

Hackeamos a ferramenta de modelagem de negócios mais usada do planeta para te ajudar a compreender e operacionalizar a nova equação criativa para marcas, na lógica ESG.

#ESGpraJÁ

apresenta:










BUSINESS

MODEL

REGENERATION

PLAYBOOK



<p>ECOSSISTEMAS REGENERATIVOS </p>	<p>ATIVIDADES-CHAVE </p>	<p>PROPÓSITO DE VALOR </p>	<p>RELACIONAMENTOS REGENERATIVOS </p>	<p>STAKEHOLDERS </p>
	<p>RECURSOS-CHAVE </p>		<p>PONTOS DE CONTATO </p>	
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS REAIS E INVESTIMENTOS </p>	<p>FONTES DE VALOR </p>			



CC BY 4.0
Grupo de Estudos Avançados ESGpraJÁ
T01-2023

ESCRITO E CO-CRIADO POR:
Grupo de Estudos Avançados em ESG & Estratégia Criativa
(UMA GALERA INCRÍVEL DE 30 PROFISSIONAIS)

Esse trabalho é uma adaptação do Business Model Generation Canvas, a partir do <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf> de autoria de <https://www.strategyzer.com>, licenciado sob CC BY-SA 3.0. A nossa intenção é de avançar a discussão inicial, proposta por Alex Osterwalder e coautores, provocando novas análises estratégicas e sínteses criativas, no âmbito ESG.



INTRODUÇÃO

O desconforto trouxe cada um de nós aqui, na fila do ESG.

Mas não se engane. Não há lugar com mais potência criativa do que aqui e agora, onde tudo parece carecer de um novo sentido. Urgentemente.

Vivemos este momento dos negócios, da humanidade e do planeta com muita energia criativa, abertura e consciência. Aliás, criatividade + consciência é o binômio do momento.

Sim, sabemos como é: a criatividade desce redondo, mas a consciência às vezes desce quadrado... consciência é uma palavra indigesta no mundo dos negócios. Como foi que chegamos até aqui, né?

Em todos os casos, já sabemos que nada disso nos levará adiante. Até porque, no âmbito do ESG, empresas e negócios são recrutados como agentes de regeneração do planeta (Environmental), da sociedade (Social) e do próprio capitalismo (Governance). Repare que essa é uma virada de consciência.

A possibilidade de um negócio ser regenerativo e lucrativo ao mesmo tempo nos desafia porque busca ativamente regenerar recursos e sistemas ambientais, sociais e humanos por meio de um modelo econômico que também dá dinheiro e prospera no tempo.

A promessa do **capitalismo de stakeholders** é poderosa: ao criar valor para todos os *stakeholders* (incluindo o planeta e a sociedade), o negócio está apto a capturar **valor extraordinário** de volta.

O **Business Model (RE)Generation** traz um conjunto de provocações e conceitos pensados para te ajudar a fechar sua nova equação criativa: **regenerar e lucrar ao mesmo tempo**.

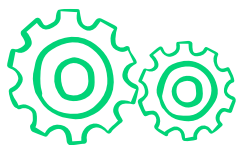
Esse foi o desafio do Grupo de Estudos Avançados em ESG & Estratégia Criativa 01/2023: hackear a ferramenta de inovação e modelagem de negócios mais familiar e utilizada no mundo para que você, rapidamente, se aproprie criativamente de tudo isso e consiga dar uma virada no seu plano de 2024/25, sem precisar da gente.

Mas se quiser nos chamar para ajudar,

#ESGpraJÁ!

Fale com a gente: bmreg@esgpraja.com.br





METODOLOGIA

Entendemos que a pauta ESG deve acelerar incrivelmente nos próximos dois a cinco anos, portanto, no curtíssimo prazo, todas as marcas e negócios serão convidados a se posicionarem nesse novo paradigma.

É importante que nós, profissionais de estratégia, criatividade, inovação e comunicação, tenhamos a habilidade de fazer essa *big idea* transformar-se em novos negócios, produtos, serviços, projetos, campanhas, experiências e outras inúmeras iniciativas que talvez ainda nem conheçamos.

Temos essa oportunidade única que vem junto com uma responsabilidade gigante.

Somos uma comunidade de prática entre criadores, inovadores, curiosos, inquietos, sensemakers, designers, estrategistas, produtores, *planners* e *storytellers*, e decidimos nos juntar para estudar os aspectos criativos do ESG e produzir conhecimento de alta qualidade, open source, para aplicação imediata.

Uma poderosa rede formada por 30 pessoas que queriam entender como ajudar a operacionalizar a virada criativa ESG. Foram dez encontros on-line de 3 horas de duração, entre abril e julho de 2023, e vários outros encontros de agosto a outubro para a realização deste projeto aplicativo, totalizando 210 horas de estudo, discussão e reflexões sobre a nova equação criativa dos negócios.

A nossa comunidade de prática iniciou também uma longa conversa coletiva e contínua em que compartilhamos mais de 100 diferentes casos reais, acontecendo aqui e agora, para entender o que está “descendo quadrado” em nossa sociedade e as suas implicações criativas.

O **Business Model (Re)Generation Canvas** é resultado dessa exploratória.

Na voz de Maria Bethânia: “aprender a ler, pra ensinar meus camaradas”.

Esta é a nossa missão.

#ESGpraJÁ

www.esgpraja.com.br





FICHA TÉCNICA

Cocriadores:

Turma 01.2023 Grupo de Estudos Avançados em ESG & Estratégia Criativa



ALBANO NETO



ALEXANDRE PEREIRA



ANA CHARNIZON



BARBARA MENUCCI



BEATRIZ PEREIRA



CAIO RAPOSO



CAMILA DE LIRA



CLARISSA SOARES



CECÍLIA NOVAES



CRISTINA ROGOZINSKI



DENISE ELER



DILMA CAMPOS



ELIS MIGNONI



ERLANA CASTRO



LUCAS MILANEZ



LUCAS CAETANO



LUCIANA CARPINELLI



LUCIANA SOBRAL



MARCIA MELO



MICHELE LOUVRES



PATRICIA TAVARES



PAULA CARVALHO



RAFAEL CASTRO



RAQUEL MIRANDA



REGIANE BOCHICHI



RICARDO MERHI



RODRIGO AMARAL



TEO POLLINI



VANESSA MOTTA



VIRNA MIRANDA

Organizadores do Playbook:

Alexandre Pereira	Erlana Castro
Ana Charnizon	Luciana Carpinelli
Bárbara Menucci	Luciana Sobral
Beatriz Pereira	Raquel Miranda
Cecília Novaes	Rafo Barbosa
Denise Eler	Regiane Bochichi
Dilma Campos	Vanessa Motta
Elis Mignoni	Virna Miranda

Direção Criativa: Gestão de Projeto:

MSc Erlana Castro Virna Miranda

Assistente de Comunidade:

Beatriz Pereira

Diagramação:

Nossa Praia (Dilma Campos e equipe) \ Rafo Design

Capa\Design de ícones:

Rafo Barbosa

Orientação Pedagógica | Texto e edição final:

MSc Erlana Castro \ #ESGpraJÁ

**INSTRUÇÕES**

Em geral, mexer com criatividade é simples. É da nossa natureza humana, sendo, portanto, um processo intuitivo e altamente acessível. Basta pouco: repertório (em volume e qualidade) e uma pergunta bem-feita. Se tiver ainda a pressão de tempo... aí a gente dá um salto.

