta um produto ou serviço novo – ou com aspectos novos em seu modelo de negócio – para o mercado a que se destina, como elementos de diferenciação (ABSTARTUPS, 2017).
- Escalabilidade: o modelo de negócio de uma *startup* precisa ser escalável, isto é, poder atingir rapidamente um grande número de usuários a custos relativamente baixos. A condição é que a organização tenha de fornecer um mesmo produto ou serviço em escala ilimitada (LOBOSCO, 2014).
- Repetibilidade: o modelo de negócios de uma *startup* deve ser repetível, ou seja, deve ser possível replicar ou reproduzir a experiência de consumo de seu produto ou serviço de forma relativamente simples, sem exigir o crescimento na mesma proporção de recursos humanos ou financeiros, ou seja, refere-se a

condição de fornecer o mesmo produto ou serviço de maneira que não haja alterações significativas para cada tipo de cliente (LOBOSCO, 2014).

- Flexibilidade e rapidez: em função de sua característica inovadora, do ambiente incerto e altamente competitivo, a *startup* deve ser capaz de atender e se adaptar rapidamente às demandas do mercado. Geralmente, têm estruturas enxutas, com equipes formadas por poucas pessoas, com flexibilidade e autonomia (ABSTARTUPS,2017).

Outra característica das *startups* é o curto tempo de operação ou existência (MASSUREL & MONTFORT, 2006). No mais, sumariamente entende-se startups como: “a fase inicial do ciclo de vida de uma organização, caracterizada pelo desenvolvimento de um modelo de negócios para determinado produto ou serviço em desenvolvimento” (LOBOSCO, 2014, p.28).

Como que se tem inúmeros cases de sucesso de *startups*, obviamente também existem modelos de negócios ou novos produtos que não chegaram a ser lançados ou não conseguiram se consolidar no mercado e ter bons resultados, elevando assim a taxa de mortalidade das *startups*. Índices apontam que uma em cada dez empresas desse tipo sobrevivem e os motivos são diversos, desde a falta de mercado, até as falhas de planejamento de marketing. Porém muitas morrem ainda em fase embrionária, pela falta de investimento e planejamento e suporte em sua incubação e aceleração (STACHEWSKI, 2020).

Para que essas taxas de mortalidade sejam minimizadas pode-se ter como exemplo algumas *startups* de sucesso como a *Nubank*, *Airbnb*, *Uber*, quais contaram com grande aporte financeiro, usufruíram de ambientes inovadores, qualidade e principalmente tiveram o foco na dor dos clientes, fatores esses que fizeram com que essas conseguissem obter sucesso e longevidade.

Dentro de tamanha complexidade e por necessidade latente os negócios com soluções sustentáveis também vêm ganhando força, principalmente sobre a ótica de diferenciação e vantagem competitiva. Com base nessa transformação e evolução dos modelos de negócios, além dos citados acima, outros estão surgindo, utilizando

de inovações e mesclando formas de empreender, unindo a tecnologia, agilidade das startups para entregar soluções socioambientais, esses denominados negócios de impacto.

### **3.2.3. Negócios de Impacto**

A pandemia da COVID19 mostrou com mais clareza os problemas mundiais relacionados à sociedade e ao meio ambiente. As mudanças causadas pelo vírus, além de alterar a vida cotidiana da sociedade, causou e ainda vem causando impactos negativos ao meio ambiente, fato que vem acontecendo devido às alterações do ritmo de vida das pessoas e ações ambientais antrópicas (SOUZA, 2020). Fatores que evidenciaram ainda mais a necessidade de soluções para problemas socioambientais, antes mesmos já existentes mas que muitas vezes passaram despercebidos (COSTA & PEREIRA, 2022; PORTO *et al.*, 2022).

Diante deste contexto no qual os problemas socioambientais têm se agravado cada vez mais, empresas que surgem ou mesmo as já existentes que desenvolvem essas soluções visando entregar benefícios a sociedade e/ou ao meio ambiente são denominadas negócios de impacto. De acordo com Correia (2019) essas iniciativas são normalmente pequenas e com um olhar para problemas locais, porém podem responder questões globais e ter elevada replicabilidade.

Ainda pode-se mencionar que os negócios de impacto são empreendimentos que possuem a intenção de solucionar problemas socioambientais por meio de sua atividade principal, exercida dentro a lógica de mercado com um modelo de negócio que visa retorno financeiro (ICE, 2019).

Fischer e Comini (2012) ressaltam que as estratégias organizacionais voltadas à responsabilidade social e a sustentabilidade aliadas à lucratividade criam a proposição de um novo modelo de negócio. Sendo que “para os negócios de impacto, avaliar os riscos e impactos socioambientais ao longo de toda a cadeia produtiva é uma oportunidade ganha-ganha, obviamente dependendo da missão, visão e valores da organização” (GONÇALVES-DIAS & NAKAGAWA, 2019, p. 269).

Os negócios de impacto se baseiam em princípios básicos do empreendedorismo, porém apresentam como diferenciais: (1) o objetivo da produção de bens e serviços não está apenas na venda, mas sim na solução de problemas sociais; (2) não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social (exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida) (MELO NETO & FROES, 2002).

Esses negócios possuem semelhança com ONGs, no entanto, precisam ser financeiramente autosustentáveis, gerando receita através do próprio negócio, além de entregar um impacto positivo mensurável a sociedade ou meio ambiente (LYSIUK & BRITCHENKO, 2021; HOCKERTS, 2018).

Segundo o Instituto de Cidadania Empresarial (2019), para serem caracterizadas como negócios de impacto as empresas precisam ter 4 critérios mínimos, que são (1) intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental, (2) solução de impacto é a atividade principal do negócio (3) busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado (4) compromisso com o monitoramento do impacto gerado.

Levando em consideração os critérios que norteiam sobre quais modelos de negócios podem ser considerados de impacto, e sabendo da importância e definição dos mesmos, existem três questões que podem ser resolvidas caso haja um consenso sobre a utilização desses critérios. Ainda segundo o Instituto de Cidadania Empresarial são eles:

[...] (a) aproximação de outros ecossistemas que testam os limites do que pode ou não ser definido como negócios de impacto, (b) a demanda de investidores por uma régua que ofereça parâmetros para uma tomada de decisão, (c) e a necessidade dos gestores públicos reconhecerem para conectá-los às políticas públicas (ICE, 2019, p.13).

Costa e Ronzani (2019) avançam ainda ao avaliar a capacidade inovadora dos negócios tradicionais versus negócios de impacto, e destaca que nos negócios tradicionais o potencial inovador é evidenciado através de elementos internos de liderança, profissionalização do negócio e qualificação da equipe, bem como

elementos externos relacionados a cocriação e inovação com parceiros. Já nos negócios de impacto esse potencial é evidenciado externamente, com vistas a prospectar in loco os diversos espectros sociais. Identificaram também sutis diferenças em relação ao processo, sendo que nos negócios tradicionais o processo de inovação envolve pesquisas aplicadas, desenvolvimento experimental e busca por certificação.

Ainda nos negócios de impacto, o processo de inovação é evidenciado a partir da colaboração, com intervenção direta no campo. Segundo Barki, Rodrigues e Comini (2020, p.19) “os negócios de impacto ganharam força na academia e no campo de empreendedorismo por representarem uma alternativa de aliar o melhor do terceiro setor (ou seja, seu propósito social) e do segundo setor (sua eficiência)”.

Saber de suas características e dar a devida importância a definição dos critérios para distinguir os negócios de impacto pode gerar inúmeras vantagens, como o estímulo a novas ideias, ao desenvolvimento, e acompanhamento desses negócios. Podendo assim gerar soluções importantes para a sociedade e o meio ambiente. Além de direcionar os atores envolvidos na formatação, seleção e aceleração dos negócios de impacto.

## 4. METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado utilizando de pesquisas bibliográficas, foram usadas como parâmetro publicações sobre metodologias para modelagem de negócios, em especial, o Modelo C visto que é uma ferramenta para modelagem de Negócios de Impacto.

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Conforme esclarece Boccato (2006), as pesquisas bibliográficas nos subsidiam através de conhecimento sobre o assunto pesquisado, dando a devida importância a criação de um planejamento sistemático do processo de pesquisa, desta forma, as metodologias foram buscadas visando nortear os assuntos abordados e demonstrar o grau de importância do tema, além de proporcionar a exploração dos conceitos criados pelos principais autores, para que assim fosse possível criar um guia para aplicação do Modelo C.

### 4.2. PROSPECÇÃO CIENTÍFICA

Para a coleta de dados e informações foi realizado um levantamento em livros e ebooks, além de publicações em quatro bases de dados. A primeira pesquisa foi realizada no *Dimensions*, onde é possível encontrar artigos publicados em periódicos acadêmicos, livros e capítulos de livros e anais de conferências. A segunda no Periódicos de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nesse é possível encontrar dados nacionais e internacionais de conteúdos acadêmicos e científicos. E por fim no Google Acadêmico e Google Pesquisa, visto a necessidade de encontrar artigos, trabalhos, materiais, canais, blogs, revistas, etc.

Na base *Dimensions*, foram usados como filtros os últimos 10 anos, artigos e monografias, títulos e resumos, e para encontrar publicações sobre o Modelo C. Também foi feito buscas no intuito de encontrar outras metodologias para modelagem de negócios, essas foram: (1) *C Model*, nenhum resultado encontrado; (2) *Five-V*, 1 (um) artigo encontrado; (3) *Business Model Canvas and Model Business*, 865 resultados; (4) *Theory of change*, 42 publicações; (5) *Lean Startup*, 292 resultados.

Na pesquisa realizada no Periódico Capes, utilizando como palavra-chave *C Model*, não foi encontrado nenhum resultado. Também foi feito buscas no intuito de encontrar outras metodologias para modelagem de negócios, essas foram: *Five-V and Business*, *Business Model Canvas*, *Theory of change* e *Lean Startup*. As estratégias de buscas empregadas no portal CAPES estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Estratégia de buscas na plataforma de Periódicos da CAPES

CRITÉRIOS DE BUSCA	PUBLICAÇÕES
Título contém "C Model" E Qualquer campo contém "Business Model"	0
Título contém "Five-V" E Qualquer campo contém "Business Model"	1
Título contém "Business Model Canvas" E Qualquer campo contém "Business Model"	181
Título contém "Theory of Change" E Qualquer campo contém "Business Model"	4
Título contém "Lean Startup" E Qualquer campo contém "Business Model"	31
Total:	217

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Deste modo, 1.417 publicações foram encontradas nas buscas. Na sequência foram realizadas análises através de leitura de títulos, assim foram excluídas as que não tinham aderência ao tema, as duplicadas ou as que estavam escritas em outros idiomas que não fosse o português e inglês. Posteriormente efetuou-se a leitura dos resumos para que fosse possível identificar a aplicação do Modelo C e/ou de metodologias que estivessem voltadas a Negócios de Impacto. Desde modo, 40 publicações foram selecionadas para a leitura completa, para assim compor o portfólio bibliográfico desta pesquisa. A seguir foram realizadas investigações no canal de pesquisa Google e Google Acadêmico.

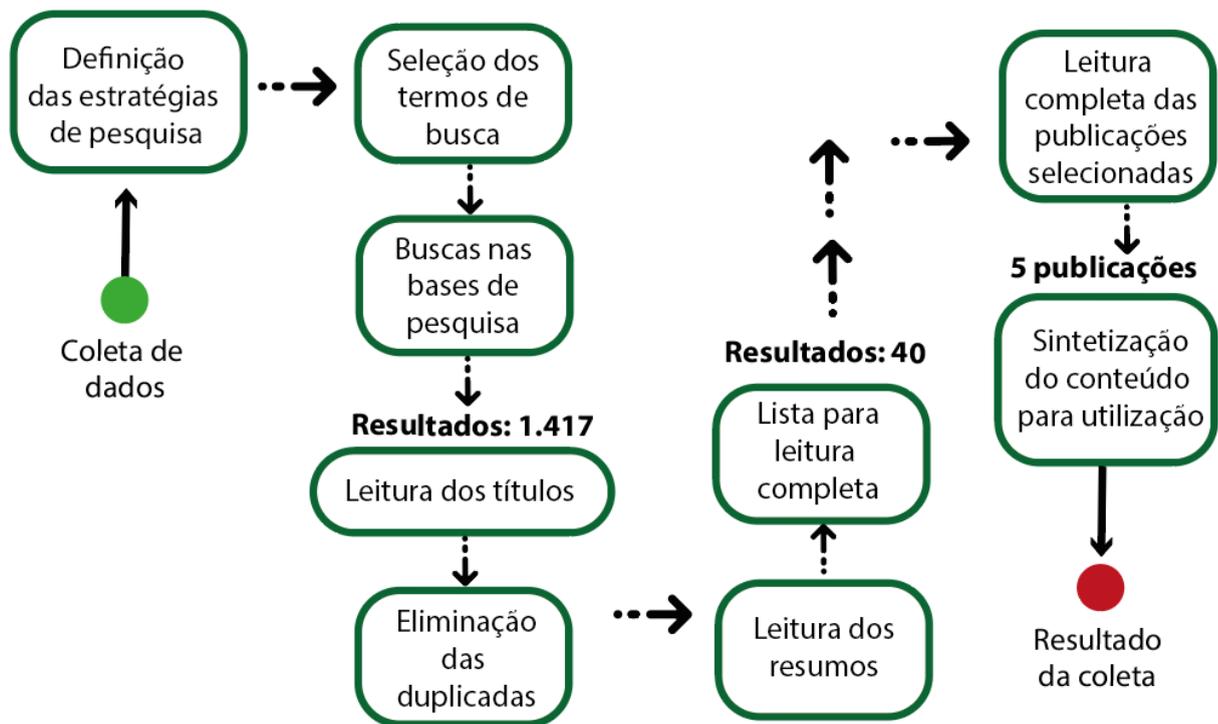
No Google Acadêmico levando em consideração os títulos das publicações e utilizando como palavra de busca o termo "Modelo C", com os filtros de período específico dos últimos dez anos (2013-2023), qualquer idioma e qualquer tipo de artigo, não foi obtido nenhum resultado com essa estratégia.

Nas buscas realizadas Google Pesquisa foi utilizado o mesmo termo da base anterior, no intuito de encontrar matérias, notícias e demais informações sobre o tema. Nesta base foram encontradas algumas publicações em portais e sites voltados para o empreendedorismo. Através dessa pesquisa foi possível ter acesso ao

material desenvolvido pelo Instituto de Cidadania Empresarial - ICE, utilizado como principal referência para a construção e entendimento do Modelo C.

Após a leitura das 40 publicações e do manual criado pelo ICE, foram elencadas 5 publicações levando em consideração os objetivos, análises e conclusões nelas disponibilizadas para que essas contribuíssem com o presente trabalho. Sendo assim, foi escolhido um autor principal para cada uma das metodologias, visto os mais citados ou únicos autores encontrados. Uma síntese do processo metodológico é apresentada na Figura 1.

Figura 1: Processo realizado na metodologia de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Foi através das buscas realizadas que foi possível garantir o alcance de publicações pertinentes e que fizessem sentido ao estudo e aplicabilidade de metodologias para modelagem de negócios, como pode ser visto no quadro 2.

Quadro 2: Publicações selecionadas

Base de dados	Autor	Ano	Título
Capes	Yariv Taran, Christian Nielsen, Marco Montemari, Peter Thomsen e Francesco Paolone.	2016	Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes
Capes	Eric Ries	2012	A Startup Enxuta
Ebook	Alexander Osterwalder e Yves Pigneur	2011	Bussines Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios
<i>Dimensions</i>	Patrícia Peres Rodrigues, Cibele Roberta Sugahara, Bruna Angela Branchi e Denise Helena Lombardo Ferreira	2021	Teoria da Mudança e Metodologias de Avaliação de Projeto Sociais nas Organizações
Google pesquisa	Instituto de Cidadania Empresarial	2018	Modelo C, uma nova abordagem para o campo dos negócios de impacto socioambiental no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A partir de dados bibliográficos, em específico, ao manual produzido pelo Instituto de Cidadania Empresarial (2018) encontrado no site [https://ice.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Guia\\_Modelo\\_C.01.pdf](https://ice.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Guia_Modelo_C.01.pdf) foram estabelecidos os fundamentos do modelo, bem como, seus princípios.

Estes fundamentos e princípios foram contrapostos aos aspectos da literatura. Com abordagem a metodologias para modelagem de negócios, sob a ótica discursiva analítica foi desenvolvido um guia com base no manual do ICE, juntamente com as bibliografias encontradas para construção desse trabalho, a fim de auxiliar na identificação e exploração das metodologias e modelos de negócios, além de disseminar o Modelo C para aplicabilidade em negócios de impacto.

#### 4.3. PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO GUIA

Foi utilizado como base o manual criado pelo ICE encontrado nas buscas feitas, porém foi refeito de forma simplificada e visual dando ênfase à aplicabilidade, para que sirva realmente como um norteador para os negócios de impacto. Neste

guia é apresentado as principais diferenças entre os modelos de negócios tradicionais, *startups* e de impacto. Bem como os princípios dos negócios de impacto, os critérios que os caracterizam. Sobre o Modelo C e quem pode aplicar, para quem e quando usá-lo. Além de demonstrar como o ICE construiu o Modelo C e sua forma de uso.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos nesta pesquisa. Esses foram coletados de acordo com os procedimentos metodológicos descritos na seção 4. Logo na seção 5.1 as metodologias encontradas para modelagem de negócios Na seção 5.2 apresenta em quais modelos de negócios cada metodologia pode ser aplicada e um resumo de seus objetivos e dimensões. Já na subseção 5.3 são feitas considerações sobre o Modelo C, na 5.3.1 traz-se o guia com ênfase no Modelo C e na 5.3.2 um proposta de aplicação genérica do Modelo C em ecossistemas de manguezais em específico o beneficiamento do caranguejo.

### 5.1 METODOLOGIAS PARA MODELAGEM DE NEGÓCIOS

As ferramentas de modelagem de negócios são importantes para ajudar as empresas a entender e melhorar seus modelos de negócios, identificar oportunidades de crescimento e se adaptar às mudanças do mercado. Elas podem ser usadas em uma ampla variedade de setores e organizações, dentre os mais diferentes mercados, desde startups até grandes empresas, e podem ajudar a promover o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo. Para Cunha e Mancebo (2022) cada mercado exigirá estratégias específicas, podendo surgir diferentes modelos de negócios que resolvam os mesmos problemas. Sendo assim, segundo os autores, também não há um modelo de negócio melhor, mas sim o mais adequado.

Ainda, as ferramentas de modelagem de negócios são utilizadas para ajudar a visualizar e analisar as diferentes partes de uma empresa e como elas interagem entre si. Elas permitem que empreendedores, gestores e analistas de negócios criem e modifiquem modelos de negócios para melhorar a eficiência, inovação e rentabilidade. Essas ferramentas podem incluir diagramas, gráficos, tabelas e outras formas de representação visual. As ferramentas de modelagem de negócios podem ser utilizadas em novos negócios, sejam empresariais, sociais, projetos em empresas em operação, portanto, pode-se modelar negócios e/ou analisar modelos já existentes (CUNHA & MANCEBO, 2022).

Algumas ferramentas que podem ser utilizadas para a modelagem de negócios, são: *Business Model Canvas*, *Five-V*, *Lean Startup*, Teoria da mudança e Modelo C. Cada uma dessas pode atender um ou mais modelos de negócios, sendo esses tradicionais, startups e ou de impacto.

### 5.1.1. Business Model Canvas (BMC)

Segundo o Osterwalder e Pigneur (2011) o *Business Model Canvas* representa as mais importantes áreas de um negócio, e eles dividem essas em nove blocos: Proposta de Valor, Segmento de clientes, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receitas, Recursos principais, Atividades principais, Parcerias Principais e Estrutura de Custos. Importante ressaltar que o *Business Model Canvas* é uma ferramenta prática e objetiva para modelagem de negócios e ela antecede o tradicional plano de negócios e também é muito utilizada na modelagem de startups. Na Figura 2 é possível visualizar o quadro para modelagem de negócios por meio BMC.

Figura 2: Business model canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

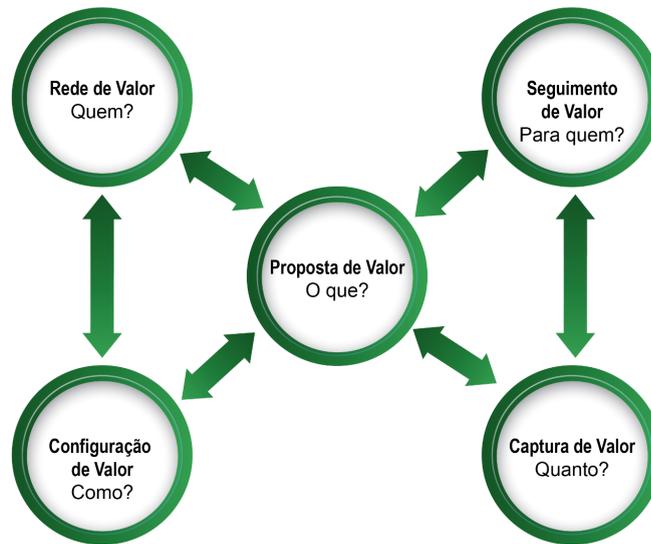
É perceptível na imagem que o quadro é dividido em partes que representam questões a serem respondidas a fim de compreender o quadro para visualizar de forma sistêmica as possibilidades de viabilidade de um negócio através de seu modelo. Os quadrantes podem ser preenchidos digitalmente ou feito em material impresso e colados *post its* para que facilite a troca deles caso necessário. É importante ressaltar que os quadrantes devem estar interligados para que façam sentido para a entrega da proposta de valor, portanto, se quando preenchidos é preciso encontrar respostas ou caminhos para todos, caso contrário o seu modelo de negócio pode não ser o ideal.

### 5.1.2. Five-V

A partir da necessidade de configurar e estruturar empresas considerando a inovação como parte do seu modelo de negócios, foi através da ótica de Teran et. al. (2016), juntamente com uma sistemática revisão da literatura, que foi percebido que existia a carência em projetar um esquema ontológico mais apropriado para modelagem de negócios em uma estrutura viável para a inovação e assim desenvolveram a ferramenta ontológica denominada *Five-V*.

Para que fosse possível chegar a *Five-V* os autores selecionaram mais de 120 artigos confiáveis e válidos. Posteriormente através de discussões chegaram a uma lista de 97 artigos, a partir desses padronizaram como uso para a estruturação o *Business Model Canvas*. Tirando as configurações redundantes ficaram 71 na lista. As dimensões do método *Five-V* são apresentadas na Figura 3.