Para ajudar no processo, tem umas técnicas bacanas, uns *frameworks*, umas ferramentas criativas, uns jogos... tudo é válido! Toda a história do *design thinking* é, no fundo no fundo, uma maneira de fazer nosso pensamento ir por novos caminhos e recrutar diferentes repertórios e perspectivas. Portanto, todo mundo pode aprender a usar melhor a criatividade, na prática.

Nossa técnica preferida é a provocação criativa. Às vezes uma provocação pode ser apresentada como uma ideia considerada muito radical e até absurda, mesmo para quem está acostumado (!) e isso fará você pensar além dos limites conhecidos. Outras vezes é a lógica de uma outra categoria de produtos, ou outro setor de negócios, que a gente traz para o nosso e vê no que dá.

O criador da técnica da provocação radical, Dr. Edward de Bono, propõe ainda que, ao considerarmos o absurdo, somos forçados a sair do modo de pensamento crítico e passar para o reino criativo. O bom e velho “pensar fora da caixa”.

Uma provocação criativa deve sempre ser algo contraintuitivo, que sacode nossa cuca e nos força a sair dos trilhos mentais usuais, permitindo experimentar outros pontos de vista e encontrar novas soluções para o problema em questão.

Esse *playbook* te apresentará *insights* poderosos e provocações criativas fundamentais sobre o ESG. O objetivo é te fazer pensar de novo, mais profundamente, por outros caminhos, a partir da *big idea* do momento. É para isso que usamos ferramentas criativas: para perceber premissas, hipóteses e explorar possibilidades que pareçam fora do nosso radar.

O **Business Model (RE)Generation Canvas** é o máximo denominador comum entre 30 cabeças brilhantes, que se juntaram para desvendar criativamente o ESG, com pouca pretensão e muito propósito. E ficou incrível.

Aproveite! Fizemos pra você.

Erlana Castro - Fundadora do #ESGpraJA e Facilitadora do Grupo de Estudos Avançados em Estratégia Criativa & ESG

Virna Miranda - Cofundadora e Gestora do Grupo de Estudos Avançados em Estratégia Criativa & ESG

Setembro 2023

COMO LER O TEXTO

Termos em inglês: *itálico*

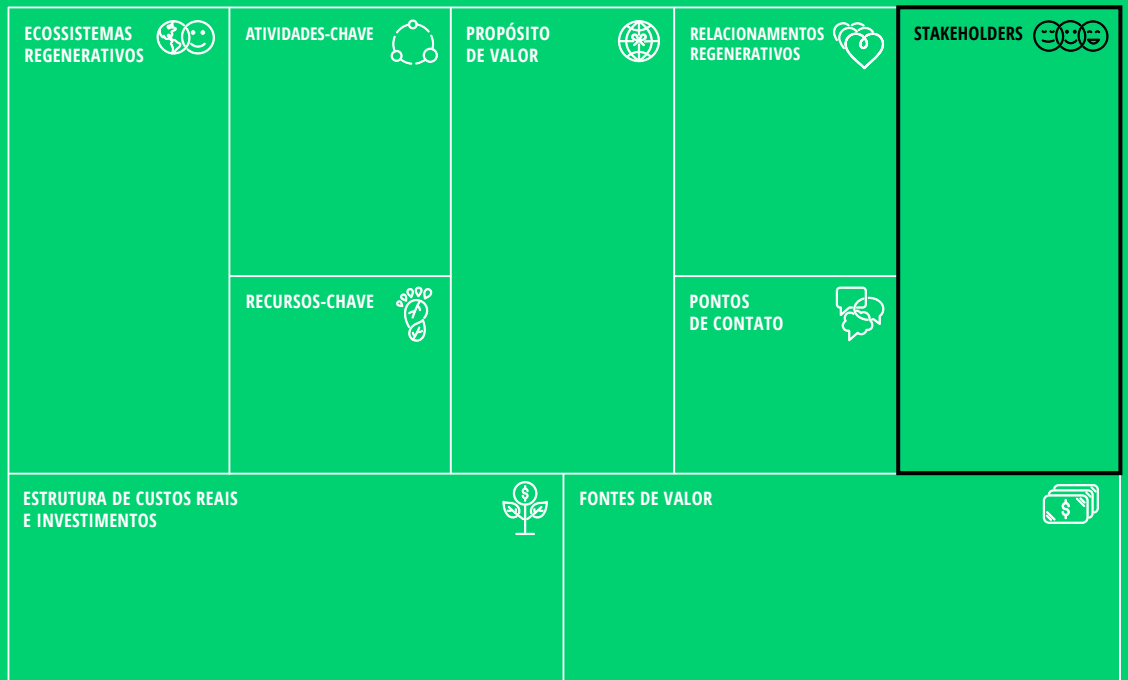
Expressões, conceitos, que valem a pena aprofundar: sublinhado

Hack, ou seja, nosso flip de sentido: ~~tachado~~

Insights marcantes: para memorizar, **negrito**

Faça uma tatoo com essa ideia: ***itálico*** , **sublinhado** , **negrito**

BUSINESS MODEL **RE**GENERATION



1.

STAKEHOLDERS

De: ~~Segmento de clientes~~ → Para: **Stakeholders**



#ESGpraJÁ



Tudo começa com essa pergunta: **para quem estamos criando valor?**

O quadrante 1 do Business Model Canvas (BMC) propõe como ponto de partida uma grande **investigação criativa** das oportunidades para resolver problemas, dores e expectativas dos principais segmentos de clientes que estão no foco do negócio.



NOSSO HACK

De: ~~Segmento de clientes~~



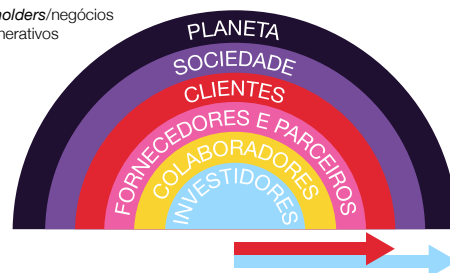
Para: **Stakeholders**

O **Business Model (RE)Generation Canvas - BMREG**, amplia o escopo deste quadrante, incluindo e reconhecendo todas as outras partes envolvidas e impactadas pela empresa. Além dos clientes, consumidores e usuários de sempre, a nova equação criativa dos negócios nos convida a **criar valor para todos os stakeholders e, assim, capturar valor extraordinário de volta.**

Stakeholders significam “partes interessadas” no sucesso do negócio. Os mais comuns são:

- Investidores/acionistas/proprietários
- Colaboradores
- Parceiros/Fornecedores
- Clientes
- Sociedade
- Planeta

 Foco no **Shareholder**/negócios lucrativos
 Foco nos **Stakeholders**/negócios lucrativos e regenerativos



Leia novamente a lista acima e agora imagine todos estes stakeholders engajados em seu negócio/ideia/projeto, felizes pela sua existência, gratos pelo valor criado, apoiando o seu crescimento. Sente a potência do capitalismo de stakeholders?

Nesta abordagem, a empresa é um agente de mudanças, articuladora de problemas para resolver (jobs to be done) e viabilizadora de **oportunidades criativas de valor** que compreendem outros negócios, outros sistemas sociais e a biosfera; para muito além do compliance (obrigação mínima, geralmente descrita pelas leis e regulações do setor em que você atua).

O caminho para a criação de valor extraordinário passa por uma **existência propositiva** (propósito), visão sistêmica e consciência de sua interdependência. Para chegar lá, o primeiro passo é reconhecer e incluir seus **stakeholders**, todos eles, como partes interessadas na existência próspera do negócio, ideia ou projeto. No popular, seus sócios.