Figura 3: Cinco dimensões da ontologia *Five-V* e sua relação de interdependência



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de TERAN et. al. (2016)

Na sequência os autores alinharam e propuseram a criação de *clusters*, utilizando como parâmetro características em comum: seus direcionadores de valor. Por fim, essa lista ainda foi agrupada e reduzida para que fosse possível chegar em cinco grupos de valor, que foram fonte de inspiração para o surgimento do nome *Five-V* (TERAN et. al. 2016). São esses:

- a) Proposta de Valor: oferta de serviços e produtos de uma organização pelos quais os clientes estão dispostos a pagar;
- b) Segmento de Valor: o segmento de clientes ou público alvo que a empresa seja atender;
- c) Configuração de Valor: combinação eficiente de recursos chave, atividades chave, canais de distribuição necessários para criar e entregar a proposta de valor para o segmento de valor escolhido;
- d) Rede de Valor: identifica a rede de parceiros, a fim de envolver diversos tipos de cooperação com uma empresa, tendo como objetivo atingir economias de escala, reduzir riscos e/ou aproveitar de novos conhecimentos ou recursos; e
- e) Captura de Valor: apresenta como e quanto os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

É possível observar na Figura 3 que o uso da correlação entre os *value drivers* da ontologia *Five-V* serve para amparar e dar suporte visual aos gestores nas avaliações do processo de gestão e agregação de valores do modelo de negócio como um todo. Ainda, Teran et. al. (2016) propõem quatro etapas fundamentais para que seja possível a implementação e operacionalização da metodologia *Five-V* no processo de inovação dos modelos de negócios. São elas: (1) BM atual - identificar o modelo de negócio atual, pode ser utilizado a análise SWOT; (2) novo design do modelo de negócio - buscar desenvolver um modelo alternativo para solucionar problemas existente, aproveitando as oportunidades mapeadas; (3) priorização e marcos importantes - levando em consideração as prioridades de cada uma das dimensões, utilizar de pontos e marcos para desenvolver plano de ação para modificar o BM existente; e (4) implementação - criar um plano de execução de forma detalhada a fim de implantar o novo BM.

### 5.1.3. Lean Startup (LS)

O *Lean Startup* é uma metodologia de desenvolvimento de negócios que busca maximizar as chances de sucesso de uma empresa, especialmente em um ambiente de alta concentração. Essa abordagem foi popularizada por Eric Ries em seu livro "*The Lean Startup*" e baseia-se nos princípios do pensamento enxuto (*lean thinking*) e na aplicação de métodos científicos ao empreendedorismo. O método de LS serve para criar empresas capazes de serem eficientes em relação ao seu capital, sendo que ele permite que a *startup* perceba mais cedo o momento de pivotar (RIES, 2012).

Ao contrário dos modelos tradicionais de negócios que envolvem um planejamento detalhado, o LS enfatiza a experimentação, a aprendizagem contínua e a interação rápida, ou seja, esse tipo de negócio começa com um conjunto de suposições a serem testadas de forma sistêmica, na tentativa de alcançar a visão da empresa. O objetivo é criar um negócio sustentável e escalável através do desenvolvimento de um produto ou serviço que atenda às necessidades reais dos clientes (RIES, 2012).

Sabe-se que os empreendedores de startups convivem em um mar de incertezas relacionadas ao modelo de negócio, com isso, hipóteses bem fundamentadas são essenciais para a diminuição das incertezas e capazes de visualizar possíveis potencialidades, dando a direção para o negócio. Essas hipóteses serão testadas através do mínimo produto viável (MVP), nesse caso ele deve ser orientado ao cliente e não ao produto. Assim conseguirá enxergar o que os clientes querem e conseqüentemente validar as ideias de negócios (RIES, 2012).

Para que seja possível criar um MVP, segundo Ries (2012) é preciso percorrer este ciclo CMA, que é descrito na Figura 4,, assim as startups serão capazes de identificar antecipadamente quando é necessário fazer uma estratégia, evitando assim desperdícios de tempo e dinheiro. Embora o ciclo siga a sequência Construir-Medir-Aprender no sentido horário, o processo de planejamento ocorre no sentido anti-horário. Primeiro, é descoberto o que precisa ser aprendido, utilizando a contabilidade da inovação para determinar o que precisa ser medido e como medir, a fim de avaliar se uma aprendizagem validada está sendo alcançada. Em seguida, decidir-se-á qual produto será construído para executar o experimento e alcançar a medição desejada.

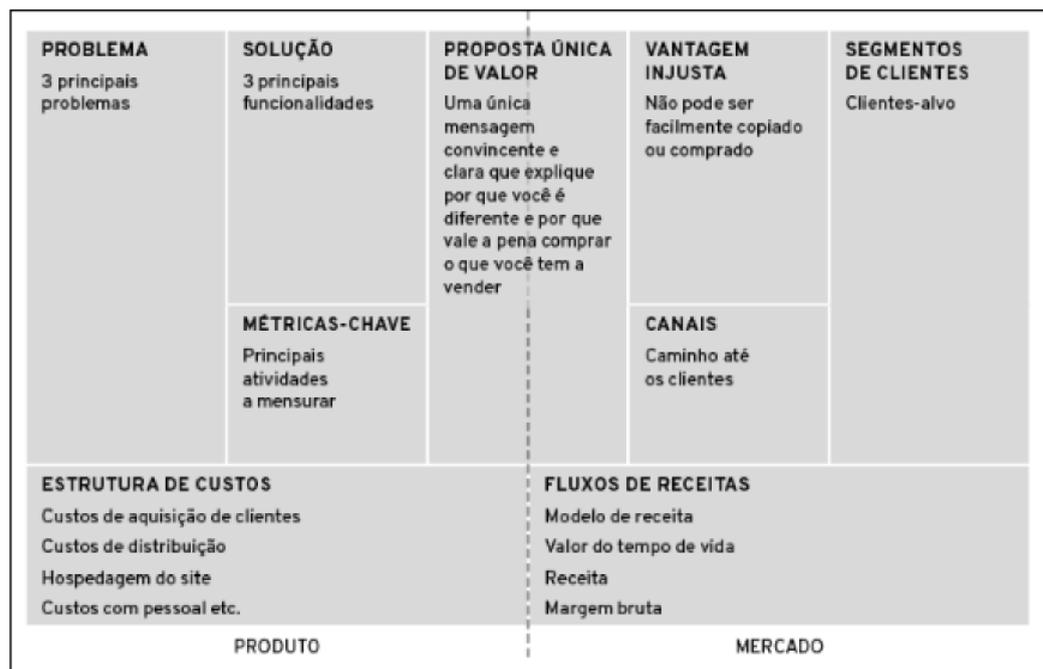
Figura 4: Ciclo de *Feedback* da CMA da Metodologia *Lean Startup*



Fonte: Adaptado de RIES (2012, p. 57)

Ainda durante o processo de teste que uma *startup* atravessa, muitos dos empreendedores quando percorrem as etapas de hipóteses permanecem com as ideias somente em sua cabeça. Para auxiliar validação e concretização da ideia para o modelo de negócios e poder apresentar a outras pessoas interessadas, a fim de diminuir riscos, incertezas e principalmente desperdícios de recursos e tempo, sugere-se a utilização do *Lean Canvas*, que se trata de uma adaptação do *Business Model Canvas*. As mudanças são na substituição dos quadros parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, relacionamento, pelos respectivos quadrantes com informações de: problema, solução, métricas e vantagem injusta (MAURYA, 2018), apresentadas na Figura 5.

Figura 5: Quadro Lean Canvas



Fonte: Maurya (2018, p. 35).

Em suma, a *Lean Startup* é uma abordagem ágil e orientada por aprendizado, que busca maximizar as chances de sucesso das *startups* e empresas inovadoras. Através da experimentação, aprendizado contínuo e interação rápida, a metodologia permite que as empresas desenvolvam produtos e serviços que atendam às

necessidades reais do mercado, minimizando os riscos, desperdícios (*Lean Canvas*) e aumentando as chances de sucesso.

Segundo Caires e Pereira (2020), a utilização refinada de resultados dos casos práticos, demonstra que o uso da metodologia LS contribui para a otimização dos recursos das empresas e do meio social, sendo que, ao cumprir com a validação das hipóteses, o negócio prova a suposição de valor do cliente e, conseqüentemente, evita lançar produtos que não seriam aceitos no mercado.

#### **5.1.4. Teoria da Mudança (TM)**

Tem como objetivo reunir atributos para a elaboração de uma lógica que não garante o impacto, porém facilita a definição da visão e objetivo que deve estar bem definido para que seja possível tornar realidade o negócio de impacto social e/ou ambiental, caso as condições venham ser cumpridas (SUGAHARA, RODRIGUES, BRANCHI, FERREIRA, 2021).

A ferramenta serve para mapear de forma lógica as atividades, objetivos, recursos necessários, identificar as lacunas na lógica do projeto, averiguar os resultados e ainda os impactos gerados, para isso é preciso ter uma visão a longo prazo (MAYNE, 2015). Ainda para que seja possível planejar, sistematizar e posteriormente executar ações delimitadas através da ferramenta Teoria da Mudança é preciso ter bem claro o que fazer, para quem e quem é possível impactar, e o que gerar em termos de efeitos e em qual momento (ICE, 2019). Na Figura 6 é possível visualizar a estrutura da Teoria da Mudança, a fim de melhor compreender.

Figura 6: Teoria da mudança

## ESTRUTURA DA TEORIA DA MUDANÇA



Fonte: Semente negócios (2019)

A sequência lógica de preenchimento é feita através da numeração disposta na base da estrutura. Esta estrutura é projetada para ajudar a garantir que a mudança seja integrada de maneira eficaz e sustentável. Ainda a Teoria da Mudança auxilia no pensamento lógico a fim de estruturar sua abordagem empreendedora, desde a compreensão do problema até a implementação e monitoramento das soluções. Isso permite que eles promovam mudanças positivas e reflexivas em questões sociais ou ambientais por meio de seus negócios de impacto. E para que seja possível ainda ir além na modelagem de negócios de impacto, o ICE desenvolveu a metodologia denominada “Modelo C”, utilizando como base a Teoria da Mudança e o *Business Model Canvas*.

### 5.1.5. Modelo C

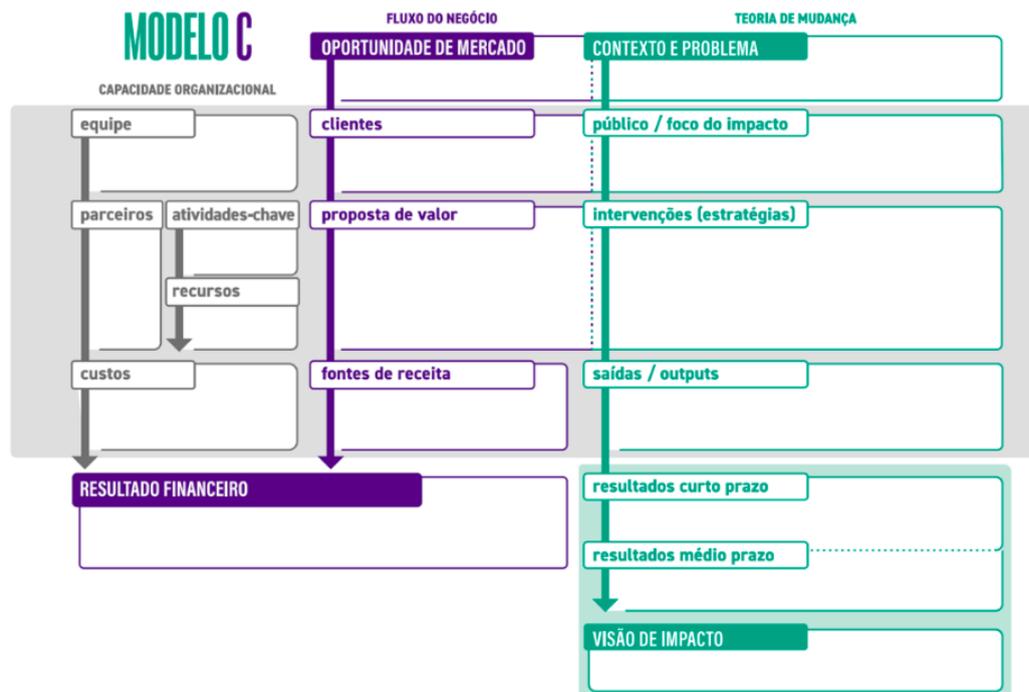
As ferramentas e metodologias que auxiliam no processo empreendedor são de suma importância em todos os estágios do negócio e para a validação dos negócios de impacto não é diferente. Visto a necessidade de democratizar a Teoria da Mudança para Negócios de Impacto, e desenvolver algo que fosse possível modelar esses negócios, o Instituto da Cidadania Empresarial estudou e desenvolveu uma metodologia denominada Modelo C (ICE, 2019). Essa metodologia foi criada utilizando por princípio o *Business Model Canvas* e a Teoria da Mudança, anteriormente mencionadas.

O Modelo C é uma metodologia criada para trabalhar a modelagem dos negócios de impacto. Com ela é possível dimensionar a proporção e planejar o negócio para que ele seja promissor e rentável, claro atingindo seus objetivos de impactar positivamente a sociedade e/ou o meio ambiente.

A proposta traz uma lógica onde se observa um fluxo de negócios e a capacidade organizacional dando suporte a uma intervenção que deve gerar mudanças sociais e/ou ambientais. Nesse fluxo os processos relativos à oferta de produtos e serviços que atendam uma necessidade de mercado e a tese de impacto do negócio estão integrados. (ICE, 2018, p.23).

Para a aplicação da metodologia é primordial que se entenda cada coluna e dimensão que a ferramenta apresenta. Saber realizar a leitura da estrutura e de como utilizá-la é fundamental para que a mesma seja construída de maneira correta. Para que seja possível compreender melhor, observar a Figura 7, que nos mostra a metodologia e sua estrutura.

Figura 7: Modelo C



Fonte: ICE (2018)

Como se pode observar, a metodologia trabalha em colunas: capacidade organizacional (cinza), fluxo do negócio (roxo) e a teoria da mudança (verde). Em cada uma delas são analisadas e preenchidas as respectivas dimensões, assim é possível visualizar a ferramenta de maneira sistêmica e interligada, pois cada dimensão respondida auxilia no pensar estratégico para preencher as demais.

A coluna da Teoria da Mudança inicia dando ênfase ao contexto para visão do impacto, buscando construir de forma profunda o que é preciso mobilizar, partindo da ideia de que os negócios de impacto nascem para mudar o que incomoda a sociedade e a situação atual a ser transformada (ICE, 2018). Assim deve ser preenchido as dimensões respondendo os devidos questionamentos:

- Contexto e Problema: “Qual é o problema social e/ou ambiental que nos propomos a resolver? Quais são as causas dessa situação?” (ICE ,2018, p. 28).
- Público/foco do impacto: “Qual o público que recebe as intervenções / estratégias? Quais outros públicos ou focos de impacto são beneficiados no fluxo do negócio?” (ICE ,2018, p. 28).
- Visão de Impacto: “O que descreve a situação social e/ou ambiental transformada de maneira positiva?” (ICE ,2018, p. 28).

Ainda na etapa da Teoria da Mudança se tem as dimensões de intervenções e as relações casuais de *outputs* e resultados. Nessas o Instituto de Cidadania Empresarial os apresenta da seguinte forma.

Intervenção: deve conter todo tipo de atividades estratégicas que o negócio realiza a fim de alcançar seus efeitos positivos, sejam de curto, médio ou longo prazo. Assim, no campo intervenção, devem ser expressas o que o negócio faz para gerar impactos. Esse campo pode se fundir ao campo proposta de valor, uma vez que as intervenções que buscam gerar impactos são os próprios serviços e produtos comercializáveis do negócio/organização (2019, p. 29).

Na intervenção/estratégia é preciso responder algumas questões para maior efetividade da ferramenta, são elas: “(a) O que faremos para gerar impacto? (b) Quais as nossas macroatividades? (c) Quais são as nossas estratégias?” (ICE, 2018, p.30).

Os *outputs* são definidos como tudo o aquilo que pode ser quantificado e que é produzido de forma direta através da intervenção. Porém não são ainda mudanças, mas representam algo mais processual da teoria da mudança, absorvida pelo Modelo C (ICE, 2018). Para facilitar o preenchimento da dimensão o Instituto de Cidadania Empresarial (2018, p.30) realiza a seguinte pergunta - Quais são as saídas contabilizáveis das intervenções?

Já os resultados são definidos em dois níveis temporais, curto e médio prazo. Eles tratam dos efeitos ou mudanças que o negócio gera ou busca gerar. Os resultados a curto prazo devem responder a seguinte pergunta: “Quais os resultados iniciais a serem produzidos para alcançar o impacto? e a longo prazo: Quais resultados intermediários expressam as mudanças no público ou dimensão de impacto?” (ICE, 2018, p.30). E na visão de impacto a pergunta a ser respondida é: “o que descreve a situação social e/ou ambiental transformada de maneira positiva?” (ICE, 2018, p.28)

Na coluna denominada como Fluxo de Negócio, é voltada ao modelo de financiamento através de receitas geradas pelas vendas e colocada ao lado da coluna da Teoria da Mudança devido a necessidade de interligação e análise conjunta das dimensões. Em suma a coluna do fluxo de negócio (roxo), existe para apoiar a coluna do fluxo de impacto (verde), pois gerar impacto possui custos que precisam ser pagos pela geração de receita. (ICE, 2018).

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

adicionamos ao Modelo C uma linha pontilhada entre esses seis campos (ICE, 2018, p.31).

Para que possa ser melhor compreendido essa etapa do fluxo de negócios e para que o preenchimento seja realizado, o ICE apresenta como base algumas perguntas:

- Oportunidade de mercado: Existe alguma oportunidade comercial que não está sendo atendida? Existe alguma oportunidade atrelada ao contexto do problema que nos propomos a resolver?
- Clientes: “Quem é nosso cliente? Quem pagará pelo serviço/produto? O cliente é também o usuário do nosso serviço/produto? O cliente é também o nosso público impactado (beneficiário)?”
- Proposta de valor: “Qual é o produto ou serviço entregue ao cliente? Qual é o valor gerado para o cliente através deste produto ou serviço? O que o cliente enxerga como valor e quais de suas necessidades atendemos?”
- Fontes de receita: “De que maneira geramos recursos financeiros? O que será entregue aos clientes e como eles pagarão pelo produto/serviço oferecido (ex.: pagamento por pacote de turismo)?”
- Resultado financeiro: “Qual o excedente (R\$ ou %) que o negócio deve gerar? Em quanto tempo?”

Já na última coluna, Capacidade Organizacional, que envolve elementos que fazem o negócio acontecer, sendo eles: equipe, parceiros, atividades-chaves e recursos, sendo assim esse fluxo existe para que os outros dois (verde e roxo) possam funcionar (ICE, 2018). Ressalta-se ainda pelo ICE (2018) que esse fluxo está mais relacionado ao fluxo roxo, devido aos elementos do fluxo cinza refletirem nos custos, que por consequência afetam o fluxo roxo que está propositalmente ao seu lado.

O Instituto de Cidadania Empresarial destaca que, apesar de no Canvas tradicional a equipe de um negócio ser considerada dentro do elemento “Recursos”, o Modelo C optou por representá-la como um elemento independente e na mesma linha que os elementos “Clientes”

e “Público/foco do impacto” para ressaltar sua importância. (2018, p.32).

As últimas dimensões voltam o olhar para os elementos “Parceiros” e “Recursos”, sugere-se que o negócio de impacto considere possíveis impactos socioambientais e outras externalidades. (ICE, 2018, p.32). Por fim, algumas perguntas que auxiliam no preenchimento da coluna cinza e suas respectivas dimensões do quadro Modelo C, são elas:

- Equipe: “Quem irá fazer parte do empreendimento? Qual o nível de engajamento e alinhamento da equipe interna ao propósito do negócio? Quais seus papéis e talentos?” (ICE, 2018, p.33).
- Parceiros: “Quem são nossos principais parceiros? Que papel terão? Quem são nossos “coopetidores”, ou negócios com propostas semelhantes, que poderiam se tornar parceiros para alavancar o nosso potencial de impacto? Quem são nossos fornecedores?” (ICE, 2018, p.33)
- Atividades - chave: “Quais são as principais atividades a serem executadas pelo negócio? Quais as ações necessárias para que a proposta de valor seja entregue e a intervenção possa ser realizada?” (ICE, 2018, p.33)
- Recursos: “Quais recursos materiais e estruturais são necessários para fazer acontecer? Quais já temos e quais precisamos providenciar?” (ICE, 2018, p.33).
- Custos: “Qual é a nossa estrutura de custos? Quais os principais custos originados pelo processo de geração de impacto e para viabilizar a entrega de produtos/serviços comerciais?” (ICE, 2018, p.33).

Assim posteriormente apresentado todas colunas e suas respectivas dimensões do Modelo C se pode ter uma noção da aplicabilidade da metodologia. Portanto, quando de maneira prática for aplicada e devidamente preenchida pode-se ter noção se realmente o negócio é promissor, possível de gerar impacto socioambiental, ser rentável e lucrativo e ainda se é possível monitorar o impacto gerado.

## 5.2 O USO DAS METODOLOGIAS PARA MODELAGEM DE NEGÓCIOS

As metodologias para modelagem de negócios possuem papel fundamental seja qual for o tipo de negócio, podendo ser utilizadas para aqueles que pretendem iniciar um novo negócio ou traçar novas rotas a negócios já existentes. É através delas que os empreendedores podem validar hipóteses e dar rumo aos seus empreendimentos. Feito o uso, pode-se diminuir os riscos e incertezas, fazendo com que as chances de encontrar uma boa oportunidade aumente, trazendo soluções inovadoras que possam sanar necessidades da sociedade e meio ambiente.

Levando em consideração conceitos expostos no presente trabalho foi criado Quadro 3 a fim de auxiliar no entendimento das metodologias e para uso de base comparativa entre as mesmas.

Quadro 3: Metodologias para modelagem de negócios

<b>Metodologias</b>	<b>Recomendado para Modelos de Negócios</b>	<b>Objetivos e dimensões</b>
Business Model Canvas	Negócios Tradicionais e Startups	Levantar hipóteses a fim de criar uma proposta de valor que seja possível de ser executada. Desde que todos os quadrantes preenchidos sejam validados de forma conjunta. Fator primordial para a entrega de uma boa proposta de valor. São os quadrantes: Proposta de valor, Relacionamento com clientes, Segmentos de clientes, Canais, Atividades principais, Recursos principais, Parcerias principais, Estrutura de custos e Fontes de receita.
Five-V	Negócios Tradicionais e Startups	Modelar ou estruturar negócios considerando o grupo de valor, que são: Rede de valor, Segmento de valor, Captura de valor, Configuração de valor, Proposta de valor
Lean Startup	Startups	Importante para construir um MVP, o ciclo CMA visa diminuir o risco e desperdícios de tempo e dinheiro.