PROVOCAÇÃO CRIATIVA

Neste momento, há um **stakeholder** soberano: o planeta. Essa é uma premissa criativa da ideia de **economia regenerativa** que, por sua vez, se submete à ideia de ecologia. Reflita individualmente ou em grupo sobre a seguinte afirmação:

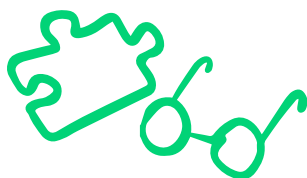
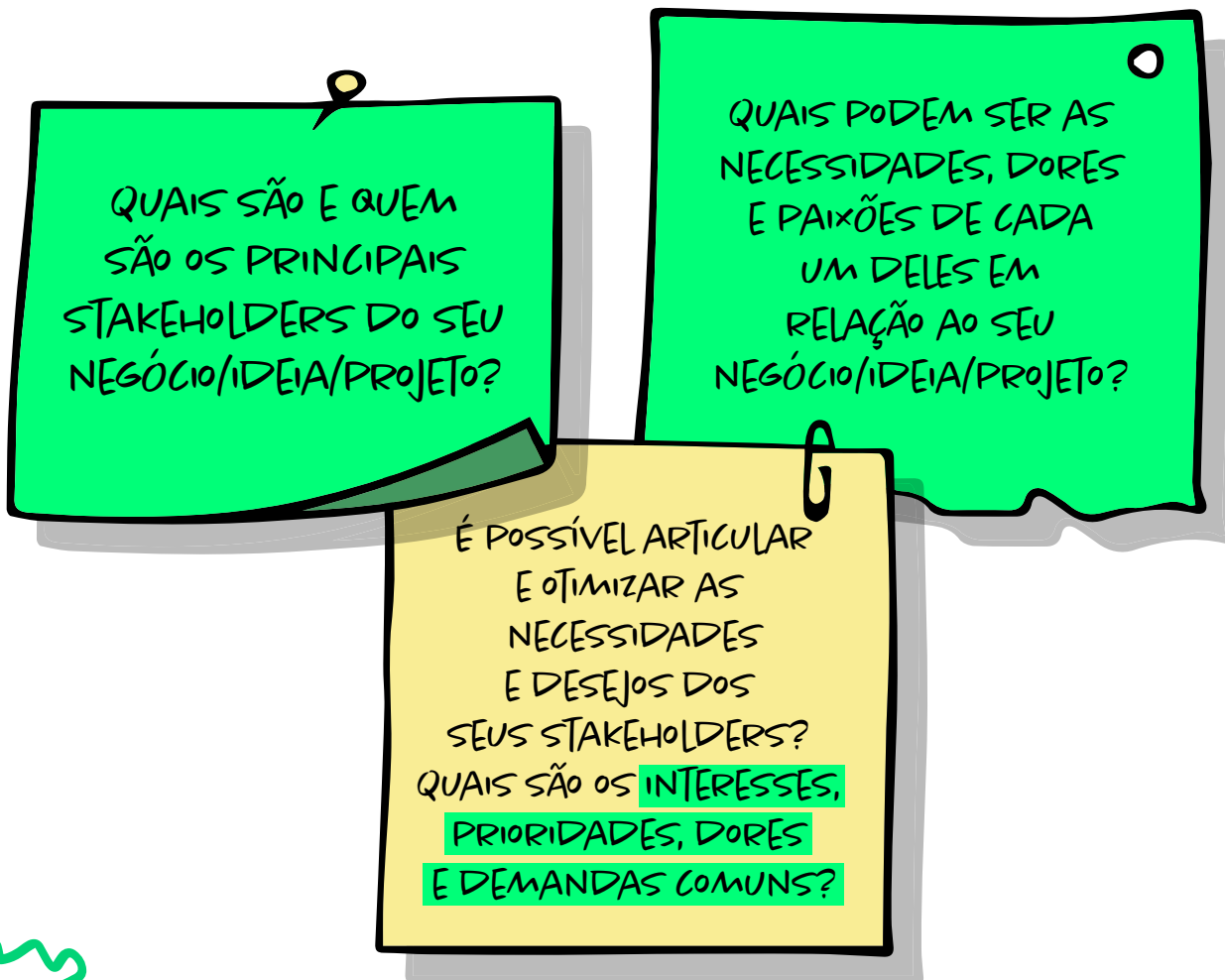
É um grande negócio ter o planeta como stakeholder.



MÃOS NO POST-IT!

De: **Segmento de clientes** → Para: **Stakeholders**

Cada Post it trará uma pergunta e/ ou uma reflexão que serve como estímulo e guia para você poder responder em seu Canvas:



PEGUE A VISÃO

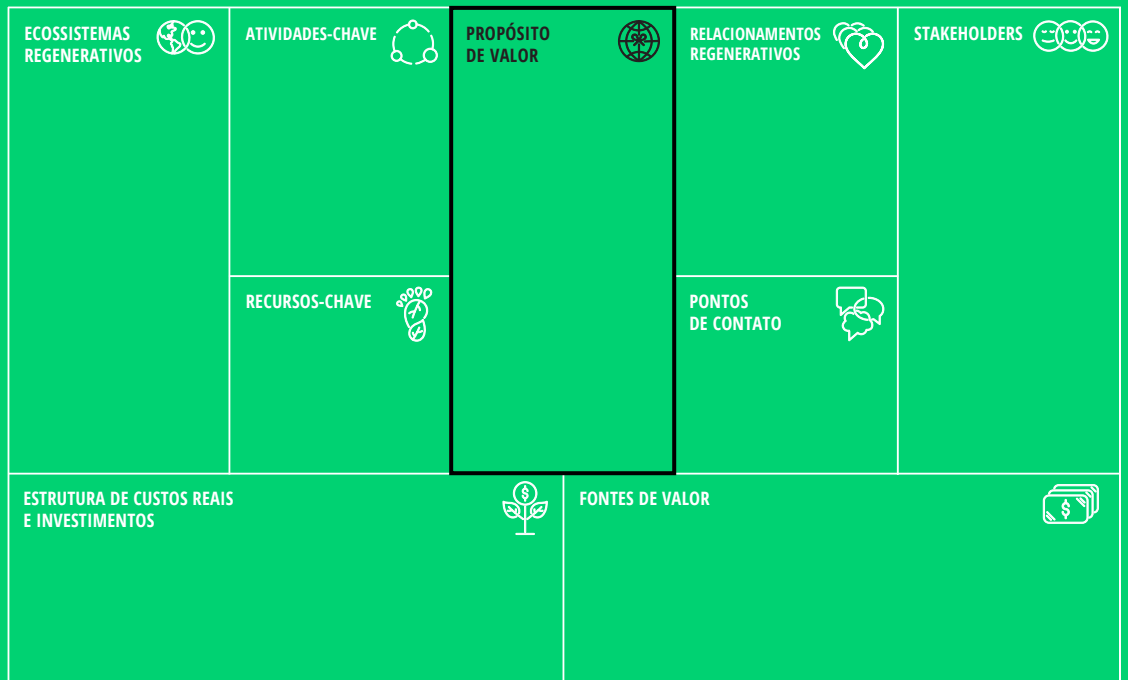
Pense na visão de presente e futuro que une seu negócio e seus *stakeholders*.

Diante dessa visão de mundo, quais são as pautas E, S e G importantes/críticas para seu negócio e, ao mesmo tempo, valorizadas/desejadas pelos seus *stakeholders*?

Pesquise, reflita, liste e priorize: pautas que mais impactam seu setor de atuação e o seu negócio/ideia/projeto x pautas que mais importam aos seus diversos *stakeholders*.

Seu objetivo aqui é tomar consciência das pautas que impactam e que importam, ao mesmo tempo.

BUSINESS MODEL **RE**GENERATION



2.

PROPÓSITO DE VALOR

De: ~~Proposta de valor~~ → Para: **Propósito de valor**

#ESGpraJÁ





RECAP

Direto ao ponto: a proposta de valor é a **resposta criativa da empresa** às necessidades, dores, desejos e expectativas dos seus clientes; e vem expressa em forma de produtos, serviços, *features* e experiências.

Uma boa proposta de valor resolve algo para alguém e, portanto, cria valor. As propostas de valor nascem para responder às demandas e oportunidades observadas no mercado e dentre seus segmentos de clientes.

Já o propósito de um negócio vem de um outro lugar. Tem a ver com o motivo pelo qual aquele negócio existe e **porque seria bom para todos os seus stakeholders que ele continuasse existindo.** O propósito, portanto, deverá refletir a visão de futuro daquela comunidade (empresa), o seu “porquê”, e as suas ambições de **criar valor para si e para muito além de si** (relevância, perenidade e legado).



NOSSO HACK

De: **Proposta de valor** → Para: **Propósito de valor**

No **BMREG**, juntamos essas duas ideias numa maior: **o propósito de valor.** Convidamos você a pensar nas inúmeras oportunidades de **juntar lucro com propósito e propósito com lucro.**

O propósito é o novo ponto de partida criativo do seu negócio, seu eixo para criação de valor e de sentido (*sensemaking*). Grande gancho para criar interesse, engajamento e preferência dos seus *stakeholders*.

Mas atenção: **não é sobre diferencial mercadológico, é sobre seu lugar de potência no mundo.**

Nosso *hack* te inspira a encontrar essa potência, manifestá-la em valor criado para o mundo e assim, capturar valor extraordinário de volta para a empresa.



PROVOCAÇÃO CRIATIVA

O propósito se manifesta em valor para todo o lado. De várias ordens, grandezas e naturezas. As trocas não monetárias também estão valendo e podem, direta ou indiretamente, gerar muito valor econômico!

Contemple novamente os seus *stakeholders* – agora em perspectiva. Imagine que você está começando um negócio do zero e reflita sobre as oportunidades de criação de valor, a partir do seu propósito.

Perceba como o propósito pode evoluir criativamente sua oferta de valor atual, mas não se limite apenas aos produtos e serviços. Reflita também sobre seus princípios, seus sistemas produtivos, comerciais, a qualidade das relações e políticas da empresa para com seus *stakeholders*.



MÃOS NO POST-IT!

De: **Proposta de valor** → Para: **Propósito de valor**

QUAL É A VISÃO DE FUTURO QUE VOCÊ SE COMPROMETE A CRIAR POR MEIO DO NEGÓCIO/IDEIA/PROJETO E QUAIS **ODS (OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL)** INFORMAM, DIRECIONAM E ATERRISSAM ESSE COMPROMISSO?

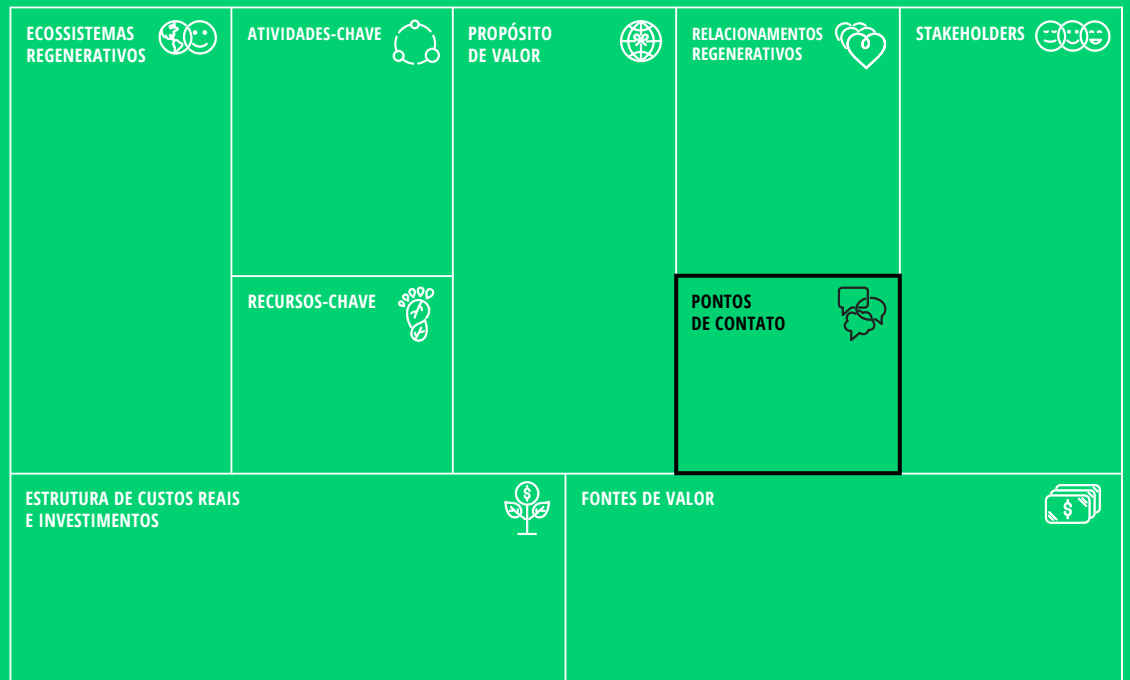
DO PROPÓSITO PARA A OFERTA:
 QUAL É A SUA GRANDE VOCAÇÃO E/OU INSPIRAÇÃO? DE QUE MANEIRA ELA PODE GERAR DIVERSAS OPORTUNIDADES DE CRIAR E CAPTURAR VALOR JUNTO AOS SEUS STAKEHOLDERS? VALOR DE QUE ORDEM, GRANDEZA E NATUREZA?

DA OFERTA PARA O PROPÓSITO:
 COMO A SUA OFERTA DE VALOR ATUAL PODE MELHOR MATERIALIZAR O PROPÓSITO DO SEU NEGÓCIO?

Conheça melhor os 17 ODS, entre no movimento e faça a sua parte. Costure eles em seu propósito de valor com bastante ambição, criatividade e determinação. Acesse: www.pactoglobal.org.br.



BUSINESS MODEL **RE**GENERATION



3.

PONTOS DE CONTATO

De: **Canais** → Para: **Pontos de contato com stakeholders**

#ESGpraJÁ





RECAP

No Business Model Canvas (BMC), o quadrante 3 convida a pensar nos canais como mediadores entre a criação e a entrega de valor aos seus clientes, em todo ciclo de vendas. Muito além da logística, essa definição original do Canvas já amplia criativamente a questão.



NOSSO HACK

De: **Canais** → Para: **Pontos de contato com stakeholders**

A gente amplia um pouco mais para incluir a perspectiva dos *stakeholders*. No **BMREG**, a ideia é identificar e descrever os pontos de contato envolvidos na manifestação do propósito e entrega de valor, considerando a diversidade de suas interações.