		Etapas do Ciclo: Construir, Medir, Apreender
Teoria da Mudança	Negócios de Impacto	Visa possibilitar a definição da visão e objetivo que possibilitam tornar realidade o negócio de impacto social e/ou ambiental. Sua estrutura é formada pelos seguintes questionamentos pautados em hipóteses: Qual RESULTADO de longo prazo queremos alcançar e quem são os ATORES envolvidos? Que PROBLEMAS queremos resolver? Quem são as PESSOAS envolvidas? Por quais CANAIS vamos chegar até elas? O QUE faremos de fato? Qual será o EFEITO mensurável disso? Quais BENEFÍCIOS percebidos desse trabalho?
Modelo C	Negócios de Impacto	Criada para trabalhar a modelagem dos negócios de impacto. Sua estrutura é dividida em 3 colunas e suas respectivas dimensões: 1 -Teoria da Mudança - contexto do problema: público / foco do impacto, intervenções (estratégias), saídas / outputs, resultados curto prazo, resultados médio prazo, visão de impacto; 2 - Fluxo de Mercado - oportunidade de mercado: clientes, proposta de valor, fonte de receita, resultado financeiro; 3 - Capacidade Organizacional: equipe, parceiros, atividades-chave, recursos, custos, resultado financeiro.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Embora algumas metodologias como visto no quadro acima, façam mais sentido para um ou outro modelo de negócios, nada impede que sejam aplicadas e testadas em outros tipos de negócios. Testes esses podem encorajar novos estudos e possíveis novos modelos de negócios, fazendo com que a inovação venha ganhar ainda mais valor. A utilização de ferramentas e metodologias podem ser utilizadas de apoio para o pensamento estratégico do negócio e oportunizar para o crescimento organizacional (BINTORO E HIDAJAT, 2014).

Também é perceptível a importância das metodologias para construção de outras, como por exemplo o *Business Model Canvas*, que é base para o desenvolvimento e estruturação da *Five-V* e do Modelo C, esse construído juntamente com a Teoria da Mudança. Além disso, uma metodologia pode dar apoio às outras, no caso o *Lean Startup* que atua na diminuição de riscos na construção do MVP, fase primordial na modelagem de qualquer modelo de negócios. Ainda, essa mescla e junções de metodologias podem instigar na criação de novas versões que venham auxiliar ainda mais na construção de novos modelos de negócios.

Quando novas metodologias surgem, como é o caso do Modelo C, que pode-se dizer que foi construída recentemente, surgem também as dificuldades impostas pelo entendimento da mesma, sua aplicabilidade e resultados por ela alcançados. Sendo assim, como percebido na literatura existem poucas evidências sobre a metodologia, causando barreiras que dificultam sua aplicação prática em negócios reais.

Ainda assim, o presente trabalho nos mostra que existem formas no auxílio do pensar, construir e estruturar negócios antes e durante seu desenvolvimento, pois a entrega de valor deve partir da ótica do consumidor, vindo de sua necessidade. Portanto, o processo empreendedor amparado das metodologias para modelagem de negócios pode ser o caminho a ser trilhado em busca da solução ideal para as necessidades existentes e ainda as que irão surgir.

### 5.3 SOBRE O MODELO C

O Modelo C foi desenvolvido com o propósito de apresentar para empreendedores e ambientes de inovação uma nova metodologia para modelar negócios de impacto. Assim, o Instituto de Cidadania Empresarial realizou o estudo e o desenvolvimento do Modelo C contribuindo para a literatura e demonstrando como a metodologia foi desenvolvida. No quadro desenvolvido pelo ICE em 2018 é possível visualizar para que o Modelo C foi criado e para que serve, tendo em vista um dos grandes acertos foi em relação ao layout da ferramenta, que tem como suas referências o *Business Model Canvas* e a Teoria da Mudança que são bem difundidos no meio empresarial e aplicados costumeiramente.

A ferramenta possibilita em seu formato ser preenchida através de uma visão sistêmica, facilitando a interligação das dimensões e colunas para que assim seja possível analisar se o negócio ou produto/serviço socioambiental é possivelmente viável e realmente venha surtir resultados. Além de testar inúmeras possibilidades e alternativas dentro o modelo de negócio proposto.

Ainda assim, pode-se falar que a utilização do Modelo C para a modelagem de negócios de impacto pode vir a ser dificultoso ou até mesmo arriscado. Esse que ainda é pouco difundido no meio empresarial e na literatura, visto que para o presente trabalho não foi encontrado nenhuma amostragem da metodologia aplicada, se realmente surtiu resultados positivos ou negativos após o uso. Portanto, a grande dificuldade encontrada é se de fato o uso do Modelo C pode vir a gerar impacto e para isso a metodologia necessita ser mais disseminada, possibilitando que os empreendedores venham fazer uso com mais frequência e conseqüentemente aumentar as chances de mensurar os resultados obtidos após a aplicação do Modelo C.

### **5.3.1. Guia para Modelagem de Negócios de Impacto com Ênfase no Modelo C**

Para melhor compreensão e entendimento sobre a aplicabilidade do Modelo C e como foi ele criado, além de disseminar a metodologia, o presente trabalho desenvolveu um guia para que seja possível utilizá-lo como base na identificação de negócios de impacto e aplicação do Modelo C visando nortear a modelagem do negócio de impacto.

O guia aborda a importância da inovação como fonte propulsora para os negócios, diferenciando os modelos de negócios tradicionais, *startups* e de impacto. Apresenta quais são os quatro princípios dos negócios de impacto e os critérios que os caracterizam. Também demonstra como o ICE criou o Modelo C, bem como quem pode aplicar, para quem e quando usar, além de como aplicá-lo, dividindo-o por colunas e dimensões, fazendo o uso de perguntas para facilitar o preenchimento.

No apêndice A encontra-se o guia completo para os negócios de impacto, sejam eles de qualquer segmento. Ambientes de inovação e instituições de ensino também podem fazer uso para o auxílio da modelagem desse tipo de negócio.

### **5.3.2. Aplicação Genérica do Modelo C em Ecossistemas de Manguezais - beneficiamento do caranguejo**

Os manguezais se localizam na interface entre terra firme, rios e mar. Eles apresentam especificidades o que os fazem ser um ecossistema complexo e dinâmico, pois acontece grandes variações nas mudanças de níveis de marés, salinidade das águas, dentre outras características (DAMINELLO; GASPARINETTI; SEEHUSEN, 2018). o Brasil possui a terceira maior área de manguezais do mundo graças às condições climáticas (ICMBio, 2018).

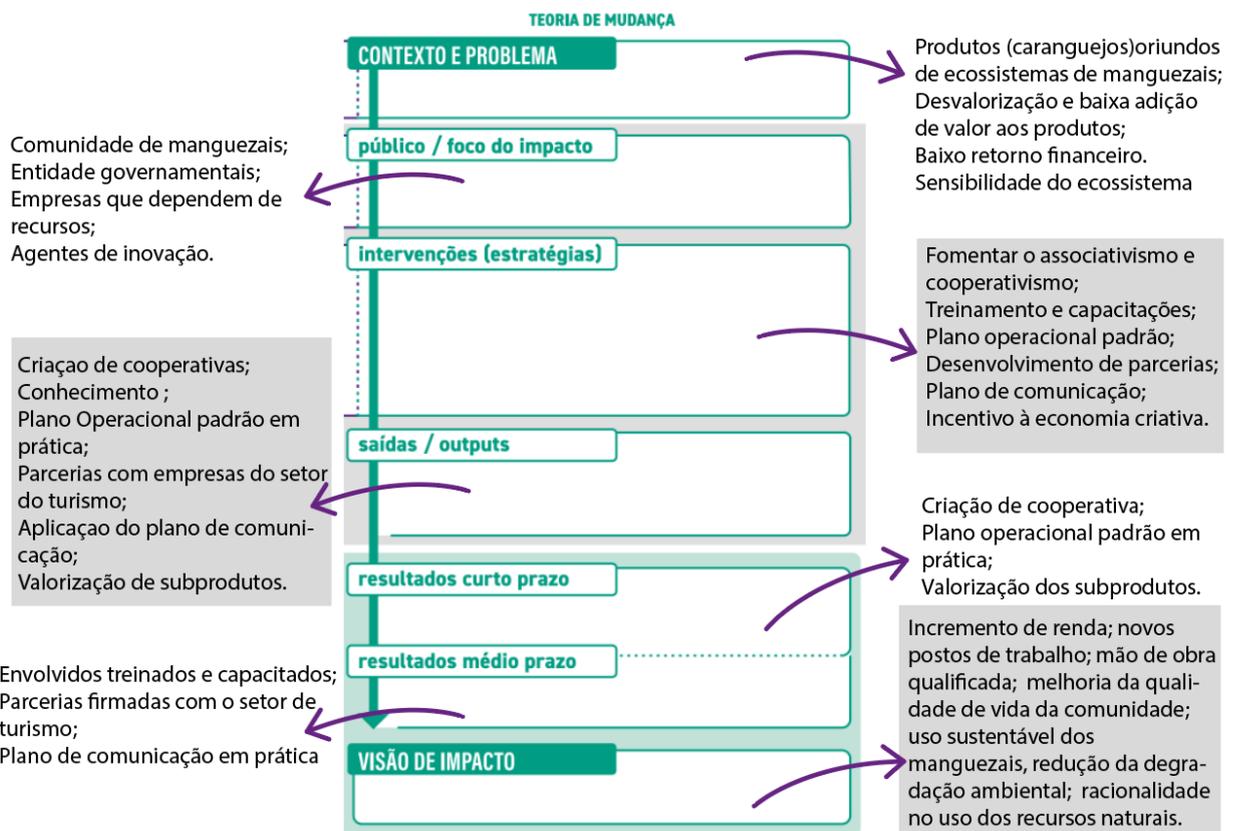
Sabe-se que os manguezais fazem parte da vida das comunidades costeiras, na maioria dos casos eles são fonte de sobrevivência, renda e influência nos traços culturais (SANTOS *et al.*,2020). Porém, é percebido que o ecossistema de manguezais são extremamente sensíveis e necessitam de cuidados para que não sofram danos. Um dos fatores que faz com que os manguezais sofram prejuízos é a prática de extração de mariscos, por exemplo, práticas realizadas a muito tempo e algumas vezes de forma insustentável, degradando o meio ambiente e a biodiversidade local (RODRIGUES, 2007).

Ainda com a extração de recursos dos manguezais, mesmo na maioria das vezes de forma prejudicial a comunidade residente e intermediários necessitam de fazer o uso dessa atividade como fonte de renda. Segundo Carvalho e Jardim (2019) tal, a prática de captura de caranguejo na cidade de Salinópolis - PA não assegura que os “caranguejeiros” em sua maioria não precisem de outra fonte de renda. Reflexo, não conseguem agregar valor ao produto por na maioria das vezes comercializarem de forma *in natura* ou sem usar de estratégias comerciais que consigam demonstrar o verdadeiro valor de seu produto.

Em consideração o exposto foi utilizado esse cenário para explicar a aplicação do Modelo C em negócios de impacto. Portanto, não se trata de um estudo de caso e

sim uma aplicação genérica do Modelo C na exploração econômica sustentável de manguezais em específico o produto caranguejo. Visando facilitar o entendimento foi dividido o Modelo C em suas colunas e assim conseqüentemente em três figuras. A Figura 8 nos mostra a aplicação da coluna Teoria da Mudança dentre suas dimensões, que segundo o ICE (2018) é aconselhável começar por essa, fazendo a interligação entre a coluna Fluxo do Negócio e posteriormente a coluna de Capacidade organizacional.

Figura 8 - Exemplo de aplicação da coluna Teoria da Mudança



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Como pode ser percebido na Figura 8 a dimensão contexto e problema apresenta que o negócio a ser modelado é o ecossistema de manguezais, fazendo o uso especificamente do produto caranguejo. Também foi diagnosticado que existe a desvalorização do produto devido à falta de cadeias de abastecimento bem estruturadas e à baixa adição de valor aos produtos. Além disso, pescadores que

dependem das áreas de manguezais têm um baixo retorno financeiro, o que torna o uso econômico dos manguezais menos atraente. Outro agravante é que os pescadores ou intermediários envolvidos que extraem recursos ou fazem a remoção e venda, frequentemente recorrem a práticas insustentáveis, prejudicando a qualidade ambiental e prejudicando a biodiversidade da região, como o uso de embarcações motorizadas, extração de madeira demasiadamente e acúmulo de lixo em locais impróprios, por exemplo.

Na dimensão público / foco no impacto temos toda a comunidade de manguezais principalmente os pescadores, as entidades governamentais, as empresas do setor do turismo como as agências de turismo, hotelaria, bares, restaurantes e lanchonetes. Ainda os agentes de inovação que envolvem os pesquisadores, universidades, empresas de tecnologia marinha e investidores.

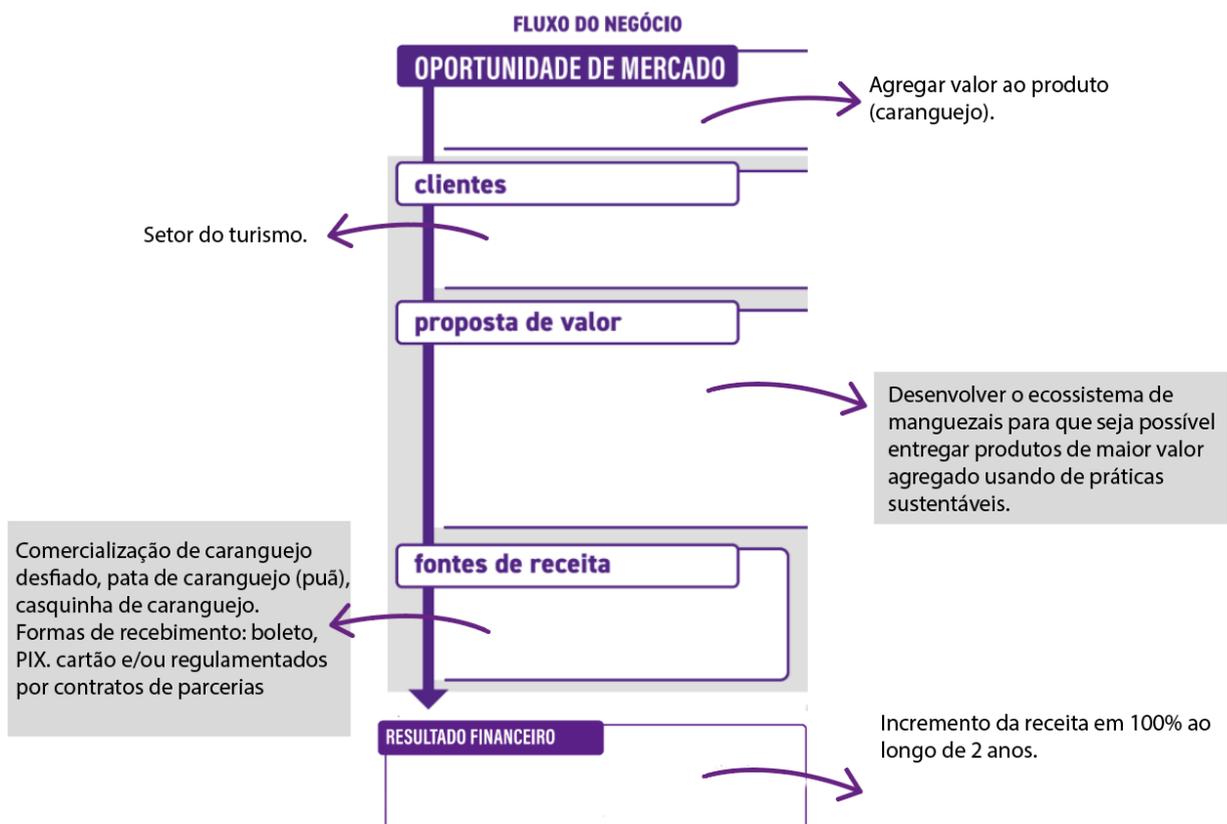
Quando observado a dimensão de intervenções, volta-se a ótica para as estratégias sobre como será feito para gerar impacto, assim existe a intenção de fomentar o associativismo e cooperativismo, oportunizar treinamentos e capacitações para os atores envolvidos no processo, elaborar um Plano Operacional Padrão - POP para que seja possível criar uma padronização em todo o processo. Também visa o desenvolvimento de parcerias para fortalecer o ecossistema, elaborar um plano de comunicação social e marketing para alcançar mais interessados e obter melhores resultados na geração de impacto e renda, e incentivar a economia criativa para que a comunidade possa fazer um uso consciente e sustentável, desenvolvendo subprodutos como caranguejo desfiado, pata de caranguejo (puã), casquinha de caranguejo, por exemplo, isso gerando maior valor agregado.

Se colocado às intervenções em prática temos os *outputs*, com isso se pode ter a criação de cooperativas para fortalecimento e ganho estratégias nas práticas socioambientais e comerciais, habilitação em educação socioambiental para a comunidade envolvida, assim absorverão conhecimento de toda a cadeia produtiva, além de noções sobre custo e precificação. Também colocar em prática o Plano Operacional Padrão - POP e oportunizar o ecossistema a usar de todo o

produto/caranguejo para o desenvolvimento de novos produtos e aproveitamento do insumo como, por exemplo, uso artesanal das patas do caranguejo.

Na dimensão “resultado a curto prazo” temos as saídas como o fomento do associativismo e cooperativismo, o POP, e a valorização de subprodutos. Acredita-se que com essas ações em curto espaço de tempo seja possível alcançar o impacto. Já a longo prazo são ações/saídas voltadas para a habilitação em educação socioambiental, conhecimento da cadeia produtiva, compreensão de custos e precificação. Com mais tempo e dedicação também será possível atingir bons resultados e gerar impacto.

Figura 9 - Exemplo de aplicação da coluna Fluxo do Negócios



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A Figura 9 representa a aplicação genérica do Modelo C na coluna da Fluxo do Negócio, na sua dimensão nominada oportunidade de negócio se vê a possibilidade

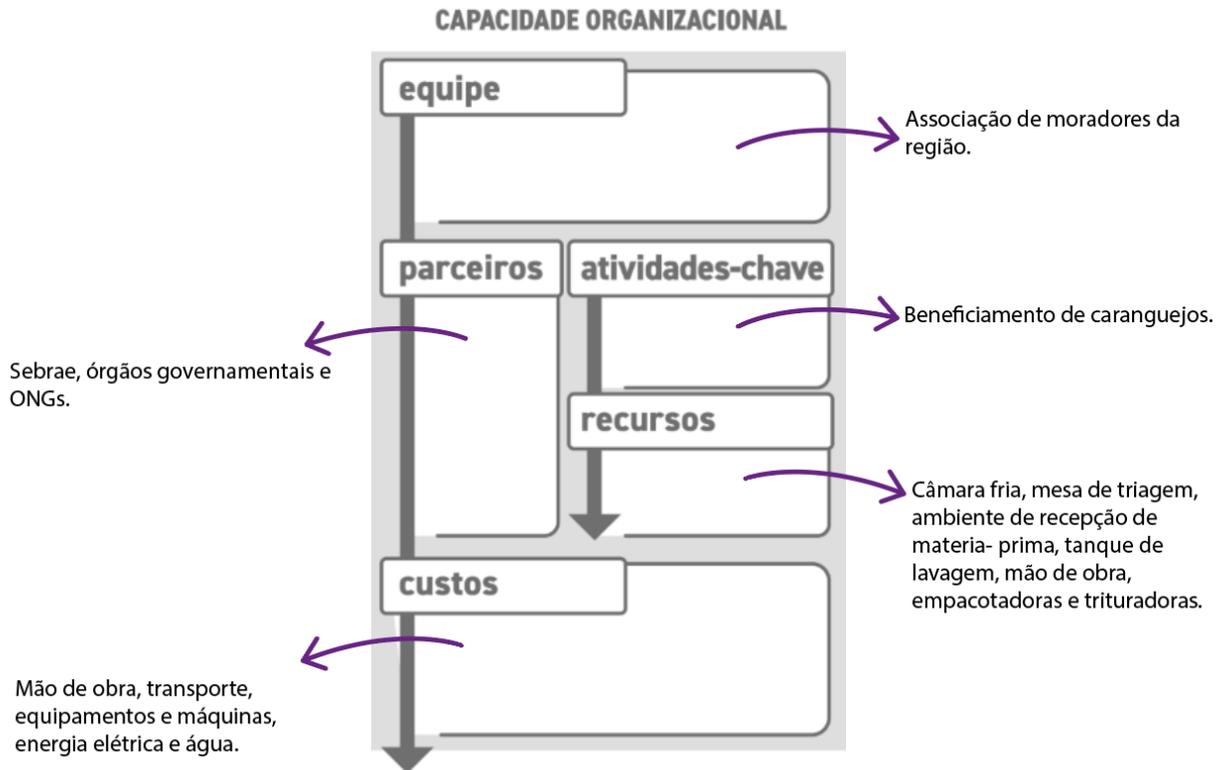
de agregar valor aos produtos através da criação de um ecossistema eficiente e eficaz levando em consideração as práticas sustentáveis e a criação de subprodutos.

Quando se tem a dimensão “clientes” nesse caso é todo o setor de turismo, isso inclui as agências de turismo para que possam levar mais pessoas a conhecerem a cultura, belezas naturais e gastronomia local, os hotéis, bares e restaurantes e lojas ou vendedores de artesanato.

A principal proposta de valor é entregar um produto (caranguejo) com alto valor agregado através do desenvolvimento do ecossistema de manguezais, levando em consideração as boas práticas no que diz respeito aos impactos para a sociedade e o meio ambiente.

As fontes de receitas se dão através da comercialização de caranguejo desfiado, pata de caranguejo (puã), casquinha de caranguejo e artesanato. E as formas de pagamento serão através de boleto, PIX, cartão e/ou regulamentados por contratos de parcerias. Com isso espera-se que o resultado financeiro venha ter um acréscimo na receita de 100% ao longo de 2 anos e para que isso aconteça é preciso analisar se a capacidade organizacional (figura 10) será capaz de entregar a proposta de valor.

Figura 10 - Exemplo de aplicação da coluna Capacidade Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na coluna da capacidade organizacional se encontra a dimensão equipe, essa se dá pela associação de moradores da região, serão eles que estarão envolvidos diretamente para o desenvolvimento do ecossistema de manguezais e pela produção e comercialização dos produtos oriundos dos caranguejos.

Ainda para que a proposta de valor seja entregue é necessário parceiros, esses irão potencializar e dinamizar as entregas, neste caso o Sebrae e universidades com apoio e capacitação aos produtores, os órgãos governamentais das diferentes esferas (secretarias de estado) que tem como papel disponibilizar informações sobre a região, bem como a população (CAD único), organizações não governamentais - ONGs que têm o papel da educação e preservação ambiental nesses ecossistemas.

A dimensão “atividades-chave” se dá pelo beneficiamento de caranguejos através dos subprodutos criados pela comunidade. E para auxiliar na qualidade e

entrega é preciso ter respostas para a dimensão recursos, nesse caso serão necessários ambiente de recepção da matéria-prima (caranguejos), mão de obra, câmaras frias, mesa para triagem, tanque de lavagem, trituradoras e empacotadoras.

Como na maioria dos negócios também se tem os custos, e nesta dimensão eles são relacionados a mão de obra, equipamentos, utensílios, máquinas, energia elétrica e água, visto que não é necessário colocar os valores e sim o que gera o custo.

O exemplo de aplicação do Modelo C em ecossistemas de manguezais deve servir como um norteador e facilitador para aplicação na metodologia. Vale ressaltar que para a modelagem e preenchimento da metodologia podem ser utilizados *post it*, no intuito de fazer alterações e ajustes quando necessário. Também é aconselhável fazer a modelagem de forma colaborativa, ou seja, com outras pessoas que fazem ou podem fazer parte do processo. Portanto, o objetivo é encontrar um possível modelo ideal que impacte de fato a sociedade e o meio ambiente através de uma solução rentável e lucrativa.