Diferentes *stakeholders*, diferentes entregas de valor, diferentes pontos de contato. Alguns pontos de contato serão comuns a todos, outros serão específicos e é justamente esse olhar dinâmico e sistêmico que revelará oportunidades surpreendentes!

Além da logística e transação comercial, **os pontos de contato estão para dar suporte aos stakeholders em qualquer tipo de interação com o negócio:**

- Inspirar, criar engajamento, espaços de escuta, interação e convivência com *stakeholders*;
- Ampliar acesso e conhecimento dos *stakeholders* sobre o negócio, produtos, serviços, processos, práticas, princípios, relações, políticas, resultados, planos de futuro, propósito, pessoas;
- Zelar pela eficácia, transparência, segurança e pela experiência como um todo.



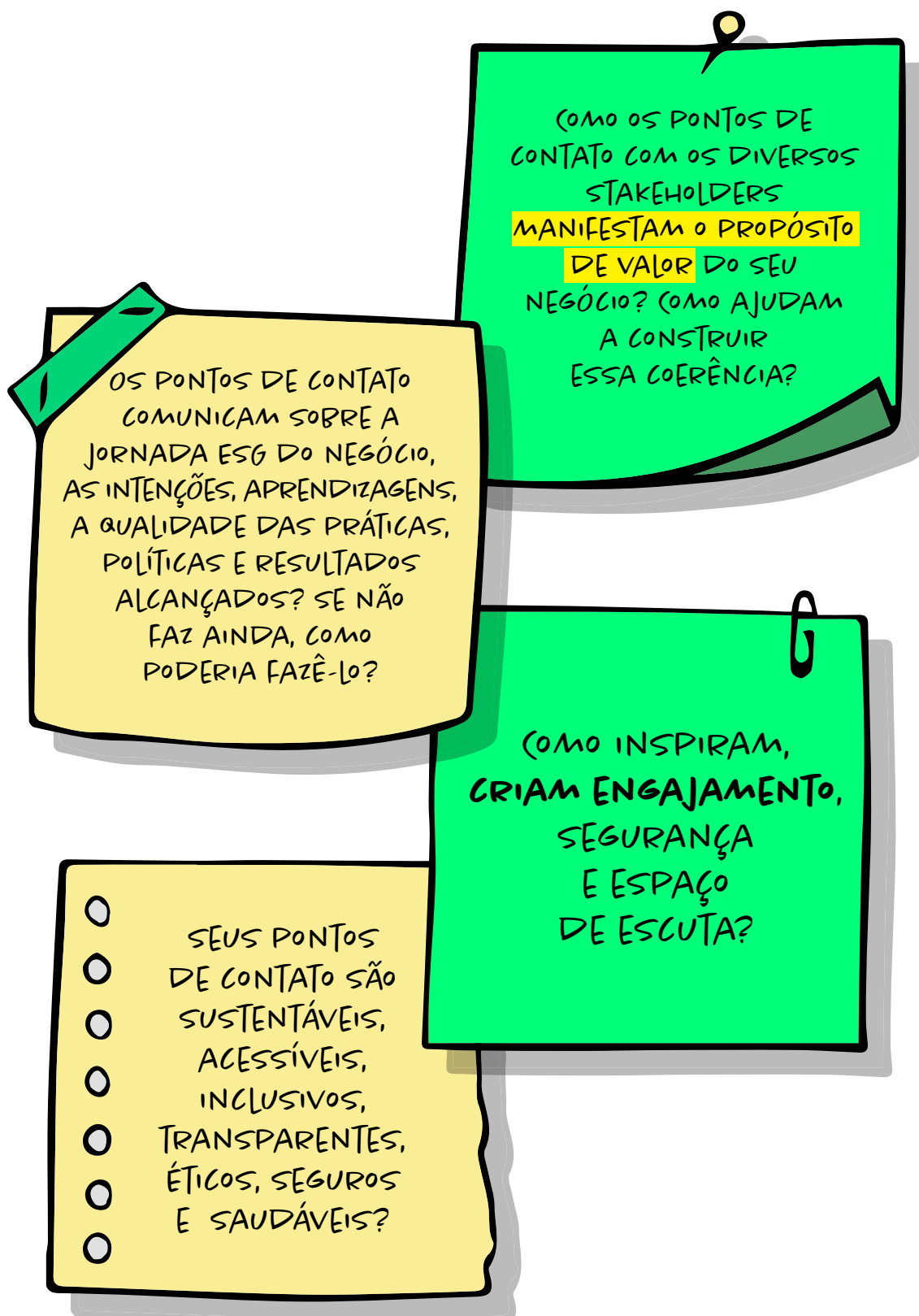
PROVOCAÇÃO CRIATIVA

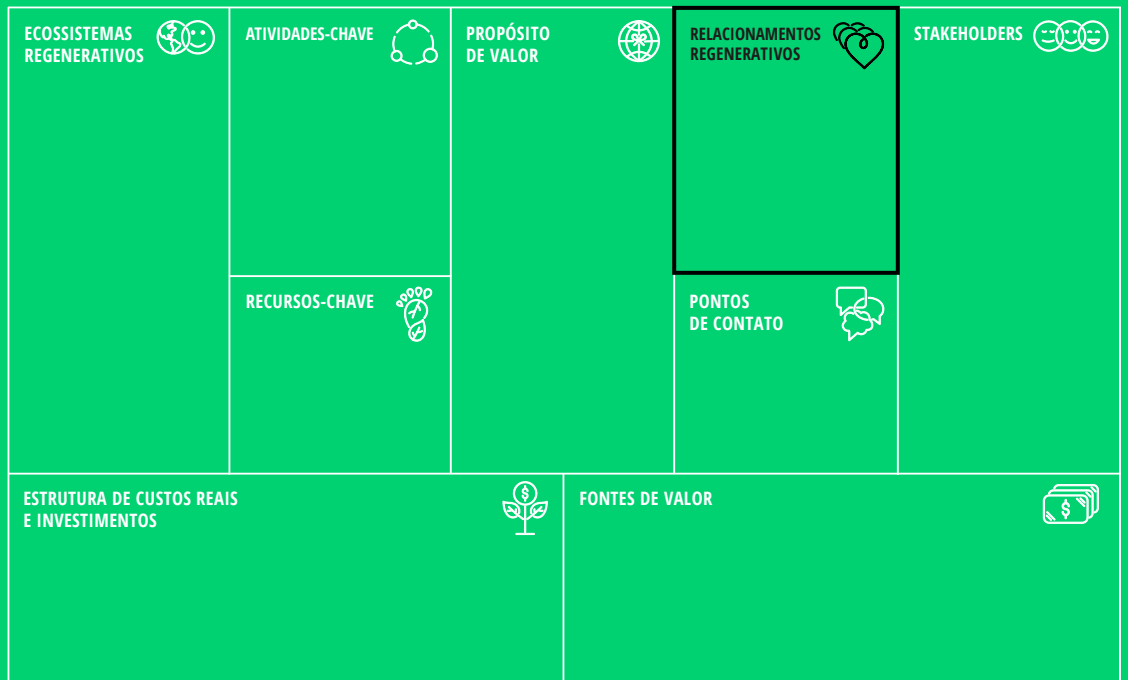
A reputação da empresa é um fator que está diretamente associado à experiência que ocorre nos pontos de contato. Em síntese, os pontos de contato precisam ser ~~pensados~~ repensados para que os *stakeholders* possam perceber e vivenciar, na prática, do negócio.