## **6. IMPACTOS**

Compreendendo melhor a importância das metodologias para o sucesso do negócio, o referencial teórico, juntamente com o guia para aplicação com ênfase no Modelo C e o exemplo de aplicação em ecossistemas de manguezais podem fornecer uma compreensão mais profunda da forma como pode vir ser o caminho para o sucesso de um negócio e ajudar empreendedores e empresas a desenvolver estratégias de impacto mais eficazes. Ainda, o presente trabalho pode ser uma fonte de motivação para empreendedores e empresas que buscam inovar em seus negócios, sendo mais assertivos em suas estratégias e modelagem de negócios. Para atingir esse objetivo na modelagem de negócios de impacto, o Modelo C descrito no presente trabalho e apresentado no guia serve como ferramenta propulsora e de inspiração de novas ideias e abordagens para os empreendedores, ajudando-os a enfrentar desafios e a desenvolver modelos de negócios inovadores para que solucionem problemas socioambientais de forma rentável.

## **7. ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC**

Abaixo segue relação de produtos oriundos dessa pesquisa:

- Texto Dissertativo regulamentado pelo ponto focal UEM e PROFNIT Nacional;
- Produto: Guia para modelagem de negócios de impacto com ênfase no Modelo C. (Apêndice A)
- Matriz de SWOT (FOFA): apresentando os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) acerca do Modelo C (Apêndice B)
- Diagrama do Modelo de Negócio Canvas: apresentando as variáveis acerca do Modelo C (Apêndice C);
- Artigo científico “Empreendedorismo e as Metodologias para Modelagem de Negócios”, submetido a Revista Brasileira de Gestão e Inovação- Qualis A4 (Apêndice D)
- Comprovante de submissão do artigo (Anexo A)

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado a devida importância aos temas como inovação, empreendedorismo, modelos de negócios, metodologias para modelagem de negócios e sua magnitude quanto às soluções que podem ser geradas, o presente trabalho nos mostra que é possível estudarmos metodologias a fim de auxiliar a modelar negócios com fundamentos inovativos para que esses possam resolver problemas em negócios tradicionais: que são aqueles que operam em um ambiente físico com interações presenciais, negócios de base tecnológica: que também são conhecidos como *startups*, essas sustentadas pela inovação e uso de tecnologia e os negócios de impacto: que visam solucionar problemas socioambientais tendo compromisso com o impacto gerado, além de buscar retorno financeiro.

Como tema central, leva-se em consideração também o tamanho potencial que os negócios de impacto possuem para solucionar problemas e melhorar a perspectiva da sociedade e meio ambiente. Porém ainda é perceptível a carência de ações voltadas à pesquisas, modelagem e desenvolvimento desse modelo de negócio, o que fez com que o Modelo C se tornasse tema do presente estudo. Esse que apresentou como o Modelo C foi construído e deu indícios através de uma aplicação genérica de como pode ser utilizado.

Ainda deve-se destacar que o uso do Modelo C serve como ferramenta propulsora e direcionadora para o desenvolvimento dos negócios de impacto e que cabe às instituições/atores envolvidos em todo o ecossistema de inovação fazerem uso da metodologia para auxiliar neste desenvolvimento. Cabe ainda ressaltar que a aplicação do Modelo C pode contribuir para diagnosticar se realmente o modelo de negócio possui as características e vertentes para solucionar um problema socioambiental, e conseqüentemente obter lucro com sua solução.

Também podem ser desenvolvidas capacitações para que as aceleradoras, pré - incubadoras, incubadoras, instituições de ensino, ou até mesmo os próprios negócios possam usar do Modelo C como ferramenta de modelagem. Assim, sempre

que um novo projeto possa surgir, a utilização pode ser feita e a capacidade inovadora venha ser potencializada.

Contudo, o empreendedorismo alimentado por metodologias, amparados pelos atores do ecossistema e feito uso de inovações, suas soluções tendem a ser mais assertivas, tanto para o uso pretendido, quanto para a geração de lucro. Portanto é preciso planejar, desenvolver e monitorar os resultados causados por esses modelos de negócios para que tenhamos benefícios sociais e ambientais com verdadeiro impacto.

## **9. PERSPECTIVAS FUTURAS**

É possível mencionar que o presente estudo foi realizado a fim de apresentar as metodologias para que seja possível utilizá-la em estudos futuros, além de demonstrar através do guia e da aplicação genérica como visto no exemplo dos ecossistemas de manguezais, que é possível usar do Modelo C para diminuir riscos em um possível novo negócio ou lançamento de um novo produto ou serviço socioambiental. Além disso, este estudo concede a possibilidade de ter continuidade, usando-o para aplicar a metodologia em negócios de impacto, e posteriormente analisar e mensurar os impactos e resultados que o uso do Modelo C pode gerar quando o modelo de negócio proposto venha ser posto em prática.

## REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. **Associação Brasileira de Startups**, 05 jul. 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em 04 abril. 2023
- AHMED, K. P. **Culture and climate for innovation**. European Journal of Innovation Management. 1998.
- ALVARENGA, R. A. Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade das micro e pequenas empresas do Estado do Maranhão. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 2, p. 106-118, 2016.
- ARAUJO, G. (2018). **As políticas de acesso a inovação no Brasil: O programa ALI**. Nucleus, 15 (1), 125-145. DOI: 10.3738/1982.2278.3003.
- AZEVEDO, J. G. de; LEONE, R. J. G. **Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte**. Revista Ciências Administrativas, v. 17, n. 1, p. 55-83, 2011.
- BARBOSA, L. O.; COSTA, T. V. B. **Perfil empreendedor: um estudo sobre as características do perfil empreendedor**. Volta Redonda: UFF, 2015.
- BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. (2020) **Negócios de Impacto em construção**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. São Paulo, v.9 | n.4 | p. 477-504. Doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1980>.
- BES, DE F.T; KOTLER, K. **A Bíblia da Inovação: Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo: Leya, 2011.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. 2019. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=mV6kDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=empreendedorismo+and+modelo+de+neg%C3%B3cio&ots=Nm2BdtRQdA&sig=pSKzTK16kTGRTKlcKivQANoO1R4#v=onepage&q=empreendedorismo%20and%20modelo%20de%20neg%C3%B3cio&f=true>> Acesso em: 18/01/2022.

BIANCHI, C. G.; ALVES, W. R., & ROSSI, G. (2018). **A influência de redes interpessoais e interorganizacionais na inovação de MPEs brasileiras de serviços**. Revista de Micro e Pequenas Empresas da FATEC Osasco, 4 (1), 80 – 100. DOI: <https://doi.org/10.21574/remipe.v4i1%20jan-jun.35>.

BINTORO, O. B., & HIDAJAT, J. (2014). Strategy Tools Usage in Indonesia: A Survey of Indonesia Managers. New York: Ieee.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, 2006.

CALAZANS, L. B. B.; SILVA, G. (2016). **Inovação de processo: uma análise em empresas com práticas sustentáveis**. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade (GeAS), 5 (2), 11-129. DOI: 10.5585/geas.v5i2.395.

CARDOSO, A. M. S. S. **Empreendedorismo no Brasil: uma análise sobre os desafios e barreiras das organizações com baixo capital financeiro**. São Luís: Centro Universitário UNDB, 2022.

CARVALHO, E. A.; JARDIM, M. A. G. (2019). **Usos sociais do manguezal por comunidades tradicionais no estado do Pará, Brasil**. Revista Biota Amazônica. DOI 10.18561/2179-5746/biotaamazonia.v9n2p43-46

CARVALHO, G. D. G., SILVA, W. V., Póvoa, A. C. S., & CARVALHO, H. G. (2015). **Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas**. Revista de Administração e Inovação, 12 (4), 162-186. DOI: 10.11606/rai.v12i4.101898.

CAIRES, T. R; PEREIRA F. M. **Vantagens e Barreiras da Metodologia Lean Startup para Empresas de Base Tecnológica em Habitats de Inovação**. Cadernos de Prospecção – Salvador, v. 13, n. 4, p. 1036-1052, setembro, 2020.

CRAMMOND, R. J. **Entrepreneurship: origins and nature**. In: **CRAMMOND, R. J. (Org.)**. Advancing entrepreneurship education in universities. **Cham**: Palgrave Macmillan, 2020. p. 23-55.

COMINI, G.M.; ROSOLEN, T.; FISCHER, R.M; **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil, como empreender, financiar e copiar**. 2019. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/profile/Haroldo-Torres-2/publication/337167406\\_Negocios\\_com\\_Impacto\\_Socioambiental\\_no\\_Brasil/links/5ddd4dbda6fdcc2837ec0d97/Negocios-com-Impacto-Socioambiental-no-Brasil.pdf#page=217](https://www.researchgate.net/profile/Haroldo-Torres-2/publication/337167406_Negocios_com_Impacto_Socioambiental_no_Brasil/links/5ddd4dbda6fdcc2837ec0d97/Negocios-com-Impacto-Socioambiental-no-Brasil.pdf#page=217)> p. 217. Acesso: 28 jun. 2023.

CORREIA, T. M. O. **Inovação e Negócios Sociais: um estudo de caso no setor habitacional**. 104f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

COSTA, P.R.; RONZANI, C.M. **Capacidade de inovação em negócios tradicionais e de impacto social**. Revista de Gestão e Secretariado, v.10, n.2, p. 222-245. DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v10i2.871>

COSTA DOS SANTOS, P.; DE SOUSA PEREIRA, L. **O Empreendedorismo Sustentável E Os Modelos De Negócios**. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 6, n. 1, 12 nov. 2022.

CUNHA, R.M.; MANCEBO, R.C. **Modelagem de Negócios**. Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, v. 5, pág 27, 2022.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J; SHELTON, R. **As Regras da Inovação**. 2009. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=5aj5P1sYKpAC&oi=fnd&pg=PA5&dq=inova%C3%A7%C3%A3o&ots=SBEx8JGJc5&sig=Y7xbbRUQrfGyEKeb1V-camMi53E#v=onepage&q=modelo&f=false>> Acesso em: 19/01/2023..

DE CARVALHO, H. G , CAVALCANTE, M. B. , DOS REIS, D.R. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, P. F. (2002). **The discipline of innovation**. Harvard Business Review

FAVERO, M.B.; SILVA, P.R. **O papel das Instituies de Ensino Superior (IES) na criação e manutenção de ecossistemas de inovação nas cidades – o caso do Centro Universitário Cidade Verde (UniCV)**. Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades, v. 10, n. 79, 2022.

FINEP - Financiadora de Projetos e Pesquisa. **Glossário de termos e conceitos**. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/o\\_que\\_e\\_a\\_finep/conceitos\\_ct.asp](http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp). Acesso em 27 jun. 2023.

COMINI, G. M., & FISCHER, R. M. (2017). **Lies da Prática: Reflexões sobre os elos entre organizações da sociedade civil e negócios de impacto socioambientais**. Recuperado de <http://ice.org.br/wp-content/uploads/2017/09/Lies-da-Prática.pdf>

FREEMAN, C., & PEREZ, C. (1998). **Structural crisis of adjustment: business cycles and investment behaviour**. In.: G. Dosi et al. Technical change and economic theory. London: Pinter Publishers.

GARCIA, A. S.; ANDRADE, D. M. **O campo de pesquisas do empreendedorismo: transformações, padrões e tendências na literatura científica (1990-2019)**. Revista Brasileira de Inovação, v. 21, p., 2022.

GEM BRASIL. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo**. São Paulo: IBQP, 2019.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. (2003) P.5. Entrepreneurship Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil** (Relatório Nacional). Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Paraná.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. (2017) P.9. Entrepreneurship Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil** (Relatório Executivo).

GONÇALVES-DIAS, F. L. S.; NAKAGAWA, H. M. (2019) Negócios de impacto: desafios para o desenvolvimento de cadeia de valor. **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil**. Editora FGV. Capítulo 13, p. 269.

HOCKERTS K. (2018) **The Effect of Experiential Social Entrepreneurship Education on Intention Formation in Students**. **Journal of Social Entrepreneurship**, 9 (3), p. 234-256

ICE. **Instituto de Cidadania Empresarial - Pipe Social**. São Paulo Novembro 2019. Disponível em: <<https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-d-e-impacto-2019-web.pdf>>. Acesso em: 25 de mai. 2022.

ICE. **Inovação em Cidadania Empresarial**. 2018. Disponível em: <<https://ice.org.br/modelo-c-uma-nova-abordagem-para-o-campo-dos-negocios-de-impacto-socioambiental-no-brasil/>> Acesso em: 29 mai. 2022.

ICMBio. (2018). **Atlas dos Manguezais do Brasil**. p. 179. Brasília.

KEEN, P.; QURESHI, S. **Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design**. In: IEEE (Eds.); 39th Hawaii International Conference on System Sciences. Anais. v. 00, p.1- 10. Hawaai, 2006.

KOTLER P.; KELLER L.K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LANDSTRÖM, H. The evolution of entrepreneurship as a scholarly field. **Foundations and Trends® in Entrepreneurship**, Boston, v. 16, n. 2, p. 65-243, 2020.

LEVY, Nino S. **Managing high technology and innovation**. Upper Sandle River, NJ: Prentice Hall, 1998. 274p.

LYSIUK, O., & BRITCHENKO, I. (2021) **Social Entrepreneurship as an Instrument of Development of Small and Medium Entrepreneur-ship in Ukraine**, 6(1), p. 38-48.

LOBOSCO, Antonio. **Study of business incubators Brazilian and Portuguese companies with a focus on self sustainability incubators of technology based companies**. 2014. 460 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2014.

MAURYA, A. **Comece sua startup enxuta**; [trad.] Cristina Yamagami. – 1.ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MAYNE, J. Useful Theory of Change Models. **Canadian Journal of Program Evaluation**. Canadá, v. 30, n. 2 p. 119-142, 2015.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

MASSUREL, Enno; MONTFORT, Kees van. Life Cycle Characteristics of Small Professional Services Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 461, 473, 2006.

OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, terceira edição. 2018.

OLIVEIRA, M. F. S., FERREIRA, R. J., SILVA, G. J., & LIMA, R. R. B. O. (2016). **O impacto das práticas inovadoras de micro e pequenos empreendedores na prosperidade de seus negócios**. Revista Capital Científica – Eletrônica (RCCe), 14 (3), 100-116. DOI: 10.5935/2177-4153.20160023.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology - A proposition in a design science approach Business**, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Bussines Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios**. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2011.

PACHECO, F.B.; KLEIN A.Z.; RIGHI,R.R. **Modelos de negócios para produtos e serviços baseados em internet das coisas: uma revisão da literatura e oportunidades de pesquisas futuras**. REGE-Revista de Gestão,v. 23, n. 1, p. 41-51, 2016.

PAULA, H.C., STARLING, D. B., NASCIMENTO, J. F., & BARBOSA, F. V. (2015). **Mensuração da inovação em empresas de base tecnológica**. Revista de Administração e Inovação, 12 (4), 232-253. DOI: <https://doi.org/10.11606/rai.v12i4.102277>.

PESSOA, E. (2005) **Tipos de Empreendedorismo: semelhanças e diferenças**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/infor-me-se/artigos/tipos-deempreendedorismosemelhanças-e-diferenças/10993>. 2005.> Acesso em: 14/07/2021

STACHEWSKI, A.L. **Revista Pequenas empresas, Grandes Negócios**, 09 nov. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2020/11/esta-escola-para-startups-fatou-r-1-milhao-em-menos-de-um-ano.html>]. Acesso em 04 abril. 2023.

PORTO, G., OLAVE, M., OURO, A.,ROCHA, R. **Empreendedorismo social: análise de negócios de impacto no Brasil**. Revista de Administração de Roraima, v. 12, 2022. DOI: 10.18227/2237-8057rarr.v12i0.7251

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business**. New York: Crown Business, 2011. 336p.

RIES, E. **A startup enxuta**. [trad.] Carlos Szlak. Rio de Janeiro: Leya, 2012.

RIES, E. **A startup enxuta**. [trad.] Carlos Szlak. Rio de Janeiro: Leya, 2012, p. 57.

RODRIGUES, F.dos S. **Potencial turístico da área de ponta do mangue:**

**Barreirinhas – Maranhão.** 2007, 41.p. Monografia (Bacharelado em Geografia), Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2007.

ROSA, J. P., ROSA, S. S., & ANTONIOLLI, P. D. (2018). **A estratégia da inovação, a chave para o desenvolvimento: uma comparação entre a realidade brasileira e americana.** Iboamerican Journal of Industrial Engineering, 10 (19), 157-176.

SANTOS, M. J., PERIN, M. G., & SAMPAIO, C. H. (2018). **Capacidade de inovação de produto: percepção dos gestores.** Pretexto. 19 (1), 43-55. DOI: 10.21714/pretexto.v19i1.3755.

SEVERO, E. A., OLIVEIRA, M., & GUIMARÃES, J. C. F. (2014). **Inovação de produto em uma empresa de micro-ônibus.** Pretexto, 15 (4), 46-63. DOI: 10.21714/pretexto.v15i4.2264.

SILVA, L.C., MARINHO, L.E.S., RODRIGUES, M.K., ANDRADE, J.N.T. **Fatores condicionantes à mortalidade de MPE's - Micro e Pequenas empresas do Brasil.** ID online: Revista de Psicologia, v.17, n.65, p. 141-159, 2023. DOI:10.14295/online.v17i65.3690

SEBRAE, **Serviço de apoio a micro e pequenas empresas.** 13 maio. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/artigos/voce-sabe-o-que-e-uma-startup-e-o-que-ela-faze15ca719a0ea1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 23 mai. 2022.

SEBRAE, **Serviço de apoio a micro e pequenas empresas.** 30 janeiro 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/estrategia-competitiva,fc e9948d5dce8610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 19. mai. 2022.

SEMENTE NEGÓCIOS. 2019. Disponível em: <<https://www.sementenegocios.com.br/blog/teoria-da-mudanca>> Acesso em 04 mar. 2023.

SIGAHI, C. **Plano de negócio de uma aceleradora de startups para empresas**

**maduras. Trabalho** de conclusão de curso, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2015.

SUGAHARA, C.R; RODRIGUES, P.P; BRANCHI, B.A; FERREIRA, D.H.L. **Teoria da Mudança e Metodologias de Avaliação de Projeto Sociais nas Organizações**. Rev. Empreendedorismo, negócios e inovação. S. B. do Campo, v.06, n.01, janeiro – junho, 2021.

SOUZA, L. P. **“A pandemia da COVID-19 e os reflexos na relação meio ambiente e sociedade”**. Revista Brasileira de Meio Ambiente, vol. 8, n. 4, 2020.

SHANMUGANATHAN, A. (2018). **Product innovation: impact f organizational culture in product innovation**. International Journal of Advancements in Research & technology, 7(7). DOI: 10.14299/ijoart.07.07.002

TERAN, Y.; NIELSEN, C.; MONTEMARI, M.; THOMSEN, P.; PAOLONE, F. **Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes**. European Journal of Innovation Management, vol. 19, no. 4, p. 492–527, 10 Oct. 2016.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, Oxford, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TORRES, B., PAGNUSSATT, T. B., & SEVERO, E. A. (2017) **A inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações: uma revisão sistemática da literatura**. Revista GEINTEC, 7 (4), 4028-4043. DOI: 10.7198/geintec.v7.i4.1022.

ZOTT, C., AMIT, R., & MASSA, L. (2011). **The business model: recent developments and future research**. Journal of management, 37(4), 1019-1042.

**APÊNDICE A - GUIA PARA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE IMPACTO  
BASEADO NO MODELO C**

# Guia para aplicação do **Modelo C**

Rafael Thiago Cezarin  
Marcelo Farid Pereira





# Guia para aplicação do **Modelo C**

Este Guia é resultado da dissertação de Rafael Thiago Cezarin, vinculado ao Mestrado Profissional em Rede Nacional em Propriedade Intelectual e Transferência e Tecnologia para Inovação (PROFNIT), Ponto Focal Universidade Estadual de Maringá (UEM), orientado pelo Prof. Dr. Marcelo Farid Pereira.

Espera-se que este documento possa auxiliar gestores, técnicos de incubadoras, aceleradoras e principalmente empreendedores de negócios de impacto.



# Ficha Técnica

Guia para Aplicação do Modelo C em Negócios de Impacto. Primeira edição, 2023.

Permitido que se façam download e os compartilhem desde que atribuam crédito aos autores, mas sem que possam alterá-los de nenhuma forma ou utilizá-los para fins comerciais. Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.

## **Autores**

Rafael Thiago Cezarin  
Marcelo Farid Pereira

## **Design e edição**

Rafael Thiago Cezarin

Rafael Thiago Cezarin  
Marcelo Farid Pereira



# Guia para aplicação do **Modelo C**



2023  
1ª Edição



# Sumário

Inovação como fonte propulsora -----	6
Modelos de Negócios -----	7
Princípios dos Negócios -----	8
Critérios que caracterizam Negócios de Impacto -----	9
Modelo C -----	11
Construção do Modelo C -----	13
Business Model Canvas -----	14
Teoria da Mudança -----	17
Aplicação do Modelo C -----	20
Aplicação Genérica do Modelo C em Ecossistema de Manguezais - beneficiamento do caranguejo -----	33
Referências -----	38

# Inovação como fonte propulsora

A inovação se mostra que cada vez mais deve fazer parte da rotina empreendedora e que através dela as vantagens competitivas se sobressaem, podendo gerar inúmeros benefícios e resultados positivos. Pois a inovação é fator propulsor no processo de empreender quando se precisa ter uma ótima proposta de valor.

Portanto as empresas podem se socorrer da inovação para redefinir uma indústria, sobretudo através da combinação entre inovação de modelos de negócios e inovação tecnológica (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2009).



# Modelos de Negócios



## Tradicional

É aquele que trabalha para resolver uma necessidade amplamente conhecida e está inserido em um mercado consolidado, ou seja, previsível.



## Startups

Consiste nos mais diferentes modelos de negócios e tem como característica a busca constante pelo novo.



## Impacto

Empresas que surgem ou mesmo as já existentes que desenvolvem essas soluções visando entregar benefícios a sociedade e/ou ao meio ambiente são denominadas negócios de impacto



Fonte: FINEP (2013), Instituto de Cidadania Empresarial (2018)

# Princípios dos Negócios de Impacto



Fonte: Instituto de Cidadania Empresarial (2018)

## Critérios que caracterizam Negócios de Impacto

Empresas que surgem ou mesmo as já existentes que desenvolvem essas soluções visando entregar benefícios a sociedade e/ou ao meio ambiente são denominadas negócios de impacto (ICE, 2019).

**1** Internacionalização de resolução de um problema social e/ou ambiental

**3** Solução de impacto é a atividade principal do negócio

**2** Busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado

**4** Compromisso com o monitoramento do impacto gerado

Fonte: Instituto de Cidadania Empresarial (2018)

Saber de suas características e dar a devida importância a definição dos critérios para distinguir os negócios de impacto pode gerar inúmeras vantagens, como o estímulo a novas ideias, ao desenvolvimento, e acompanhamento desses negócios. Podendo assim gerar soluções importantes para a sociedade e o meio ambiente. Além de direcionar os atores envolvidos na formatação, seleção e aceleração dos negócios de impacto através do **Modelo C**



# Modelo C

As ferramentas e metodologias que auxiliam no processo empreendedor são de suma importância em todos os estágios do negócio e para a validação dos negócios de impacto não é diferente.



## Quem pode aplicar?

Empreendedores, consultores, gestores e líderes empresariais que visam modelar o negócio em busca de soluções socioambientais que gerem valor e sejam rentáveis.

## Pra quem?

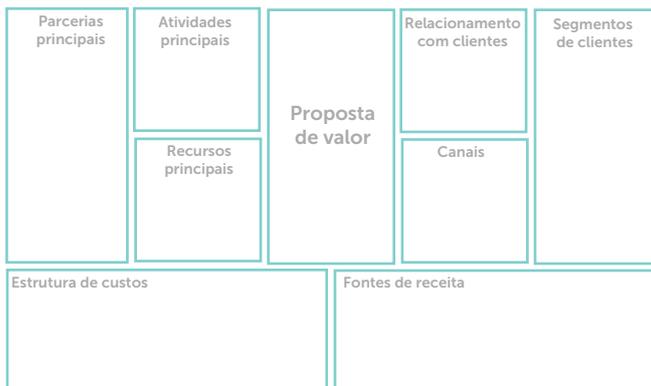
Empresas que buscam impactar de forma socioambiental sejam essas de qualquer segmento, instituições de ensino que desejam ensinar a ferramenta, todos os ambientes de inovação como pré-incubadoras, incubadoras e aceleradoras que possam utilizar nos negócios lá alocados.

## Quando usar?

Desde a formatação da ideia, escala, ou até mesmo para revisar o modelo proposto.

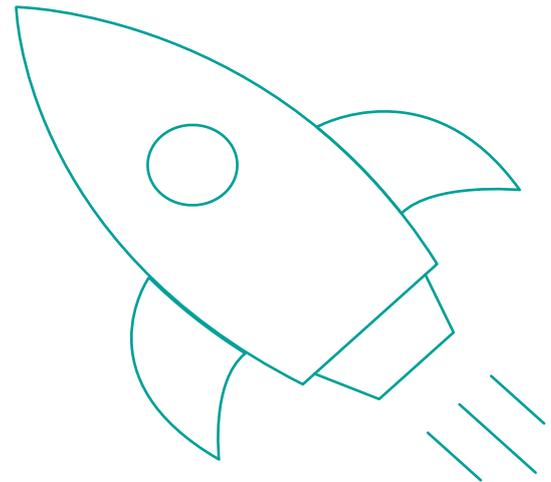
# Construção do **Modelo C**

Foi desenvolvido utilizando como base as metodologias, Business Model Canvas e a Teoria da Mudança.

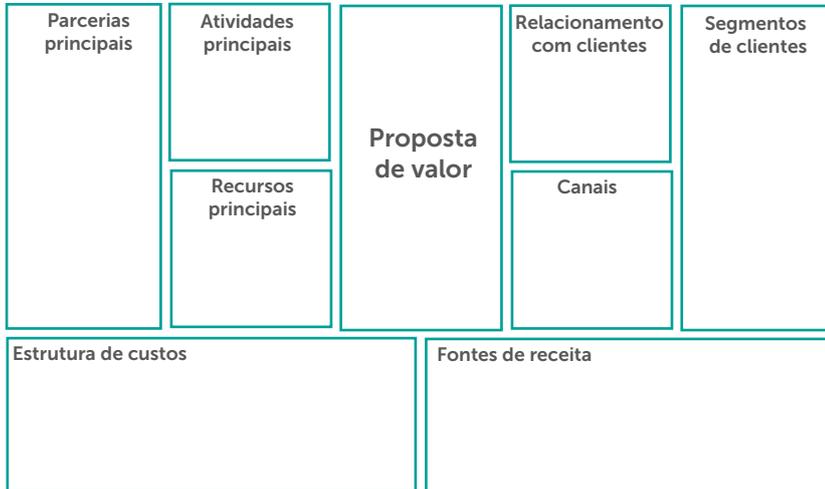


# Business Model Canvas

Segundo o Osterwalder e Pigneur (2010) o Business Model Canvas representa as mais importantes áreas de um negócio, e eles dividem essas em nove blocos: Proposta de Valor, Segmento de clientes, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receitas, Recursos principais, Atividades principais, Parcerias Principais e Estrutura de Custos.



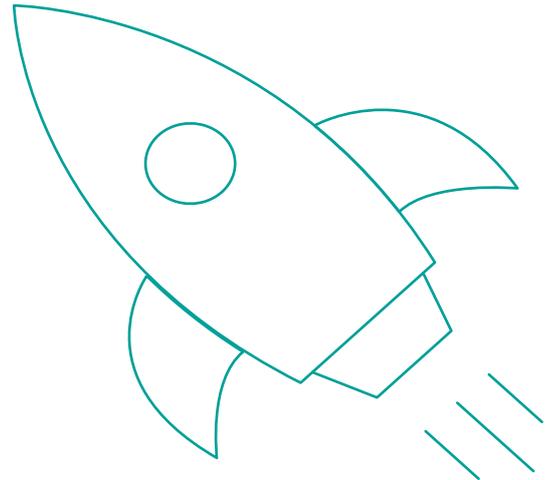
## BUSINESS MODEL CANVAS



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Osterwalder e Pigneur (2011)

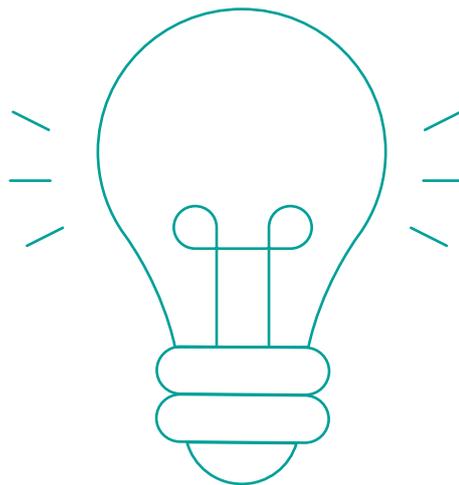
O Business Model Canvas é uma ferramenta para modelagem de negócios e ela antecede o tradicional plano de negócios e também é muito utilizada na modelagem de startups.

É perceptível na imagem que a divisão do quadro, que representam questões a serem respondidas a fim de compreender o quadro para visualizar de forma sistêmica as possibilidades de viabilidade de um negócio através de seu modelo. Isso pode ser feito em material impresso e colados post its para que facilite a troca deles caso necessário.



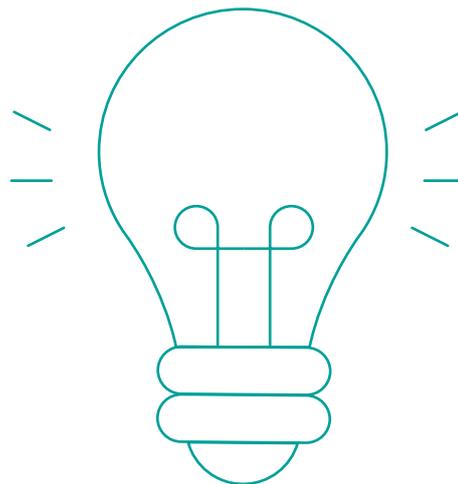
# Teoria da Mudança

Tem como objetivo reunir atributos para a elaboração de uma lógica que não garante o impacto, porém facilita a definição da visão e objetivo que deve estar bem definido para que seja possível tornar realidade o negócio de impacto social e/ou ambiental, caso as condições venham ser cumpridas (SIGAHARA E RODRIGUES, 2019).

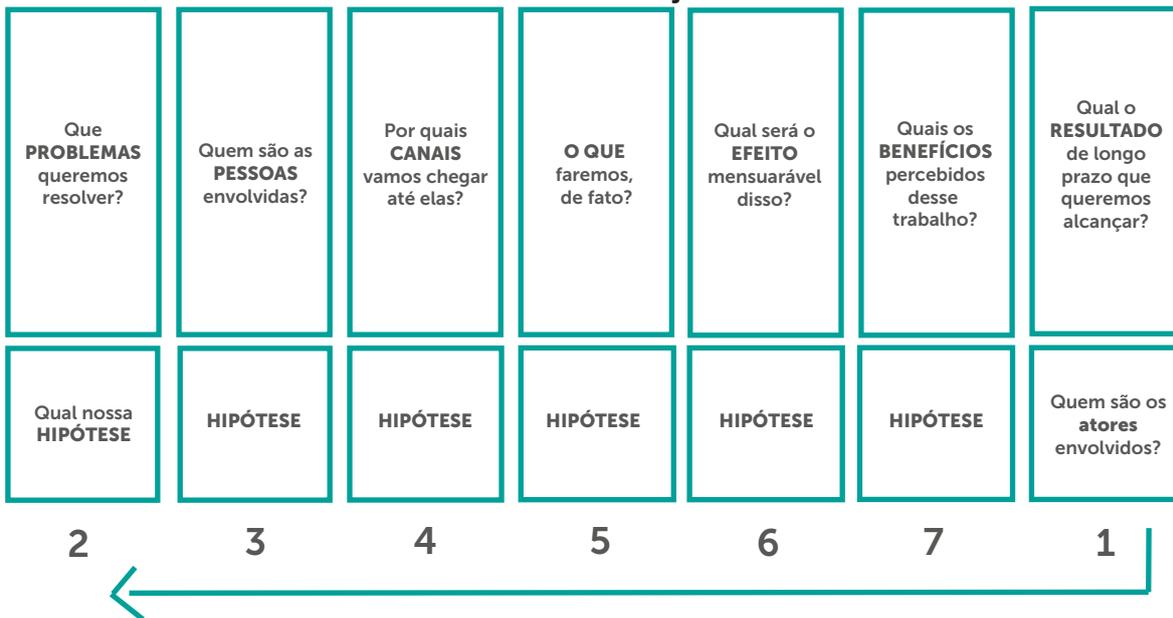


A ferramenta serve para mapear de forma lógica as atividades, objetivos, recursos necessários, identificar as lacunas na lógica do projeto, averiguar os resultados e ainda os impactos gerados, para isso é preciso ter uma visão a longo prazo (Mayne, 2015).

Ainda para que seja possível planejar, sistematizar e posteriormente executar ações delimitadas através da ferramenta Teoria da Mudança é preciso ter bem claro o que fazer, pra quem e quem é possível impactar, e o que gerar em termos de efeitos e em qual momento. (ICE, 2019).



## ESTRUTURA DA TEORIA DA MUDANÇA



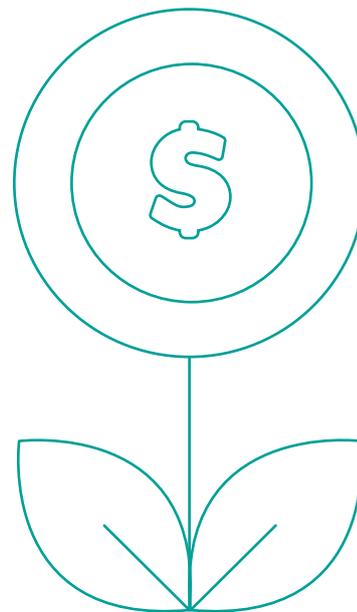
A sequência lógica de preenchimento é feita através da numeração disposta na base da estrutura. Esta estrutura é projetada para ajudar a garantir que a mudança seja integrada de maneira eficaz e sustentável.

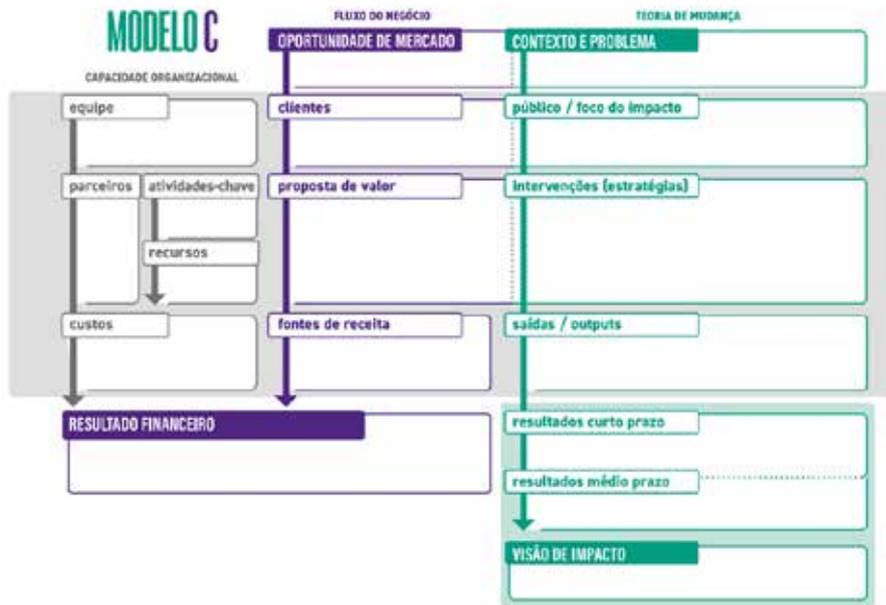


# Aplicação do **Modelo C**



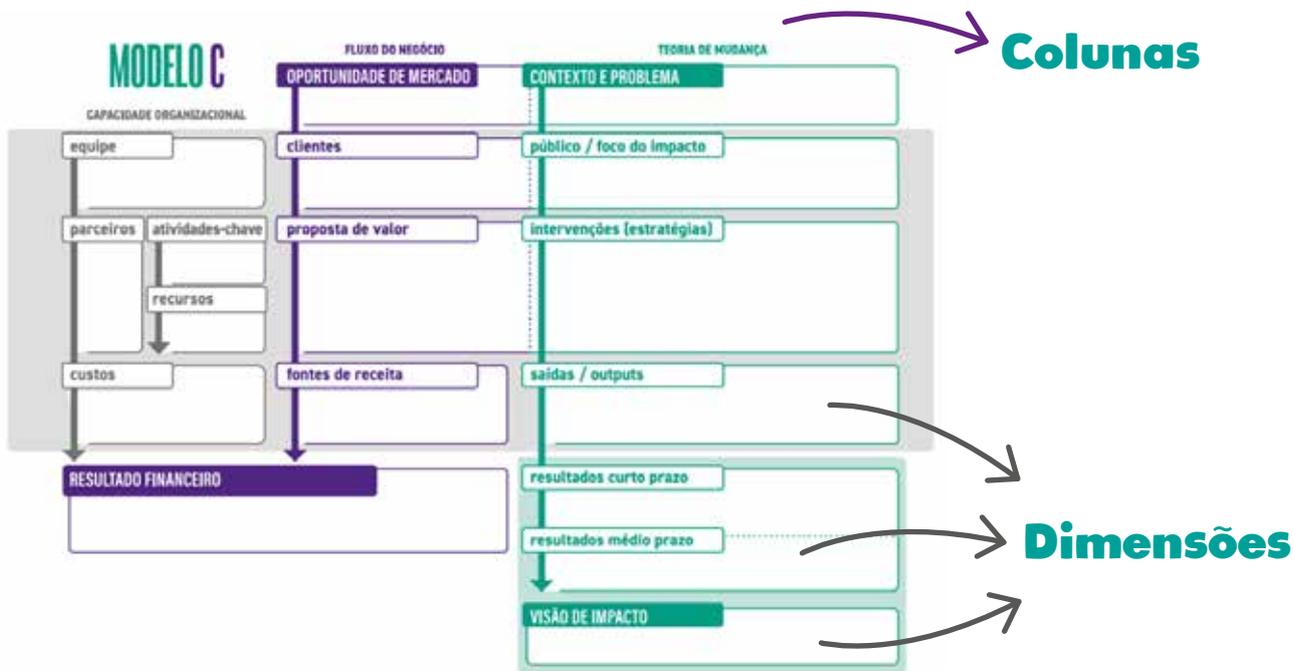
O Modelo C é uma metodologia criada para trabalhar a modelagem dos negócios de impacto. Com ela é possível dimensionar a proporção e planejar o negócio para que ele seja promissor e rentável, claro atingindo seus objetivos de impactar positivamente a sociedade e/ou o meio ambiente





Fonte: Quadro Modelo C (ICE, 2018)

Para a aplicação da metodologia é primordial que se entenda cada coluna e dimensão que a ferramenta apresenta. Saber realizar a leitura da estrutura e de como utilizá-la é fundamental para que a mesma seja construída de maneira correta.



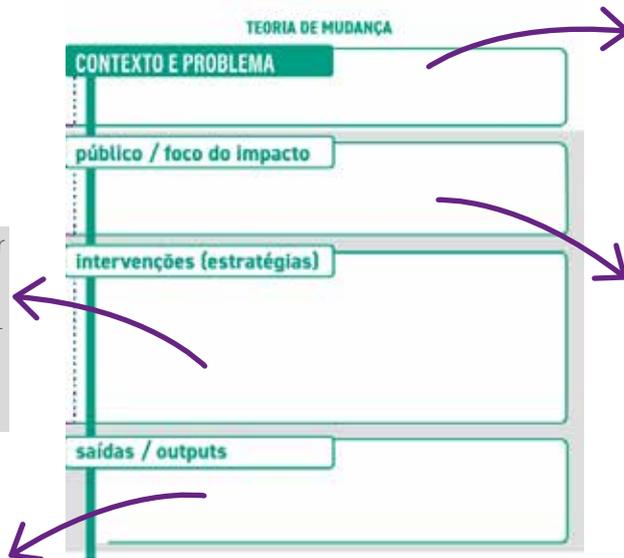
Fonte: Quadro Modelo C (ICE, 2018)

Como se pode observar, a metodologia trabalha em colunas: capacidade organizacional (cinza), fluxo do negócio (roxo) e a teoria da mudança (verde). Em cada uma delas são analisados e preenchidos as respectivas dimensões, assim sendo possível visualizar a ferramenta de maneira sistêmica e interligada, pois cada dimensão respondida auxilia no pensar estratégico para preencher as demais.

A coluna da Teoria da Mudança inicia dando ênfase ao contexto para visão do impacto, buscando construir de forma profunda o que é preciso mobilizar, partindo da ideia de que os negócios de impacto nascem para mudar o que incomoda a sociedade e a situação atual a ser transformada (ICE, 2018).

## Perguntas norteadoras

O que faremos para gerar impacto?  
Quais as nossas macroatividades?  
Quais são as nossas estratégias?



Qual é o problema social e/ou ambiental que nos propomos a resolver?

Quais são as causas dessa situação?

Qual o público que recebe as intervenções / estratégias?

Quais outros públicos ou focos de impacto são beneficiados no fluxo do negócio?

Quais são as saídas contabilizáveis das intervenções?

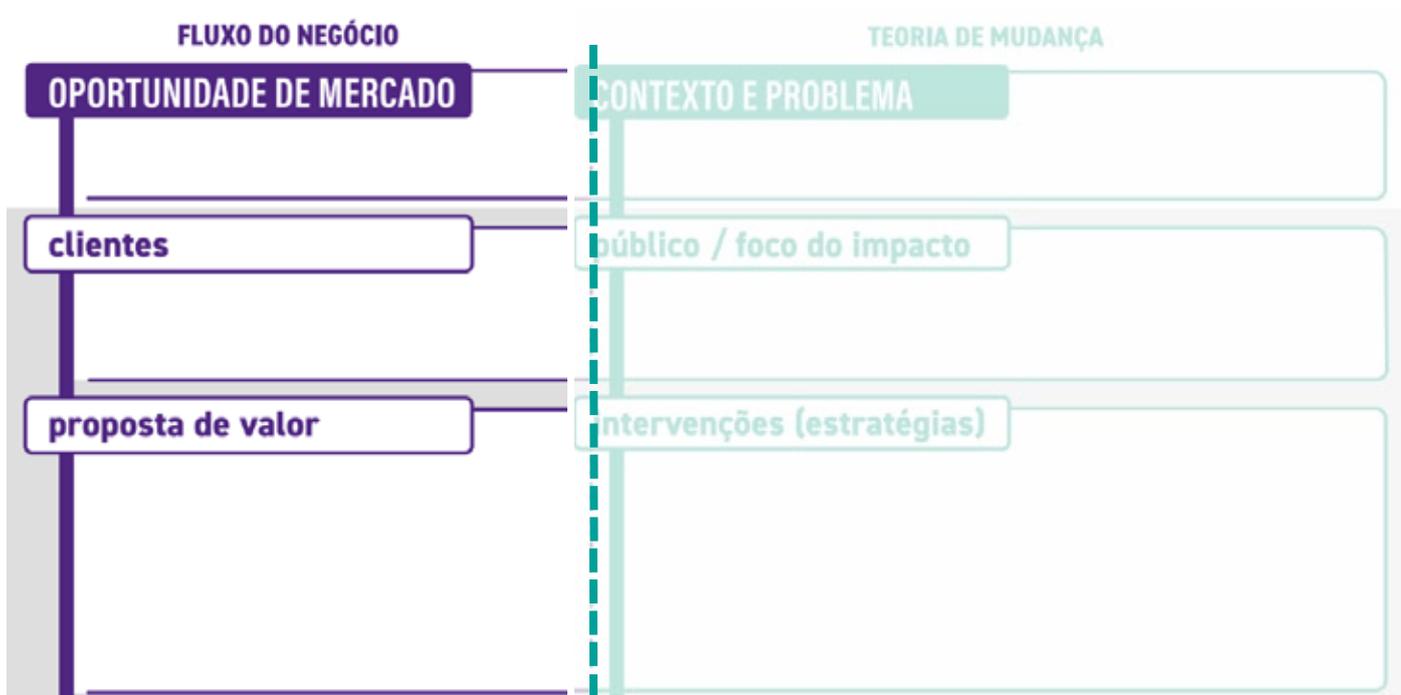


Quais os resultados iniciais a serem produzidos para alcançar o impacto?

Quais resultados intermediários expressam as mudanças no público ou dimensão de impacto?

o que descreve a situação social e/ou ambiental transformada de maneira positiva?

Na coluna denominada como Fluxo de Negócio, é voltada ao modelo de financiamento através de receitas geradas pelas vendas e colocada ao lado da coluna da Teoria da Mudança devido a necessidade de interligação e análise conjunta das dimensões. Em suma a coluna do fluxo de negócio (roxo), existe para apoiar a coluna do fluxo de impacto (verde), pois gerar impacto possui custos que precisam ser pagos pela geração de receita. (ICE, p. 30, 2018).



É importante ressaltar que, apesar deste fluxo ter um foco mais comercial, dependendo do negócio, ele pode estar mais relacionado ao fluxo de impacto, caso seu cliente também seja seu público impactado (beneficiário). Sendo assim, os campos “Oportunidade de Mercado”, “Clientes” e “Proposta de Valor” seriam a mesma coisa que “Contexto e Problema”, “Público/foco do impacto” e “Intervenção” respectivamente. Para ilustrar e incentivar estas reflexões, adicionamos ao Modelo C uma linha pontilhada entre esses seis campos (ICE, p. 31, 2018).



Existe alguma oportunidade comercial que não está sendo atendida?

Existe alguma oportunidade atrelada ao contexto do problema que nos propomos a resolver?

Quem é nosso cliente?

Quem pagará pelo serviço/produto?