Aqui é o lugar do “*walk the talk*”, **onde discurso e prática se encontram. Imenso território criativo!**



MÃOS NO POST-IT!

De: **Ganais**Para: **Pontos de contato com stakeholders**



4.

RELACIONAMENTOS REGENERATIVOS

De: **Relacionamento com clientes** → Para: **Relacionamentos Regenerativos**

#ESGpraJÁ





No BMC (Business Model Canvas) esse quadrante propõe um espaço para elaborar a maneira como a empresa vai se relacionar com seus clientes, na ideia de que essas decisões não são nada secundárias.

A construção relacional é um capítulo altamente estratégico para a experiência do cliente como um todo e, conseqüentemente, para o sucesso do negócio. As decisões tomadas aqui também informarão os quadrantes seguintes, sobretudo as atividades e recursos-chave.



NOSSO HACK

De: **Relacionamento com clientes**



Para: **Relacionamentos Regenerativos**

No **BMREG** o quadrante 4 (Relacionamentos Regenerativos) joga luz sobre o modo como o negócio escolhe **cuidar da qualidade e natureza das relações tecidas no seu ecossistema.**

Quando pensamos em nossos principais *stakeholders*, não apenas nos clientes, devemos refletir sobre a importância de criar um ambiente saudável e próspero que manifeste o propósito de valor do negócio e que - intencionalmente - não alimente sentimentos de medo, insegurança, competição, angústia, preconceito, raiva, injustiça, vergonha e rejeição nas pessoas, além de relações transacionais de ganha-perde ou jogo de soma zero entre os indivíduos e entidades que participam deste ecossistema.

A ideia é investir na criação de uma **cultura de relacionamentos regenerativos**, marcada pela experiência de segurança, confiança, transparência, pertencimento, ganha-ganha e empoderamento. Essa é a seiva capaz de **nutrir o sucesso** de toda a empresa e de modo perene.



PROVOCAÇÃO CRIATIVA

Quais metáforas ou analogias você gostaria de trazer para **inspirar a cultura de relacionamentos regenerativos** do negócio e seus valores, crenças, comportamentos e práticas?

Dica: evite narrativas de guerra, esportes hiper-competitivos e outras narrativas de superação quase impossíveis, construídas a partir de estímulos à competição, dominação, poder, controle, violência, disciplina intensa, sacrifício extremo e força. Ao invés disso, tente se inspirar na natureza! Bichos que se organizam coletivamente e cooperam como as abelhas, ou a antifragilidade e a eficiência criativa das florestas tropicais, etc.

Use analogias e metáforas para vincular ideias complexas a narrativas mais fáceis de entender, lembrar e conectar emocionalmente. Lembre-se que essas narrativas devem ressoar com os seus *stakeholders*!



MÃOS NO POST-IT!

De: **Relacionamento com clientes**



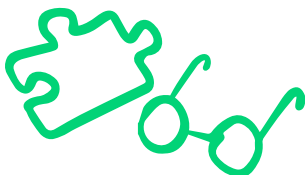
Para: **Relacionamentos Regenerativos**

QUE TIPO DE RELACIONAMENTO CADA UM DOS NOSSOS STAKEHOLDERS ESPERA QUE ESTABELEÇAMOS COM ELLES? COMO ESSES RELACIONAMENTOS IMPACTAM NA SAÚDE MENTAL, FÍSICA E ECONÔMICA DE CADA UM?

QUAL O TOM DAS RELAÇÕES ENTRE OS STAKEHOLDERS QUE O SEU PROPÓSITO DE VALOR INFORMA E INSPIRA? COMO ENGAJAR PESSOAS EM RELAÇÕES SAUDÁVEIS E PRÓSPERAS NESSE CONTEXTO? E COMO ISSO GERA VALOR PARA O NEGÓCIO?

○ COMO INTENCIONALMENTE GARANTIR A CONSTRUÇÃO CONTÍNUA DE
○ **RELACIONAMENTOS REGENERATIVOS COM**
○ **TODOS OS STAKEHOLDERS,**
○ EM TODOS OS PONTOS DE CONTATO? V

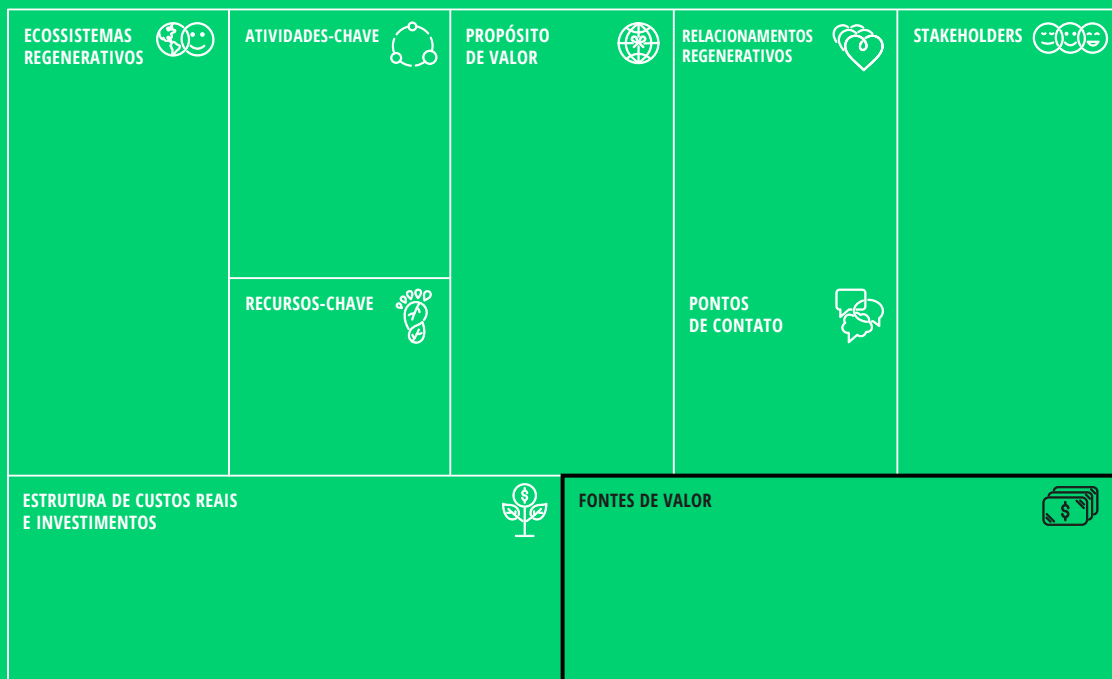
COMO CRIAR UMA CULTURA DE CONFIANÇA E TRANSPARÊNCIA INTEGRADA AO MODELO DE NEGÓCIOS, FORTALECENDO TODO O ECOSISTEMA?



PEGUE A VISÃO

Um ambiente de relações tóxicas adocece as pessoas, subtrai energia da empresa, sabota o sucesso do negócio, enfraquece o ecossistema e destrói valor.

BUSINESS MODEL *RE*GENERATION



5.

FONTES DE VALOR

De: ~~Fontes de receita~~ → Para: Fontes de valor

#ESGpraJÁ



**RECAP**

No BMC (Business Model Canvas) esse quadrante propõe um espaço para elaborar a maneira como a empresa efetivamente ganha dinheiro. Há vários modos possíveis para construir entradas de caixa, desde transações únicas de vendas, até assinaturas, licenciamentos, serviços agregados etc. Esse quadrante não é sobre o lucro, mas sobre a capacidade de geração de receita a partir de cada segmento de clientes e como esse dinheiro flui para o negócio.

**NOSSO HACK**

De: **Fontes de receita** → Para: **Fontes de valor**

A **equação criativa do ESG** traz a *big ideia* de que **é possível regenerar lucrando e lucrar regenerando**. A promessa do ESG é que um negócio regenerativo e lucrativo, no fim do dia, gera muito mais valor, além do ordinário esperado para seu tipo ou setor. Essa é a hipótese de **criação de valor extraordinário** que buscamos provar no **BMREG**.

O lucro é parte central desse complexo de valor que um negócio é capaz de criar. Ele traz energia para a empresa, é legítimo, desejado e será maior ou menor conforme a sua capacidade de otimizar o modelo econômico.

Mas lembre-se: **num negócio lucrativo e regenerativo, os meios justificam os fins**. Sua licença social para operar reside no seu compromisso e entrega efetiva para as pessoas, para o planeta e para o futuro.

**PROVOCAÇÃO CRIATIVA**

Trazemos a ideia de **RoF (Return on Futures)**. Pensar um negócio apenas a partir do *RoI (Return on Investment)*, não é mais suficiente.

Inventar futuros possíveis e prósperos é **core business** dos negócios regenerativos e lucrativos. E isso é importante aqui e agora, até porque o valor presente de um negócio está em seu ganho futuro esperado. Ou seja, **um negócio sem futuro também não tem valor presente**.

A pergunta é: quais futuros o seu negócio/ideia/projeto está criando ou ajudando a criar?



MÃOS NO POST-IT!

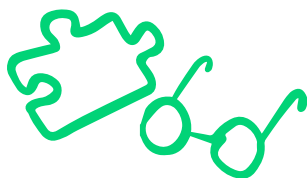
De: **Fontes de receita** → Para: **Fontes de valor**

FONTES DE VALOR:
QUE TIPO DE VALOR O
NEGÓCIO CAPTURA A
PARTIR DO VALOR QUE
CRIA PARA SEUS
STAKEHOLDERS? COMO
TRADUZIR ISSO EM
VALOR ECONÔMICO?

COMO E QUANTO GERAMOS
DE VALOR AMBIENTAL E
SOCIAL A PARTIR DO NOSSO
MODELO DE NEGÓCIO E
DE NOSSAS PRÁTICAS
EMPRESARIAIS? **COMO**
DESCREVER ESSE VALOR?
HÁ INDICADORES
QUE O DESCREVEM?

QUAL A LÓGICA DE ROI
DO NEGÓCIO/IDEIA/PROJETO
E QUAL A LÓGICA DE ROF?
COMO DAR SENTIDO AO
EQUILÍBRIO ESTRATÉGICO
ENTRE ROI E ROF,
REGENERANDO E
LUCRANDO NO PRESENTE
E NO FUTURO?

COMO SERIAM AS METAS
EXECUTIVAS E OS
INDICADORES
DE RESULTADOS DO SEU
NEGÓCIO/IDEIA/PROJETO
A PARTIR DESSA LÓGICA
MAIS AMPLA COM
DIVERSAS FONTES
DE VALOR, ROI E ROF?

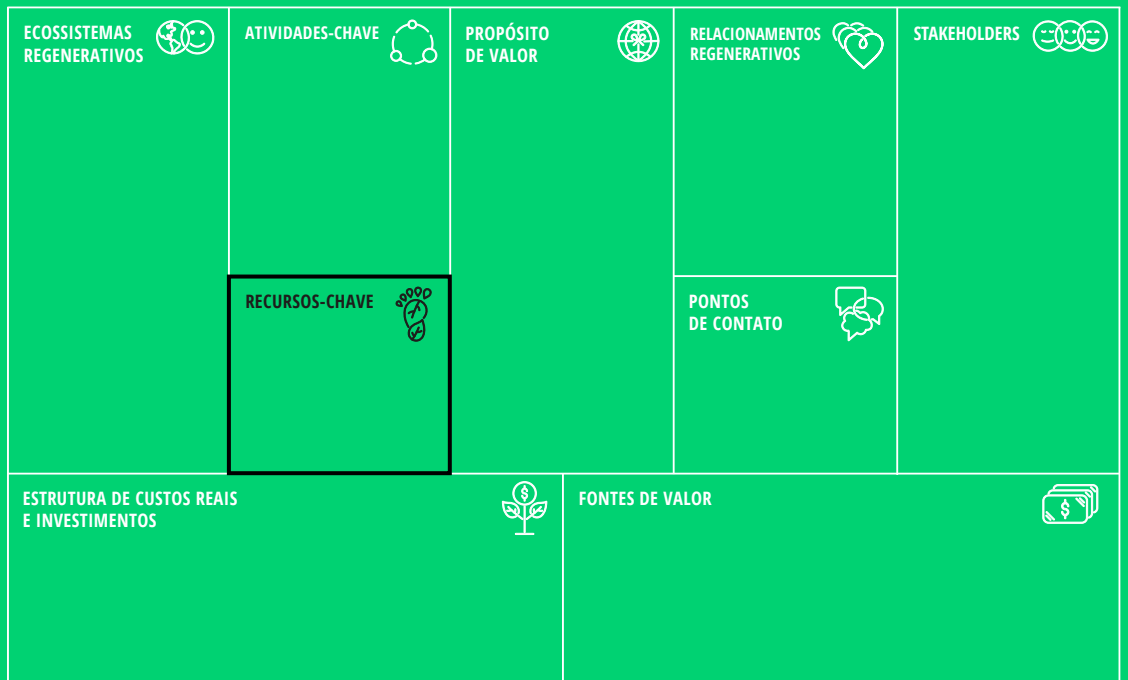


PEGUE A VISÃO

Há uma promessa na ideia do capitalismo de *stakeholders*: ao criar valor para todos os seus *stakeholders* (incluindo o planeta e a sociedade) você estaria apto a capturar valor extraordinário de volta para o seu negócio.

Como você prova essa tese no seu negócio/ideia/projeto?

BUSINESS MODEL **RE**GENERATION



6.

RECURSOS-CHAVE



**RECAP**

O quadrante 6 do Business Model Canvas traz a reflexão sobre os recursos-chave necessários para criar e entregar a proposta de valor. Ou seja, os ativos mais importantes para que o seu modelo de negócio funcione e o valor seja criado e entregue. Esses recursos podem ser de caráter:

- **Físico:** ativos físicos como instalações, veículos, máquinas, sistemas, energia etc;
- **Intelectual:** marcas, patentes, direitos autorais, tecnologias, dados etc;
- **Humano:** talentos e competências;
- **Financeiro:** acesso a crédito, capacidade de investimento, capital de giro, etc.

**NOSSO HACK**

Recursos-chave

As decisões sobre Recursos-chave devem ser tomadas à luz da **equação criativa ESG: regenerar e lucrar ao mesmo tempo**. Ou seja, buscar eficiência e excelência, só que a partir de recursos renováveis, energia limpa, carbono zero, circularidade, integridade, justiça social e cuidado com as pessoas. No âmbito ESG, **a forma transforma**.

A diversidade é a maior aliada do ESG. **Um time diverso regenera a capacidade criativa do negócio**. Ao refletir sobre os talentos-chave, devemos levar em conta a inclusão de talentos diversos (gênero, etnia, raça, idade, formação, orientação sexual, naturalidade, etc), ações afirmativas e muito treinamento, assim como muita integração de times, grupos de apoio, grupos de aprendizagem e **outras oportunidades de convivência criativa**.