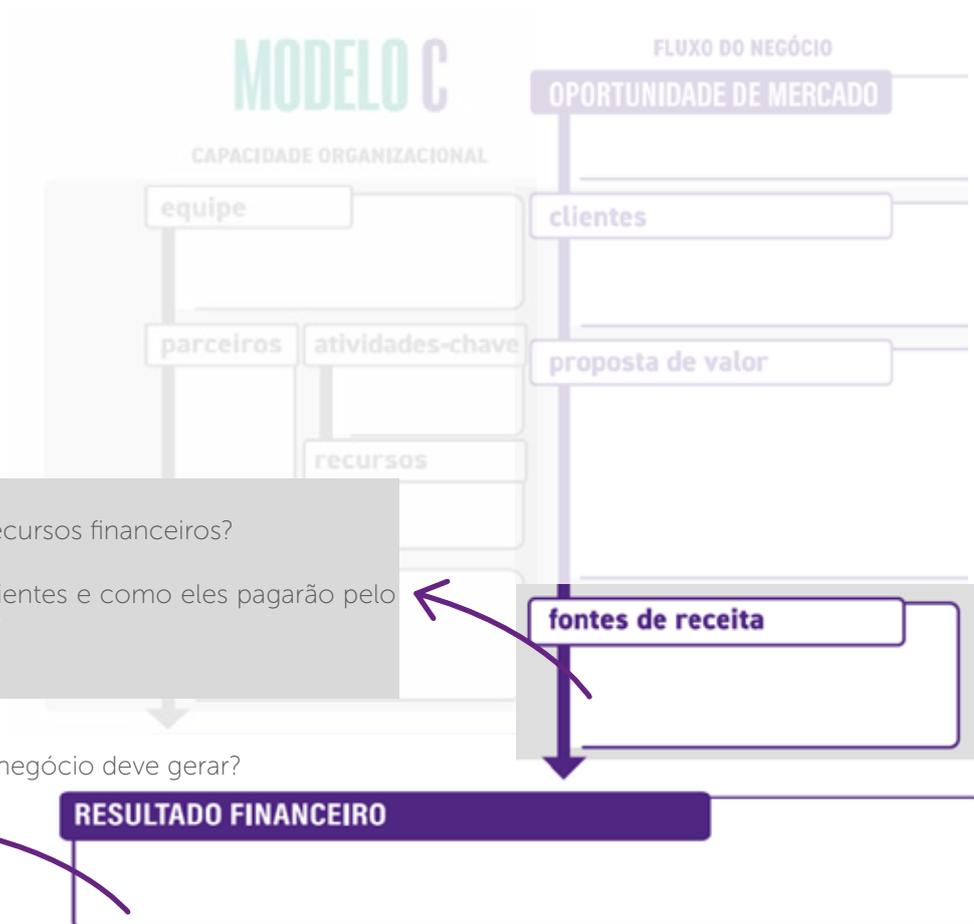
O cliente é também o usuário do nosso serviço/produto?

O cliente é também o nosso público impactado (beneficiário)?

Qual é o produto ou serviço entregue ao cliente?

Qual é o valor gerado para o cliente através deste produto ou serviço?

O que o cliente enxerga como valor e quais de suas necessidades atendemos?



De que maneira geramos recursos financeiros?

O que será entregue aos clientes e como eles pagarão pelo produto/serviço oferecido ?

fontes de receita

Qual o excedente (R\$ ou %) que o negócio deve gerar?

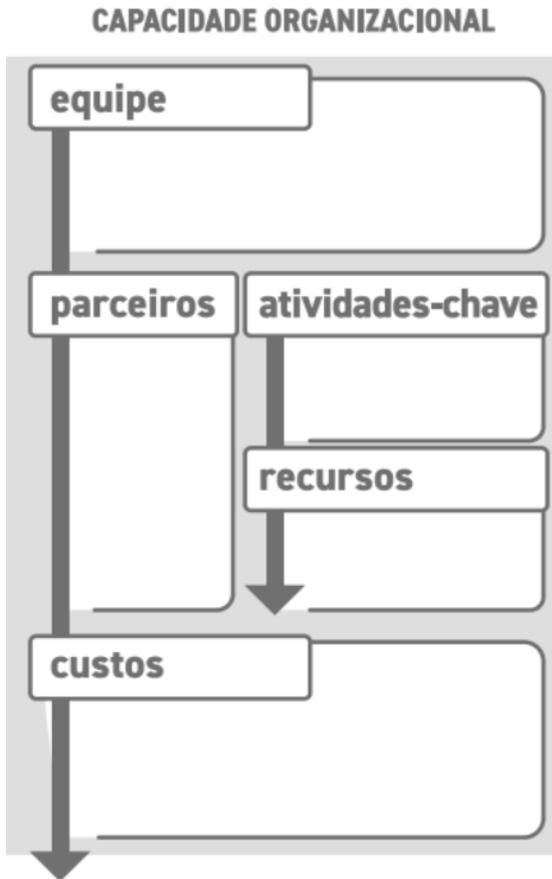
Em quanto tempo?

RESULTADO FINANCEIRO

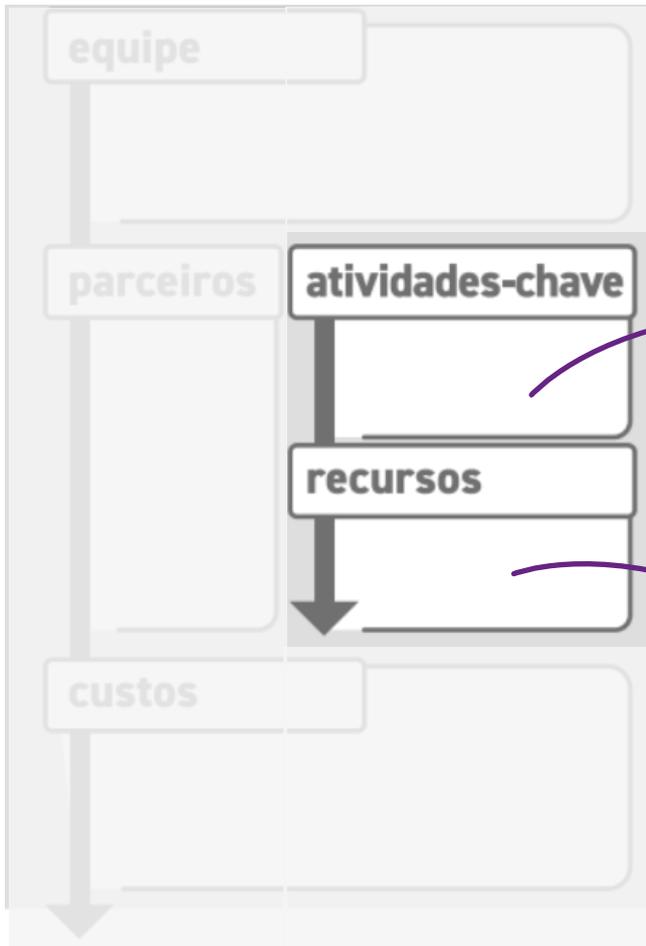
Já na última coluna, Capacidade Organizacional que envolve elementos que fazem o negócio acontecer, sendo eles: equipe, parceiros, atividades-chaves e recursos, sendo assim esse fluxo existe para que os outros dois (verde e roxo) possam funcionar (ICE, 2018). Ressalta-se ainda pelo ICE (2018) que esse fluxo está mais relacionado ao fluxo roxo, devido aos elementos do fluxo cinza refletirem nos custos, que por consequência afetam o fluxo roxo que está propositalmente ao seu lado.

O Instituto de Cidadania Empresarial destaca que, apesar de no Canvas tradicional a equipe de um negócio ser considerada dentro do elemento “Recursos”, o Modelo C optou por representá-la como um elemento independente e na mesma linha que os elementos “Clientes” e “Público/foco do impacto” para ressaltar sua importância. (p.32, 2018).





As últimas dimensões voltam o olhar para os elementos “Parceiros” e “Recursos”, sugere-se que o negócio de impacto considere possíveis impactos socioambientais e outras externalidades. (ICE, p.32, 2018). Por fim, algumas perguntas que auxiliam no preenchimento da coluna cinza e suas respectivas dimensões do quadro Modelo C.



Quais são as principais atividades a serem executadas pelo negócio?

Quais as ações necessárias para que a proposta de valor seja entregue e a intervenção possa ser realizada?

Quais recursos materiais e estruturais são necessários para fazer acontecer?

Quais já temos e quais precisamos providenciar?

Quem irá fazer parte do empreendimento?

Qual o nível de engajamento e alinhamento da equipe interna ao propósito do negócio?

Quais seus papéis e talentos?

Quem são nossos principais parceiros?

Que papel terão?

Quem são nossos "coopetidores", ou negócios com propostas semelhantes, que poderiam se tornar parceiros para alavancar o nosso potencial de impacto?

Quem são nossos fornecedores?

Qual é a nossa estrutura de custos?

Quais os principais custos originados pelo processo de geração de impacto e para viabilizar a entrega de produtos/serviços comerciais?





Assim posteriormente apresentado todas colunas e suas respectivas dimensões do Modelo C se pode ter uma noção da aplicabilidade da metodologia. Portanto, quando de maneira prática for aplicada e devidamente preenchida pode-se ter noção se realmente o negócio é promissor, possível de gerar impacto socioambiental, ser rentável e lucrativo e ainda se é possível monitorar o impacto gerado.



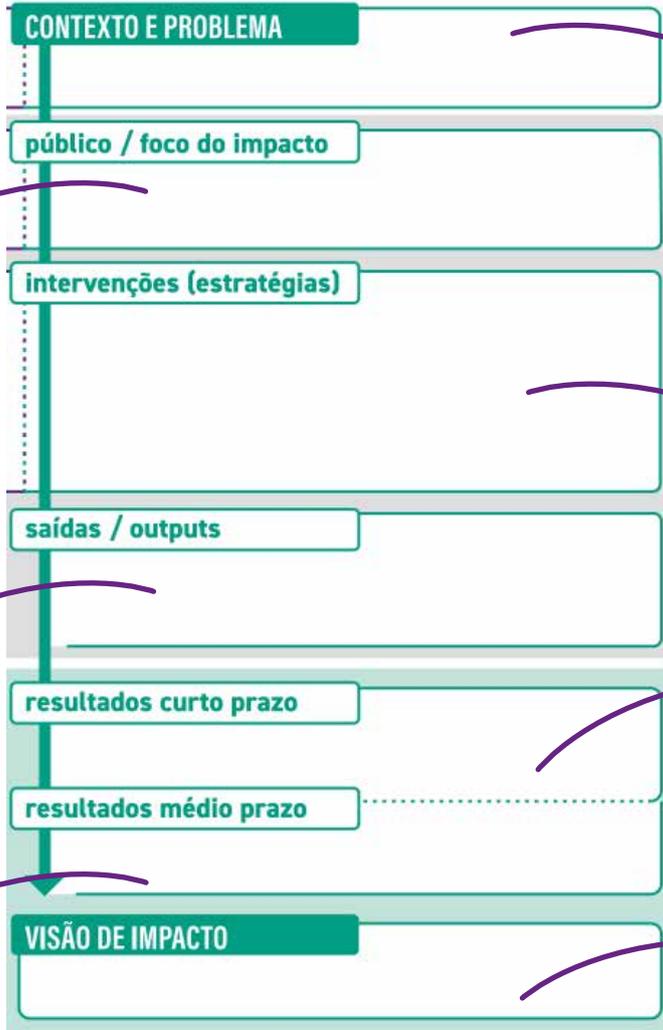
A seguir um exemplo de aplicação do Modelo C



# Aplicação Genérica do **Modelo C** em Ecossistemas de Manguezais - Beneficiamento do Caranguejo

O exemplo não se trata de um estudo de caso e sim uma aplicação genérica do Modelo C na exploração econômica sustentável de manguezais em específico o produto caranguejo.

## TEORIA DE MUDANÇA



Produtos (caranguejos) oriundos de ecossistemas de manguezais; Desvalorização e baixa adição de valor aos produtos; Baixo retorno financeiro. Sensibilidade do ecossistema.

Fomentar o associativismo e cooperativismo; Treinamento e capacitações; Plano operacional padrão; Desenvolvimento de parcerias; Plano de comunicação; Incentivo à economia criativa.

Criação de cooperativa; Plano operacional padrão em prática; Valorização dos subprodutos.

Incremento de renda; novos postos de trabalho; mão de obra qualificada; melhoria da qualidade de vida da comunidade; uso sustentável dos manguezais, redução da degradação ambiental; racionalidade no uso dos recursos naturais.

Comunidade de manguezais; Entidade governamentais; Empresas que dependem de recursos; Agentes de inovação.

Criação de cooperativas; Conhecimento; Plano Operacional padrão em prática; Parcerias com empresas do setor do turismo; Aplicação do plano de comunicação; Valorização de subprodutos.

Envolvidos treinados e capacitados; Parcerias firmadas com o setor de turismo; Plano de comunicação em prática

## FLUXO DO NEGÓCIO

**OPORTUNIDADE DE MERCADO**

→ Agregar valor com a criação de subprodutos oriundos dos caranguejos.

**clientes**

← Setor do turismo (agências de turismo, hotéis, restaurantes, bares, lojas ou vendedores de artesanatos, etc).

**proposta de valor**

→ Desenvolver o ecossistema de manguezais para que seja possível entregar produtos de maior valor agregado usando de práticas sustentáveis.

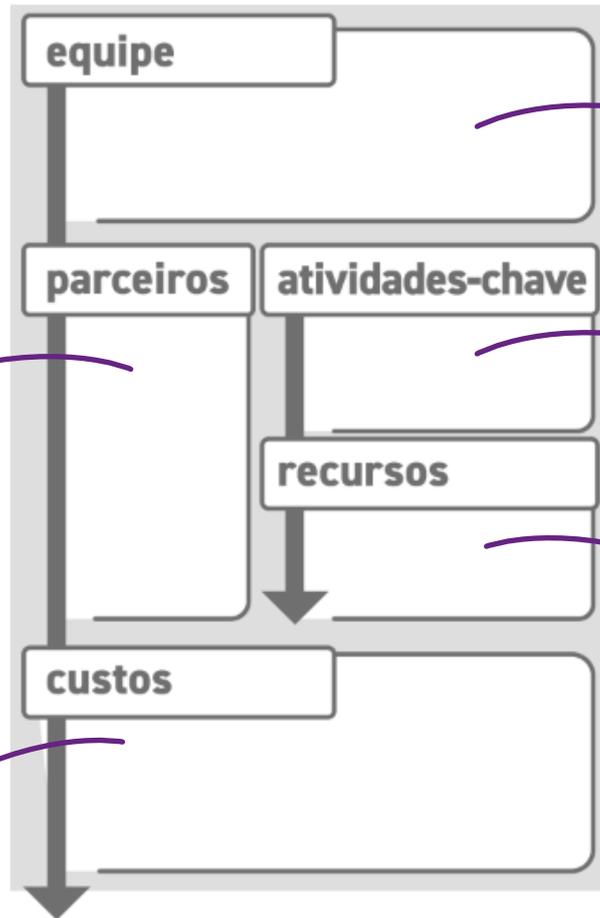
**fontes de receita**

← Comercialização de caranguejo desfiado, pata de caranguejo (puã), casquinha de caranguejo.  
Formas de recebimento: boleto, PIX, cartão e/ou regulamentados por contratos de parcerias

**RESULTADO FINANCEIRO**

→ Incremento da receita em 100% ao longo de 2 anos.

# CAPACIDADE ORGANIZACIONAL



Associação de moradores da região.

Beneficiamento de caranguejos, através de sub-produtos criados pela comunidade.

Câmara fria, mesa de triagem, ambiente de recepção de matéria-prima, tanque de lavagem, mão de obra, empacotadoras e trituradoras.

Sebrae, universidades, órgãos governamentais, não governamentais - ONGs.

Mão de obra, transporte, equipamentos e máquinas, energia elétrica e água.



O exemplo de aplicação do Modelo C em ecossistemas de manguezais no beneficiamento de caranguejos, deve servir como um norteador e facilitador para aplicação na metodologia. Vale ressaltar que para a modelagem e preenchimento da metodologia podem ser utilizados post it, no intuito de fazer alterações e ajustes quando necessário. Também é aconselhável fazer a modelagem de forma colaborativa, ou seja, com outras pessoas que fazem ou podem fazer parte do processo. Portanto, o objetivo é encontrar um possível modelo ideal que impacte de fato a sociedade e o meio ambiente através de uma solução rentável e lucrativa.



## Referências

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**. 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=5aj5P1sYKpA-C&oi=fnd&pg=PA5&dq=inova%C3%A7%C3%A3o&ots=SBEx8JGJc5&sig=Y7xbbRUQrfGyEKeb1V-camMi53E#v=onepage&q=modelo&f=false>> Acesso em: 19/01/2023..

FINEP - **Financiadora de Projetos e Pesquisa. Glossário de termos e conceitos**. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/o\\_que\\_e\\_a\\_finep/conceitos\\_ct.asp](http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp). Acesso em 27 jun. 2023.

ICE. **Inovação em Cidadania Empresarial. 2018**. Disponível em: <<https://ice.org.br/modelo-c-uma-nova-abordagem-para-o-campo-dos-negocios-de-impacto-socioambiental-no-brasil/>> Acesso em: 29 mai. 2022.

MAYNE, J. **Useful Theory of Change Models. Canadian Journal of Program Evaluation**. Canadá, v. 30, n. 2 p. 119-142, 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Bussines Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios**. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2010.

SEBRAE, **Serviço de apoio a micro e pequenas empresas. 2019**. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/negocio-tradicional-ou-startup/#:~:text=Para%20ficar%20mais%20claro%2C%20um,que%20o%20neg%C3%B3cio%20seja%20planejado.>> Acesso em 04 mar. 2023.

**Semente Negócios**. 2019. Disponível em: <<https://www.sementenegocios.com.br/blog/teoria-da-mudanca>> Acesso em 04 mar. 2023.

SIGAHARA R.C; RODRIGUES P.P. **Avaliação de Impacto de Negócios Sociais e a Teoria da Mudança**. 26 a 28 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.eventoanap.org.br/data/inscricoes/4600/form2645171043.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2022.

# Guia para aplicação do **Modelo C**

Rafael Thiago Cezarin  
Marcelo Farid Pereira



## APÊNDICE B - MATRIZ SWOT (FOFA)

### MATRIZ SWOT (FOFA) MODELO C

	AJUDA	ATRAPALHA
<b>INTERNA</b> <b>(Organização)</b>	<b>FORÇAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudo com potencial de exploração</li> <li>2. Importante para modelagem de negócios socioambientais</li> <li>3. Possível de ser aplicado</li> <li>4. Tema relevante</li> <li>5. Pouco material produzido</li> </ol>	<b>FRAQUEZAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poucos materiais produzidos para embasamento teórico</li> <li>2. Poucas pesquisas publicadas sobre o Modelo C</li> </ol>
<b>EXTERNA</b> <b>(Ambiente)</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicabilidade em negócios de impacto</li> <li>2. Mais estudos e pesquisas sobre a temática</li> <li>3. Criação de possíveis curso, palestras e treinamentos</li> <li>4. Aplicabilidade em negócios que desejam construir uma solução socioambiental</li> </ol>	<b>AMEAÇAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pouca valorização dos negócios de impacto</li> <li>2. O desconhecimento de muitos sobre o tema</li> </ol>

## APÊNDICE C - BUSINESS MODEL CANVAS

<b>Parcerias Chave:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Universidade Estadual de Maringá</li> <li>2. Incubadora Tecnológica de Maringá</li> <li>3. Todo o ecossistema de inovação</li> <li>4. Orientador</li> <li>5. Professores da Rede PROFNIT</li> <li>6. Colegas de mestrado</li> <li>7. Negócios de impacto</li> </ol>	<b>Atividades Chave:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesquisa e dissertação</li> <li>2. Criação de material didático</li> <li>3. Desenvolvimento de modelo para aplicação em negócios que visam soluções socioambientais</li> </ol>	<b>Propostas de Valor:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auxiliar negócios de impacto a modelar empreendimentos que visam desenvolver soluções socioambientais, além de minimizar os riscos para o negócio e buscar ser rentável financeiramente.</li> </ol>	<b>Relacionamento:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. E-mail</li> <li>2. Materiais didáticos</li> <li>3. Blogs</li> <li>4. Redes sociais</li> </ol>	<b>Segmentos de Clientes:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incubadoras</li> <li>2. Aceleradoras</li> <li>3. Instituições de ensino</li> <li>4. Startups</li> <li>5. Negócios de impacto</li> <li>6. Possíveis negócios que venham surgir</li> <li>7. Pesquisadores</li> </ol>
	<b>Recursos Chave:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Computador</li> <li>2. Internet</li> <li>3. Relacionamentos</li> <li>4. Apoio da Universidade</li> <li>5. Apoio da Incubadora Tecnológica de Maringá</li> <li>6. Acesso a pesquisas</li> <li>7. Acesso a negócios de impacto</li> </ol>		<b>Canais:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mídias digitais</li> <li>2. E-book</li> <li>3. Manuais</li> <li>4. Visitas presenciais</li> <li>5. Palestras</li> <li>6. Treinamentos</li> </ol>	
<b>Estrutura de Custos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manutenção do computador</li> <li>2. Internet</li> <li>3. Deslocamento para visitas em parceiro</li> </ol>		<b>Fontes de Receita:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possíveis palestras, aulas, treinamentos sobre o tema.</li> <li>2. Desenvolvimento e apoio aos negócios de impacto</li> </ol>		

## APÊNDICE D - ARTIGO SUBMETIDO OU PUBLICADO

### METODOLOGIAS PARA MODELAGEM DE NEGÓCIOS

### BUSINESS MODELING METHODOLOGIES

#### RESUMO

A modelagem de negócios se faz importante nos mais diversos tipos de empresas, independentemente se esses são negócios tradicionais, de base tecnológica ou de impacto. Entretanto, cada modelo de negócio possui características distintas e necessitam de metodologias que atendam as devidas particularidades. Assim sendo, esse trabalho tem como objetivo analisar as metodologias para modelagem de negócios e qual melhor se adequa aos diferentes modelos de negócios. Diante do exposto foram realizadas pesquisas bibliográficas a fim de apresentar e analisar as metodologias, contemplando procedimentos para modelagem de negócios. O presente estudo destacou as diferenças e as possibilidades de aplicação de cada metodologia aos diferentes tipos de negócios.

**Palavras - chave:** Empreendedorismo. Modelos de negócios. Metodologias para modelagem de negócios.

#### ABSTRACT

Business modeling becomes important in the most diverse types of companies, regardless of whether these are traditional, technology-based or impact businesses. However, each business model has distinct characteristics and requires methodologies that meet the due particularities. Therefore, this work aims to analyze the methodologies for business modeling and which best suits the different business models. In view of the above, bibliographic research was carried out in order to present and analyze the methodologies, contemplating procedures for business modeling. This study highlighted the differences and possibilities of applying each methodology to different types of businesses.

**Keywords:** Entrepreneurship. Business models. Methodologies for business modeling.

## 1 INTRODUÇÃO

Socialmente e economicamente, o empreendedorismo tem um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade (Landström, 2020). Afinal, a partir da abertura de novos negócios permite o desenvolvimento de uma região, por meio da geração de empregos, pagamento de tributos, pulverização do acesso a produtos e serviços, e ainda, evolução da sociedade pela inovação promovida. Cientificamente, o campo tem agregado diferentes estudos e atraído a atenção de novos pesquisadores como afirmado por Garcia e Andrade (2022). Existem diferentes concepções sobre empreendedorismo, sendo que para este trabalho entende-se como descoberta de novas formas de combinar recursos, assumir riscos para obter lucros, como mecanismo de correção de falhas de mercado, criação de valor e de novos mercados (Crammond, 2020; Landström, 2020).

No Brasil, o empreendedorismo ganhou relevância a partir da década de 1990, durante o processo de abertura da economia. Neste contexto, as empresas nacionais tiveram que se modernizar para conseguir competir com os produtos estrangeiros (Barbosa & Costa, 2015). De acordo com o último relatório do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (Global Entrepreneurship Monitor - Gem, 2019), a taxa de empreendedorismo total no Brasil foi de 38,7%, ligeiramente superior à do ano anterior, sendo a segunda mais alta da série histórica, e revelando mais uma vez o quanto o empreendedorismo é presente e sentido no cotidiano de grande parte dos brasileiros.

As motivações para empreender são diversas, sendo a que mais se destaca é para “ganhar a vida pois os empregos são escassos”, com taxa de 88,4% e para “fazer a diferença no mundo” com a taxa de 51,4% (GEM, 2019). Para Cardoso (2022, p.44) o crescimento de empreendedores “(...) se configura em diversos fatores como a crise econômica mundial, a falta de empregos formais no Brasil, a busca por novas oportunidades no mercado e até pelo declínio de políticas públicas de transferência de renda por parte do Estado nacional”.

O despertar da vocação de empreender pode acontecer de diferentes maneiras, sendo que as instituições de ensino e ambientes de inovação agem como espaços para o estímulo deste espírito empreendedor, pois auxiliam na formação de profissionais com olhar aguçado para a inovação (FAVERO & SILVA, 2022). Parte das ideias de novos negócios surgem dentro das paredes desses locais, e assim, são idealizados, modelados, acelerados e entregues ao meio.

Nesta perspectiva, os ambientes de inovação fomentam o empreendedorismo e a inovação para que sejam criadas novas soluções para problemas de mercado.

Como resultado, têm-se a criação de novos negócios, que podem ser configurados como tradicionais, exponenciais (*startups*) e de impacto, em vista que os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade (Dornelas, 2012).

Na criação de novos negócios os empreendedores se baseiam em metodologias de modelagem de negócios. Estas têm como objetivo auxiliar na ampliação da visão destes para o ambiente no qual a empresa estará inserida, além de facilitar a organização e sistematização das ideias. São metodologias comumente utilizadas: *Business Model Canvas*, *Five- V*, *Lean Canvas*, Teoria da Mudança e o Modelo C. Assim sendo, pode-se afirmar que a modelagem de negócio é etapa fundamental para que o mesmo aumente as chances de êxito em sua execução.

Justifica-se então este estudo empiricamente pela necessidade de analisar as metodologias para auxiliar os empreendedores dos mais diversos segmentos, com o objetivo de verificar quais melhor se adequam para os diferentes modelos de negócios. E para que fosse possível foi realizada uma revisão da literatura abordando os temas: empreendedorismo e modelos de negócios, e metodologias para modelagem de negócios.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Empreendedorismo e modelos de negócios**

Inovar é uma das chaves para se alavancar um negócio, segundo Bessant e Tidd (2019, p. 4) “se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam”. Nesse sentido, os referidos autores expõem que novos negócios são criados a partir de novas ideias.

Nessa esteira, as empresas podem se socorrer da inovação para redefinir uma indústria, sobretudo através da combinação entre inovação de modelos de negócios e inovação tecnológica (Davila; Epstein & Shelton, 2009). Ainda assim, a inovação por si só não é automática, sendo movida pelo empreendedorismo, uma mistura de visão, paixão, energia,

entusiasmo, *insight*, bom senso e esforço, elementos que permitem que ideias se transformem em realidade (Bessant & Tidd, 2019).

À vista disso, consoante expõe o GEM (2003), empreendedorismo significa qualquer tentativa de criar e desenvolver novos negócios ou novas empresas, a despeito de uma atividade autônoma, uma nova organização empresarial ou expansão de uma já existente, seja por um indivíduo, uma equipe de pessoas, ou até mesmo de um negócio já estabelecido.

É nessa linha que a figura do empreendedor ganha destaque, haja vista ser aquela pessoa que se dedica à geração da riqueza, que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo os riscos calculados e a possibilidade de fracassar (Dornelas, 2012). Para Bessant e Tidd (2019), é o empreendedor com seu combo de características que transformam ideias em realidade, entregando uma proposta de valor e fazendo com que a inovação se concretize.

Nesse sentido, existem três tipos de empreendedores que se destacam onde quer que trabalhem: (1) o empreendedor corporativo, que é o empreendedor interno da empresa, o qual identifica, desenvolve e implementa novas oportunidades de negócio; (2) o empreendedor *startup*, consiste naquele que cria novos negócios ou empresas, ele analisa o panorama e diante de uma oportunidade cria uma solução através de um novo empreendimento; e (3) a figura do empreendedor social, que cria empreendimentos com missão social, através de um modelo de parceria entre os atores (Pessoa, 2005).

A razão pela qual o empreendedor inicia suas atividades pode acontecer por oportunidade ou necessidade, visto que o ato de empreender pode acontecer em situações distintas da vida pessoal e profissional de um empreendedor, ou seja, qual é o fator motivador do empreendedor, que fatores o direcionaram para que se envolvesse com o empreendedorismo. Segundo o programa de pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2017,p.9) são:

[...] considerados empreendedores por oportunidade aqueles que, quando indagados na entrevista, afirmam ter iniciado o negócio principalmente pelo fato de terem percebido uma oportunidade no ambiente. Ao contrário, o empreendedor por necessidade é aquele que afirma ter iniciado o negócio pela ausência de alternativas para a geração de ocupação e renda.

Isto posto, no que concerne à inovação e empreendedorismo, destaca-se alguns modelos de negócio que são definidos como um conjunto de atividades específicas para promover e satisfazer uma necessidade percebida no mercado, com a especificação, ou ainda, a representação da estrutura, forma e modos de governança de uma empresa no que tange o estabelecimento de estratégias para alcance e satisfação dos consumidores (Pacheco, Klein, Righi, 2006). O conceito dos autores remete ao que Teece (2010) caracterizou como uma articulação da lógica dos dados e de outras evidências que suportam a proposição de valor para o cliente, com o objetivo da empresa entregar esse valor e assegurar uma vantagem competitiva sustentável no mercado. Neste ponto, é importante diferenciar o conceito de modelo de negócios e estratégica, sendo que o modelo de negócio é o "quê" da inovação de negócios enquanto que estratégia é o "como" (Keen & Qureshi, 2006).

Cada estrutura de modelos de negócios possui características marcantes que os diferenciam e são apoiados por cada tipo de empreendedor e por sua motivação em iniciar, comprar ou até mesmo herdar um negócio. Visto que ao passar dos anos os empreendedores foram migrando suas formas de empreender e os modelos de negócios tradicionais foram se modificando e passaram cada vez mais utilizando de tecnologias, surgindo as *startups* com propostas inovadoras visando atender demandas e solucionar problemas cada vez mais complexos.

Contudo se pode dividir em negócios tradicionais, de base tecnológica (*startups*) e negócios de impacto. Os negócios tradicionais, também conhecidos como negócios físicos, são aqueles que operam em um ambiente presencial, onde os clientes podem interagir pessoalmente com o produto ou serviço oferecido. Além disso, esses negócios geralmente dependem de um grande investimento inicial para aquisição de estoque, equipamentos e instalações. Por fim, o olhar do empreendedor neste modelo está para o lucro, e não para o impacto social do negócio. Em suma, Costa e Ronzani (2019, p. 224) definem negócios tradicionais como: “a organização com fins lucrativos, geradora de inovações tecnológicas para o mercado e que visa à obtenção de resultados financeiros superiores aos da concorrência”.

Já as *startups* são empresas criadas de forma rápida, e que apresentam possibilidade de crescimento e alcance também de potencial expansão. Muitas provêm de ideias inovadoras que rompem os modelos de negócios tradicionais, ou seja, grande parte das vezes estão baseadas em inovações disruptivas de mercado (Levy, 1998). Para Sigahi (2015) essas novas empresas

ou ainda em fase de constituição se utilizam de base tecnológica e a inovação como fundamentos para sua estratégia competitiva. Possuem como principal característica o rápido crescimento, atuam em um ambiente de incerteza, e anseiam tornar-se repetível e escalável o seu modelo de negócio.

E ainda os negócios de impacto são empreendimentos que possuem a intenção de solucionar problemas socioambientais por meio de sua atividade principal, exercida dentre a lógica de mercado com um modelo de negócio que visa retorno financeiro (ICE, 2019). Os negócios de impacto se baseiam em princípios básicos do empreendedorismo, porém apresentam como diferenciais: (1) o objetivo da produção de bens e serviços não está apenas na venda, mas sim na solução de problemas sociais; (2) não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social (exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida) (Melo Neto & Froes, 2002).

Saber de suas características e dar a devida importância a definição dos critérios para distinguir os negócios podem gerar inúmeras vantagens, como o estímulo a novas ideias, ao desenvolvimento, e acompanhamento desses negócios. Podendo assim gerar soluções importantes para a sociedade e o meio ambiente. Essas soluções podem surgir de forma exponencial quando utilizadas metodologias que auxiliam na modelagem de negócios, as quais irão nortear os atores envolvidos na formatação, seleção e aceleração dos negócios.

## **2.2 Metodologias para modelagem de negócios**

As metodologias de modelagem de negócios são importantes para ajudar as empresas a entender e melhorar seus modelos de negócios, identificar oportunidades de crescimento e se adaptar às mudanças do mercado. Elas podem ser usadas em uma ampla variedade de setores e organizações, dentre os mais diferentes mercados, desde startups até grandes empresas, e podem ajudar a promover o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo. Para Cunha e Mancebo (2022) cada mercado exigirá estratégias específicas, podendo surgir diferentes modelos de negócios que resolvam os mesmos problemas. Sendo assim, segundo os autores, também não há um modelo de negócio melhor, mas sim o mais adequado.

Ainda, as metodologias de modelagem de negócios são utilizadas para ajudar a visualizar e analisar as diferentes partes de uma empresa e como elas interagem entre si. Elas

permitem que empreendedores, gestores e analistas de negócios criem e modifiquem modelos de negócios para melhorar a eficiência, inovação e rentabilidade. Essas ferramentas podem incluir diagramas, gráficos, tabelas e outras formas de representação visual. As ferramentas de modelagem de negócios podem ser utilizadas em novos negócios, sejam empresariais, sociais, projetos em empresas em operação, portanto, pode-se modelar negócios e/ou analisar modelos já existentes (Cunha & Mancebo, 2022).

Algumas ferramentas que podem ser utilizadas para a modelagem de negócios, são:, *Business Model Canvas*, *Five-V*, *Lean Startup*, Teoria da mudança e Modelo C. Cada uma dessas pode atender um ou mais modelos de negócios, sendo esses tradicionais, startups e ou socioambientais.

### **2.2.1 Business model canvas**

Segundo o Osterwalder e Pigneur (2011) o *Business Model Canvas* representa as mais importantes áreas de um negócio, e eles dividem essas em nove blocos: Proposta de Valor, Segmento de clientes, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receitas, Recursos principais, Atividades principais, Parcerias Principais e Estrutura de Custos. Importante ressaltar que o *Business Model Canvas* é uma ferramenta prática e objetiva para modelagem de negócios e ela antecede o tradicional plano de negócios e também é muito utilizada na modelagem de startups.

Figura 1: Business model canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

É perceptível que o quadro é dividido em partes que representam questões a serem respondidas a fim de compreender o quadro para visualizar de forma sistêmica as possibilidades de viabilidade de um negócio através de seu modelo. Os quadrantes podem ser preenchidos digitalmente ou feito em material impresso e colados post its para que facilite a troca deles caso necessário.

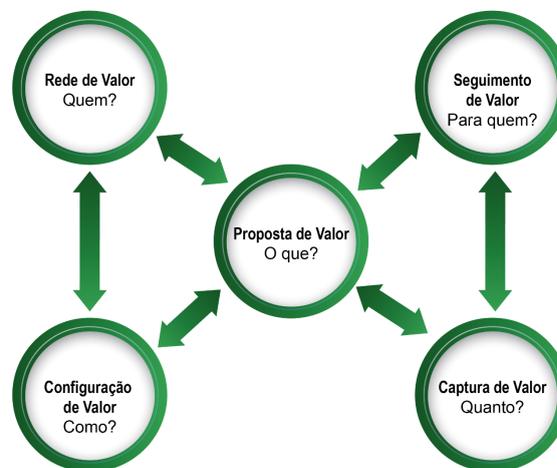
### 2.2.2 *Five-v*

A partir da necessidade de configurar e estruturar empresas considerando a inovação como parte do seu modelo de negócios, foi através da ótica de Teran et. al. (2016), juntamente com uma sistemática revisão da literatura, que foi percebido que existia a carência em projetar um esquema ontológico mais apropriado para modelagem de negócios em uma estrutura viável para a inovação e assim desenvolveram a ferramenta ontológica denominada *Five-V*.

Para que fosse possível chegar a *Five-V* os autores selecionaram mais de 120 artigos confiáveis e válidos. Posteriormente através de discussões chegaram a uma lista de 97 artigos,

a partir desses padronizaram como uso para a estruturação o *Business Model Canvas*. Tirando as configurações redundantes ficaram 71 na lista. Na sequência os autores alinharam e propuseram a criação de *clusters*, utilizando como parâmetro características em comum: seus direcionadores de valor. Por fim, essa lista ainda foi agrupada e reduzida para que fosse possível chegar em cinco grupos de valor, que foram fonte de inspiração para o surgimento do nome *Five-V* (Teran *et. al.*, 2016). São esses: (a) Proposta de Valor: oferta de serviços e produtos de uma organização pelos quais os clientes estão dispostos a pagar; (b) Segmento de Valor: o segmento de clientes ou público alvo que a empresa seja atender; (c) Configuração de Valor: combinação eficiente de recursos chave, atividades chave, canais de distribuição necessários para criar e entregar a proposta de valor para o segmento de valor escolhido; (d) Rede de Valor: identifica a rede de parceiros, a fim de envolver diversos tipos de cooperação com uma empresa, tendo como objetivo atingir economias de escala, reduzir riscos e/ou aproveitar de novos conhecimentos ou recursos; e (e) Captura de Valor: apresenta como e quanto os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Figura 2: Cinco dimensões da ontologia *Five-V* e sua relação de interdependência



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de TERAN *et. al.* (2016)

É possível observar que o uso da correlação entre os *value drivers* da ontologia *Five-V* serve para amparar e dar suporte visual aos gestores nas avaliações do processo de gestão e agregação de valores do modelo de negócio como um todo. Ainda, Teran *et. al.* (2016) propõe quatro etapas fundamentais para que seja possível a implementação e operacionalização da metodologia *Five-V* no processo de inovação dos modelos de negócios. São elas: (1) *Business*

*Manager* (BM) atual - identificar o modelo de negócio atual, pode ser utilizado a análise SWOT (*Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats*) ; (2) novo design do modelo de negócio - buscar desenvolver um modelo alternativo para solucionar problemas existente, aproveitando as oportunidades mapeadas; (3) priorização e marcos importantes - levando em consideração as prioridades de cada uma das dimensões, utilizar de pontos e marcos para desenvolver plano de ação para modificar o BM existente; e (4) implementação - criar um plano de execução de forma detalhada a fim de implantar o novo BM.

### **2.2.3 Lean startup**

O *Lean Startup* (LS) é uma metodologia de desenvolvimento de negócios que busca maximizar as chances de sucesso de uma empresa, especialmente em um ambiente de alta concentração. Essa abordagem foi popularizada por Eric Ries em seu livro "*The Lean Startup*" e baseia-se nos princípios do pensamento enxuto (*lean thinking*) e na aplicação de métodos científicos ao empreendedorismo. O método de LS serve para criar empresas capazes de serem eficientes em relação ao seu capital, sendo que ele permite que a *startup* perceba mais cedo o momento de pivotar (Ries, 2012).

Ao contrário dos modelos tradicionais de negócios que envolvem um planejamento detalhado, o LS enfatiza a experimentação, a aprendizagem contínua e a interação rápida, ou seja, esse tipo de negócio começa com um conjunto de suposições a serem testadas de forma sistêmica, na tentativa de alcançar a visão da empresa (Ries, 2012). O objetivo é criar um negócio sustentável e escalável através do desenvolvimento de um produto ou serviço que atenda às necessidades reais dos clientes.

Sabe-se que os empreendedores de *startups* convivem em um mar de incertezas relacionadas ao modelo de negócio, com isso, hipóteses bem fundamentadas são essenciais para a diminuição das incertezas e capazes de visualizar possíveis potencialidades, dando a direção para o negócio. Essas hipóteses serão testadas através do mínimo produto viável (MVP), nesse caso ele deve ser orientado ao cliente e não ao produto. Assim conseguirá enxergar o que os clientes querem e conseqüentemente validar as ideias de negócios (Ries, 2012).

Para que seja possível criar um MVP, segundo Ries (2012) é preciso percorrer este ciclo Construir-Medir-Aprender - CMA (Figura 3), assim as *startups* serão capazes de identificar antecipadamente quando é necessário fazer uma estratégia, evitando assim desperdícios de tempo e dinheiro. Embora o ciclo siga a sequência CMA no sentido horário, o processo de planejamento ocorre no sentido anti-horário. Primeiro, é descoberto o que precisa ser aprendido, utilizando a contabilidade da inovação para determinar o que precisa ser medido e como medir, a fim de avaliar se uma aprendizagem validada está sendo alcançada. Em seguida, decidir-se-á qual produto será construído para executar o experimento e alcançar a medição desejada.

Figura 3: Ciclo de *Feedback* da CMA da Metodologia *Lean Startup*



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de RIES (2012, p. 57)

Ainda durante o processo de teste que uma *startup* atravessa, muitos dos empreendedores quando percorrem as etapas de hipóteses permanecem com as ideias somente em sua cabeça. Para auxiliar validação e concretização da ideia para o modelo de negócios e poder apresentar a outras pessoas interessadas, a fim de diminuir riscos, incertezas e principalmente desperdícios de recursos e tempo, sugere-se a utilização do *Lean Canvas*, que se trata de uma adaptação do *Business Model Canvas*. As mudanças são na substituição dos quadros parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, relacionamento, pelos respectivos quadrantes com informações de: problema, solução, métricas e vantagem injusta (Maurya, 2018).

Em suma, a *Lean Startup* é uma abordagem ágil e orientada por aprendizado, que busca maximizar as chances de sucesso das *startups* e empresas inovadoras. Através da experimentação, aprendizado contínuo e interação rápida, a metodologia permite que as empresas desenvolvam produtos e serviços que atendam às necessidades reais do mercado, minimizando os riscos, desperdícios (*Lean Canvas*) e aumentando as chances de sucesso. Ainda segundo Caires e Pereira (2020, p.1037), a utilização refinada de resultados dos casos práticos, demonstra que o uso da metodologia LS contribui para a otimização dos recursos das empresas e do meio social, sendo que, ao cumprir com a validação das hipóteses, o negócio prova a suposição de valor do cliente e, conseqüentemente, evita lançar produtos que não seriam aceitos no mercado.

#### **2.2.4 Teoria da mudança**

Tem como objetivo reunir atributos para a elaboração de uma lógica que não garante o impacto, porém facilita a definição da visão e objetivo que deve estar bem definido para que seja possível tornar realidade o negócio de impacto social e/ou ambiental, caso as condições venham ser cumpridas (Sugahara *et. al.*, 2021).

A ferramenta serve para mapear de forma lógica as atividades, objetivos, recursos necessários, identificar as lacunas na lógica do projeto, averiguar os resultados e ainda os impactos gerados, para isso é preciso ter uma visão a longo prazo (Mayne, 2015). Ainda para que seja possível planejar, sistematizar e posteriormente executar ações delimitadas através da ferramenta Teoria da Mudança é preciso ter bem claro o que fazer, para quem e quem é possível impactar, e o que gerar em termos de efeitos e em qual momento (ICE, 2019).

Figura 4: Teoria da mudança



Fonte: Semente negócios

A sequência lógica de preenchimento é feita através da numeração disposta na base da estrutura. Esta estrutura é projetada para ajudar a garantir que a mudança seja integrada de maneira eficaz e sustentável. Ainda a Teoria da Mudança auxilia no pensamento lógico a fim de estruturar sua abordagem empreendedora, desde a compreensão do problema até a implementação e monitoramento das soluções. Isso permite que eles promovam mudanças positivas e reflexivas em questões sociais ou ambientais por meio de seus negócios de impacto. E para que seja possível ainda ir além na modelagem de negócios de impacto, o ICE (2019) desenvolveu a metodologia denominada como Modelo C, utilizando como base a Teoria da Mudança e o *Business Model Canvas*.

### 2.2.5 Modelo C

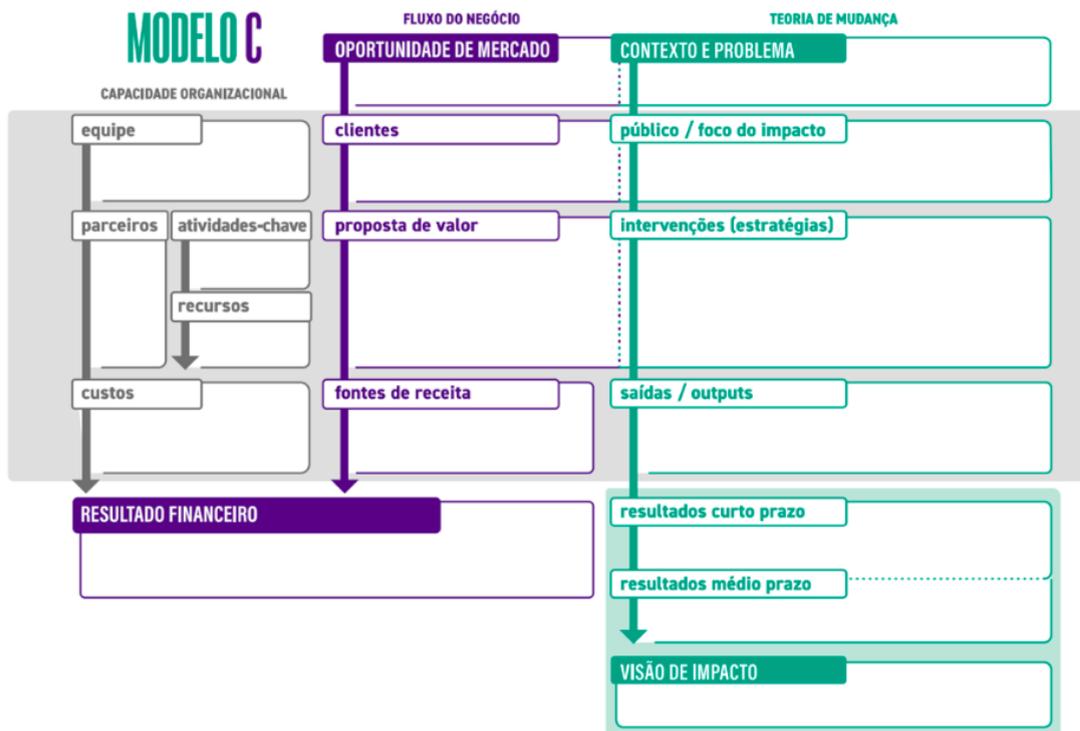
As ferramentas e metodologias que auxiliam no processo empreendedor são de suma importância em todos os estágios do negócio e para a validação dos negócios de impacto não é diferente. Visto a necessidade de democratizar a Teoria da Mudança para Negócios de Impacto, e desenvolver algo que fosse possível modelar esse negócios, o Instituto da Cidadania Empresarial estudou e desenvolveu uma metodologia denominada Modelo C (ICE, 2019). Essa que foi criada utilizando como base as metodologias, Business Model Canvas e a Teoria da Mudança, anteriormente mencionadas.

O Modelo C é uma metodologia criada para trabalhar a modelagem dos negócios de impacto. Com ela é possível dimensionar a proporção e planejar o negócio para que ele seja promissor e rentável, claro atingindo seus objetivos de impactar positivamente a sociedade e/ou o meio ambiente.

A proposta traz uma lógica onde se observa um fluxo de negócios e a capacidade organizacional dando suporte a uma intervenção que deve gerar mudanças sociais e/ou ambientais. Nesse fluxo os processos relativos à oferta de produtos e serviços que atendam uma necessidade de mercado e a tese de impacto do negócio estão integrados. (ICE, 2018, p.23).

Para a aplicação da metodologia é primordial que se entenda cada coluna e dimensão que a ferramenta apresenta. Saber realizar a leitura da estrutura e de como utilizá-la é fundamental para que a mesma seja construída de maneira correta.

Figura 5: Modelo C



Fonte: Instituto de Cidadania Empresarial (2018)

Como se pode observar, a metodologia trabalha em colunas: capacidade organizacional (cinza), fluxo do negócio (roxo) e a teoria da mudança (verde). Em cada uma delas são

analisados e preenchidos as respectivas dimensões, assim sendo possível visualizar a ferramenta de maneira sistêmica e interligada, pois cada dimensão respondida auxilia no pensar estratégico para preencher as demais. Portanto, quando de maneira prática for aplicada e devidamente preenchida pode-se ter noção se realmente o negócio é promissor, possível de gerar impacto socioambiental, ser rentável e lucrativo e ainda se é possível monitorar o impacto gerado.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado utilizando de pesquisas bibliográficas, foram usadas como parâmetro publicações sobre metodologias para modelagem de negócios. Essas foram buscadas visando nortear os assuntos abordados e demonstrar o grau de importância do tema, além de proporcionar a exploração dos conceitos criados pelos principais autores. Conforme esclarece Boccato (2006), as pesquisas bibliográficas nos subsidiam através de conhecimento sobre o assunto pesquisado, dando a devida importância a criação de um planejamento sistemático do processo de pesquisa.

Para a coleta de dados e informações foi realizado um levantamento em livros e ebooks, além de publicações em quatro bases de dados, no período de março a julho de 2023. A primeira pesquisa foi realizada no *Dimensions*, no qual é possível encontrar artigos publicados em periódicos acadêmicos, livros e capítulos de livros e anais de conferências. A segunda no Periódicos de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nesse é possível encontrar dados nacionais e internacionais de conteúdos acadêmicos e científicos. E por fim no Google Acadêmico e Google Pesquisa, visto a necessidade de encontrar artigos, trabalhos, materiais, canais, blogs, revistas, etc.

Na base *Dimensions*, foram usados como filtros os últimos 10 anos, artigos e monografias, títulos e resumos, e para encontrar publicações sobre o Modelo C. Também foi feito buscas no intuito de encontrar outras metodologias para modelagem de negócios, essas foram: (1) *C Model*, nenhum resultado encontrado; (2) *Five-V*, um artigo encontrado; (3) *Business Model Canvas and Model Business*, 865 resultados; (4) *Theory of change*, 42 publicações; (5) *Lean Startup*, 292 resultados.

Na pesquisa realizada no Periódico Capes, também foram realizadas buscas no intuito de encontrar artigos sobre metodologias para modelagem de negócios, essas foram: *Business Model Canvas*, *Five-V*, *Theory of change*, *Lean Startup* e *C Model*

Quadro 1: Estratégia de buscas na plataforma de Periódicos da CAPES

CRITÉRIOS DE BUSCA	PUBLICAÇÕES
Título contém "C Model" E Qualquer campo contém "Model Business"	0
Título contém "Five-V" E Qualquer campo contém "Model Business"	1
Título contém "Business Model Canvas" E Qualquer campo contém "Model Business"	181
Título contém "Theory of Change" E Qualquer campo contém "Model Business"	4
Título contém "Lean Startup" E Qualquer campo contém "Model Business"	31
Total:	217

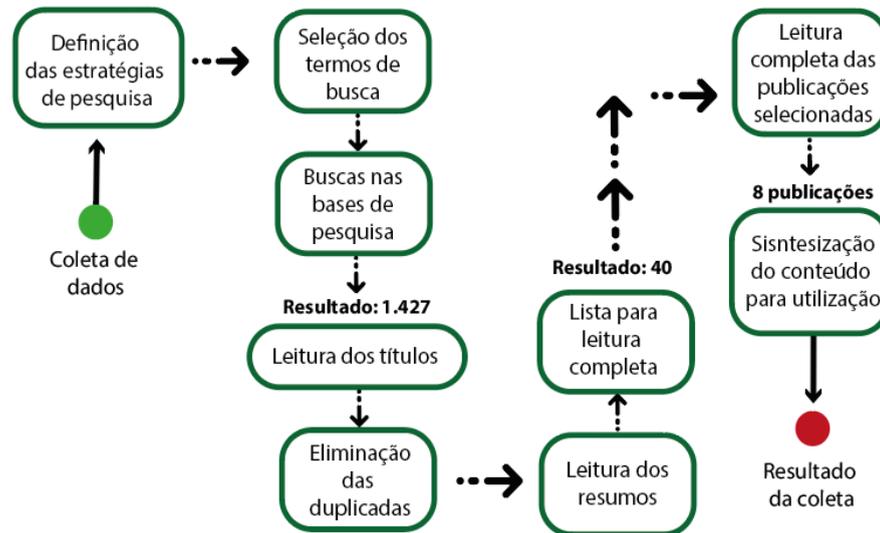
Fonte: Elaborado pelos autores

Desde modo, 1.427 publicações foram encontradas nas buscas. Na sequência foram realizadas análises através de leitura de títulos, assim foram excluídas as que não faziam sentido, duplicadas ou estavam escritas em outros idiomas que não fosse o português e inglês. Posteriormente efetuou-se a leitura dos resumos para que fosse possível identificar a aplicação voltadas a metodologias para modelagem de negócios. Desde modo, 40 publicações foram selecionadas para a leitura completa, para assim compor o portfólio bibliográfico desta pesquisa. Porém ainda não satisfeito com os resultados no que diz respeito ao Modelo C, visto que nada havia sido encontrado, as pesquisas a seguir foram realizadas no canal de pesquisa Google e Google Acadêmico.

No Google Acadêmico levando em consideração os títulos das publicações e utilizando como palavra de busca o termo Modelo C, com os filtros de período específico de 2013 a 2023, qualquer idioma e qualquer tipo de artigo, não foi possível nenhum resultado desta pesquisa. Nas buscas realizadas Google Pesquisa foi utilizado o termo Modelo C, no intuito de encontrar matérias, notícias e demais informações sobre o tema. Nesta foram encontradas algumas publicações em portais e sites voltados para o empreendedorismo. Através dessa pesquisa foi possível ter acesso ao material desenvolvido pelo Instituto de Cidadania Empresarial - ICE, utilizado como principal referência o entendimento do Modelo C. Informações de suma importância, pois foram eles em parceria com outras instituições que desenvolveram a metodologia. Após a leitura das 40 publicações e do manual criado pelo ICE (2019), foram

elencadas seis publicações levando em consideração os objetivos, análises e conclusões nelas disponibilizadas para que essas contribuíssem com o presente trabalho.

Figura 6: Processo realizado na metodologia de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

Foi através das buscas realizadas que foi possível garantir o alcance de publicações pertinentes e que fizessem sentido ao estudo e aplicabilidade de metodologias para modelagem de negócios.

Quadro 2: Publicações selecionadas

Base de dados	Autor	Ano	Título
Capes	Yariv Taran, Christian Nielsen, Marco Montemari, Peter Thomsen e Francesco Paolone.	2016	Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes
Capes	Eric Ries	2012	A Startup Enxuta
Ebook	Alexander Osterwalder e Yves Pigneur	2011	Bussines Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios

<i>Dimensions</i>	Patrícia Peres Rodrigues, Cibele Roberta Sugahara, Bruna Angela Branchi e Denise Helena Lombardo Ferreira	2021	Teoria da Mudança e Metodologias de Avaliação de Projeto Sociais nas Organizações
Google pesquisa	Instituto de Cidadania Empresarial	2018	Modelo C, uma nova abordagem para o campo dos negócios de impacto socioambiental no Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir de dados bibliográficos, em específico, ao manual produzido pelo Instituto de Cidadania Empresarial (2018) encontrado no site [https://ice.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Guia\\_Modelo\\_C.01.pdf](https://ice.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Guia_Modelo_C.01.pdf) foram estabelecidos os fundamentos do modelo, bem como, seus princípios. Estes foram contrapostos aos aspectos da literatura. Com abordagem a metodologias para modelagem de negócios, sob a ótica discursiva analítica foi desenvolvido uma tabela para que, juntamente com as bibliografias encontradas para construção desse trabalho, possam auxiliar na identificação e exploração das metodologias e modelos de negócios.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Visto no referencial teórico, as metodologias para modelagem de negócios possuem papel fundamental seja qual for o tipo de negócio, podendo ser utilizadas para aqueles que pretendem iniciar um novo negócio ou traçar novas rotas a negócios já existentes. É através delas que os empreendedores podem validar hipóteses e dar rumo aos seus empreendimentos. Feito o uso, pode-se diminuir os riscos e incertezas, fazendo com que as chances de encontrar uma boa oportunidade aumentem, trazendo soluções inovadoras que possam sanar necessidades da sociedade e meio ambiente. Visto que quando existe uma necessidade latente na sociedade não é preciso criar a demanda, pois ela já existe, isso pode diminuir o esforço e investimento. O mesmo acontece quando a solução é necessária para suprir as necessidades do meio ambiente. Assim os negócios que possuem ou buscam por soluções socioambientais, chamados de negócios de impacto serão cada vez mais exigidos e importantes solucionadores de problemas.

Levando em consideração conceitos expostos no presente trabalho foi criado uma tabela a fim de auxiliar no entendimento das metodologias e para uso de base comparativa entre as mesmas.

Quadro 3: Metodologias para modelagem de negócios

Metodologias	Recomendado para Modelos de Negócios	Objetivos e dimensões
Business Model Canvas	Negócios Tradicionais e Startups	Levantar hipóteses a fim de criar uma proposta de valor que seja possível de ser executada. Desde que todos os quadrantes preenchidos sejam validados de forma conjunta. Fator primordial para a entrega de uma boa proposta de valor. São os quadrantes: Proposta de valor, Relacionamento com clientes, Segmentos de clientes, Canais, Atividades principais, Recursos principais, Parcerias principais, Estrutura de custos e Fontes de receita.
Five-V	Negócios Tradicionais e Startups	Modelar ou estruturar negócios considerando o grupo de valor, que são: Rede de valor, Segmento de valor, Captura de valor, Configuração de valor, Proposta de valor
Lean Startup	Startups	Importante para construir um MVP, o ciclo CMA visa diminuir o risco e desperdícios de tempo e dinheiro. Etapas do Ciclo: Construir, Medir, Aprender.
Teoria da Mudança	Negócios de Impacto	Visa possibilitar a definição da visão e objetivo que possibilitam tornar realidade o negócio de impacto social e/ou ambiental. Sua estrutura é formada pelos seguintes questionamentos pautados em hipóteses: Qual RESULTADO de longo prazo queremos alcançar e quem são os ATORES envolvidos? Que PROBLEMAS queremos resolver? Quem são as PESSOAS envolvidas? Por quais CANAIS vamos chegar até elas? O QUE faremos de fato? Qual será o EFEITO mensurável disso? Quais BENEFÍCIOS percebidos desse trabalho?

Modelo C	Negócios de Impacto	Criada para trabalhar a modelagem dos negócios de impacto. Sua estrutura é dividida em 3 colunas e suas respectivas dimensões: 1 -Teoria da Mudança - contexto do problema: público / foco do impacto, intervenções (estratégias), saídas / outputs, resultados curto prazo, resultados médio prazo, visão de impacto; 2 - Fluxo de Mercado - oportunidade de mercado: clientes, proposta de valor, fonte de receita, resultado financeiro; 3 - Capacidade Organizacional: equipe, parceiros, atividades-chave, recursos, custos, resultado financeiro.
----------	---------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores

Embora algumas metodologias façam mais sentido para um ou outro modelo de negócios, nada impede que sejam aplicadas e testadas em outros tipos de negócios. Testes esses podem encorajar novos estudos e possíveis novos modelos de negócios, fazendo com que a inovação venha ganhar ainda mais valor. Outras ferramentas e metodologias podem ser utilizadas de apoio para o pensamento estratégico do negócio, como a Matriz SWOT e para organizar os planos de ações, o 5W2H (*what – why – who – where – when - how – how much*).

Também é perceptível a importância das metodologias para construção de outras, como por exemplo o *Business Model Canvas*, que é base para o desenvolvimento e estruturação da *Five-V* e do Modelo C, esse construído juntamente com a Teoria da Mudança. Além disso, uma metodologia pode dar apoio às outras, no caso o *Lean Startup* que atua na diminuição de riscos na construção do MVP, fase primordial na modelagem de qualquer modelo de negócios. Ainda, essa mescla e junções de metodologias podem instigar na criação de novas versões que venham auxiliar ainda mais na construção de novos modelos de negócios ou mesmo dar rumo a um negócio já existente, sendo por meio de novos produtos ou serviços.

O presente trabalho, ainda nos mostra que existem formas no auxílio do pensar, construir e estruturar negócios antes e durante seu desenvolvimento, pois a entrega de valor deve partir da ótica do consumidor, vindo de sua necessidade. Portanto, o processo empreendedor amparado pelas metodologias para modelagem de negócios pode ser o caminho a ser trilhado em busca da solução ideal para as necessidades existentes e ainda as que irão surgir.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado a devida importância aos temas como empreendedorismo, modelos de negócios, metodologias para modelagem de negócios e sua magnitude quanto às soluções que podem ser geradas, o presente trabalho nos mostra que é possível estudarmos essas metodologias a fim de auxiliar a modelar negócios com fundamentos inovativos para que esses possam resolver problemas da sociedade e do meio ambiente. Como os resultados nos mostram, as metodologias como o Business Model Canvas e Five-V podem ser mais efetivas em negócios tradicionais e startups, o Lean Startup para as startups por ser uma metodologia bem direcionada a esse modelo de negócio, a Teoria da Mudança para negócios de impacto e por fim o Modelo C que também é para negócios de impacto, mas esse já construído com um olhar para a rentabilidade sobre o impacto gerado. Porém, qualquer dessas metodologias podem ser aplicadas em outros modelos de negócios ou até mesmo utilizar mais do que uma para a modelagem de qualquer segmento de mercado. Sendo que já existe uma junção de metodologias para criação de outras. E ainda podem orientar empreendedores para estruturar novos projetos, ou lançamento de novos produtos em negócios já existentes.

Visto, ainda é perceptível a carência de ações voltadas à pesquisas, modelagem e desenvolvimento de novos modelos de negócio. Também é possível dar continuidade ao estudo com a aplicação e monitoramento das metodologias visando mensurar o impacto que as mesmas podem causar e ainda testar as que são menos disseminadas como a Teoria da Mudança e o Modelo C.

Contudo, o empreendedorismo alimentado por metodologias, amparados pelos atores do ecossistema e feito uso de inovações, suas soluções tendem a ser mais assertivas, tanto para o uso pretendido, quanto para a geração de lucro. Portanto é preciso planejar, desenvolver e monitorar os resultados causados por esses modelos de negócios para que tenhamos benefícios sociais e ambientais com verdadeiro impacto.

## REFERÊNCIAS

- Barbosa, L. O.; Costa, T. V. B. (2015) Perfil empreendedor: um estudo sobre as características do perfil empreendedor. 48p. *Trabalho de Conclusão de Curso* (Graduação em Administração). Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda.
- Bessant, J.; Tidd, J. (2019). *Inovação e Empreendedorismo*. 3 ed. Porto Alegre: Ed. Bookman.
- Bocato, V. R. C. (2006). Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Revista de Odontologia da Universidade Cidade São Paulo*, 18 (3), 265-294.

Cardoso, A. M. S. S. (2022). Empreendedorismo no Brasil: uma análise sobre os desafios e barreiras das organizações com baixo capital financeiro. 53p. *Trabalho de Conclusão de Curso* (Graduação em Administração). Unidade de Ensino Dom Bosco – UNDB, São Luís.

Caires, T. R, Pereira F. M. (2020). Vantagens e Barreiras da Metodologia Lean Startup para Empresas de Base Tecnológica em Habitats de Inovação. *Cadernos de Prospecção – Salvador*, 13 (4), 1036-1052.

Crammond, R. J. (2020). Entrepreneurship: origins and nature. In: CRAMMOND, R. J. (Org.). *Advancing entrepreneurship education in universities*. Cham: Palgrave Macmillan, p. 23-55.

Costa, P.R.; Ronzani, C.M. (2019). Capacidade de inovação em negócios tradicionais e de impacto social. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10 (2), 222-245. DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v10i2.871>.

Cunha, R.M.; Mancebo, R.C. (2022). *Modelagem de Negócios*. Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, v. 5.

Davila, T.; Epstein, M. J.; Shelton, R. (2009). *As Regras da Inovação*. Porto Alegre: Ed. Bookman.

Dornelas, J. (2012). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Favero, M.B.; Silva, P.R. (2022). O papel das Instituições de Ensino Superior (IES) na criação e manutenção de ecossistemas de inovação nas cidades: o caso do Centro Universitário Cidade Verde (UniCV). *Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades*, 10 (79).

Garcia, A. S.; Andrade, D. M. (2022). O campo de pesquisas do empreendedorismo: transformações, padrões e tendências na literatura científica (1990-2019). *Revista Brasileira de Inovação*, 21.

Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo*. São Paulo: IBQP.

Global Entrepreneurship Monitor. (2003). *Empreendedorismo no Brasil* (Relatório Nacional). Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Paraná.

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Entrepreneurship Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil* (Relatório Executivo).

Instituto de Cidadania Empresarial - ICE. (2019). *Pipe Social*. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2022.

Inovação em Cidadania Empresarial - ICE. (2018). *Modelo C uma nova abordagem para o campo de negócios de impacto socioambiental no Brasil*. Disponível em: <https://ice.org.br/modelo-c-uma-nova-abordagem-para-o-campo-dos-negocios-de-impacto-socioambiental-no-brasil/> Acesso em: 29 mai. 2022.

- Keen, P.; Qureshi, S. (2006). Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. In: IEEE (Eds.); 39th Hawaii International Conference on System Sciences. *Anais...*, p.1- 10. Hawaai.
- Landström, H. (2020). *The evolution of entrepreneurship as a scholarly field*. Foundations and Trends® in Entrepreneurship, Boston, 16 (2), 65-243.
- Levy, N. S. (1998). *Managing high technology and innovation*. Upper Sandle River, NJ: Prentice Hall.
- Maurya, A. (2018). *Comece sua startup enxuta*. [trad.] Cristina Yamagami. 1.ed. São Paulo: Saraiva Educação.
- Mayne, J. (2015). *Useful Theory of Change Models*. Canadian Journal of Program Evaluation. Canadá, 30 (2), 119-142.
- Melo Neto, F. P.; Froes, C. (2002). *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Bussines Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios*. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta books.
- Pacheco, F.B.; Klein A.Z.; Righi,R.R. (2016). Modelos de negócios para produtos e serviços baseados em internet das coisas: uma revisão da literatura e oportunidades de pesquisas futuras. *REGE - Revista de Gestão*, 23 (1), 41-51.
- Pessoa, E. (2021). *Tipos de Empreendedorismo: semelhanças e diferenças*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/infor-me-se/artigos/tipos-deempreendedorismosemelhanças-e-diferenças/10993.2005>> Acesso em: 14/07/2021
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*. New York: Crown Business.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta*. [trad.] Carlos Szlak. Rio de Janeiro: Leya.
- Semente Negócios. (2019). *Teoria da Mudança: o que é e como aplicar*. Disponível em: <<https://www.sementenegocios.com.br/blog/teoria-da-mudanca>> Acesso em 04 mar. 2023.
- Sigahi, C. (2015). Plano de negócio de uma aceleradora de startups para empresas maduras. 132 p. *Trabalho de conclusão de curso* (Graduação em engenharia da produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Sugahara, C.R; Rodrigues, P.P; Branchi, B.A; Ferreira, D.H.L. (2021). Teoria da Mudança e Metodologias de Avaliação de Projeto Sociais nas Organizações. *Revista Empreendedorismo, negócios e inovação*, 6 (1).
- Teran, Y.; Nielsen, C.; Montemari, M.; Thomsen, P.; Paolone, F. (2016). Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes. *European Journal of Innovation Management*, 19 (4), 92–527.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, Oxford, 43* (2-3), 172-194.

## ANEXO A - COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DO ARTIGO

714 / Cezarin et al. / METODOLOGIAS PARA MODELAGEM DE NEGÓCIOS Biblioteca

fluxo de trabalho **Publicação**

Submissão **Análise** Edição de texto Produção

**Arquivos de envio** Q Procurar

▶	 2613	INFORMAÇÕES SOBRE AUTORES.docx	4 de agosto de 2023	Outros
▶	 2614	REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E INOVAÇÃO (4).docx	4 de agosto de 2023	Texto do artigo

**Baixar todos os arquivos**

Rafael Thiago Cezarin.

Obrigado por submeter o manuscrito, "METODOLOGIAS PARA MODELAGEM DE NEGÓCIOS" à Revista Brasileira de Gestão e Inovação. Com o sistema de gerenciamento de periódicos on-line que utilizamos, você poderá acompanhar seu progresso durante o processo editorial fazendo login no site do periódico:

URL de submissão: <https://sou.ucs.br/revistas/index.php/RBGI/authorDashboard/submission/714>  
 Nome de usuário: rafaelcezarin

Se você tiver alguma dúvida, entre em contato comigo. Obrigado por considerar esta revista como um local para o seu trabalho.

Equipe Editorial da RBGI

[RBGI](#) Editorial Team