A tecnologia, por sua vez, deverá sempre estar à serviço de regenerar o planeta e a sociedade, propondo saltos e disrupções no modo como resolvemos os grandes desafios atuais.

Por fim, preste muita atenção nos fundos de investimentos e linhas de créditos favoráveis a empresas que adotam os princípios operacionais e estratégicos do ESG. **O dinheiro carimbado ESG está mais barato e mais abundante do que nunca.**

**PROVOCAÇÃO CRIATIVA**

Como a ideia de circularidade transforma seu processo produtivo e/ou seu modelo como um todo? Pare um pouco para ganhar repertório sobre a ideia de economia circular, no geral e no específico de seu setor. Volte ao Canvas e reveja suas premissas até aqui.

Ambição mínima: como ser um negócio lixo zero e carbono neutro?

**MÃOS NO POST-IT!**

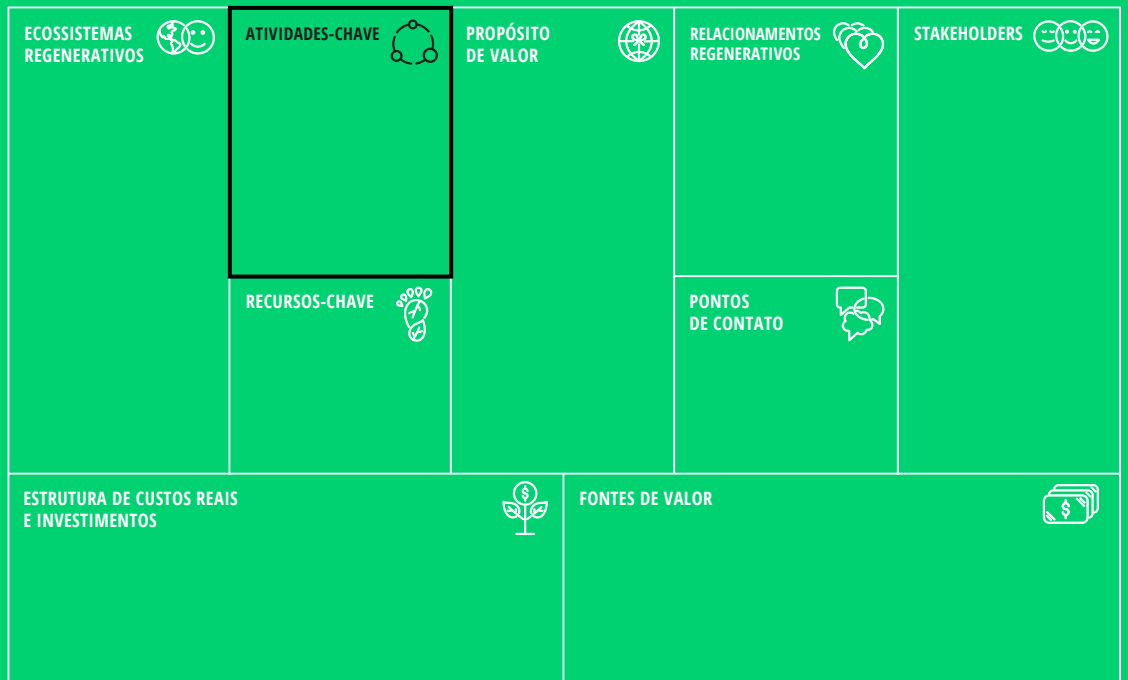
Recursos-chave

- **REFLITA:**
- **COMO SEUS**
- **RECURSOS-CHAVE**
- **ACELERAM SEUS**
- **INDICADORES DE**
- **PERFORMANCE ESG?**
-

DESCUBRA COMO OS RECURSOS-CHAVE (E A MANEIRA DE GERIR ESTES RECURSOS) FORTALECEM A SUA TESE CRIATIVA DE **REGENERAR E LUCRAR AO MESMO TEMPO.**

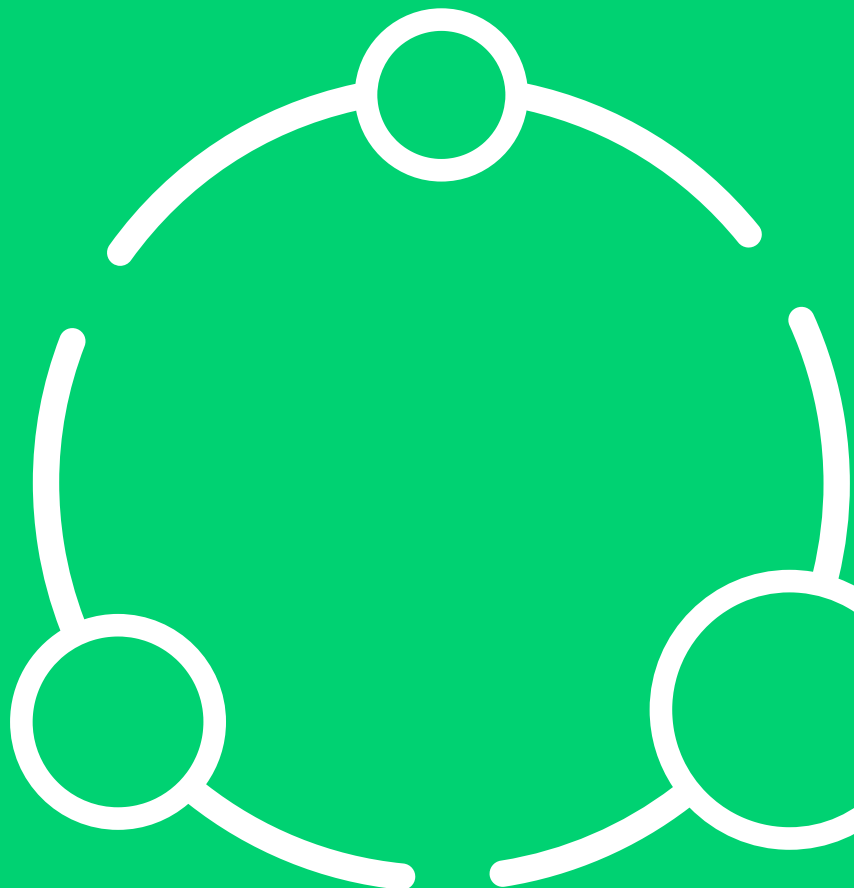
PENSE NO SEU MODELO DE NEGÓCIOS, NOS RELACIONAMENTOS, NOS PONTOS DE CONTATO, NO SEU PROCESSO PRODUTIVO E ELENQUE OS RECURSOS-CHAVE NECESSÁRIOS **PARA CRIAR E ENTREGAR VALOR, MANIFESTANDO SEU PROPÓSITO, A TODOS OS STAKEHOLDERS.**

BUSINESS MODEL **RE**GENERATION



7.

ATIVIDADES-CHAVE



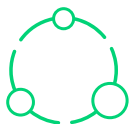
#ESGpraJÁ

**RECAP**

Quais atividades são chave para que você cumpra sua proposta de valor junto aos seus clientes? Assim como no quadrante anterior, agora liste as tarefas críticas para rodar seu modelo de negócio, entregar valor, sustentar os relacionamentos e capturar receita.

No Canvas original, as atividades-chave variam bastante de acordo com o setor e o negócio, estando relacionadas ao processo produtivo, *expertise*, diferenciais, gestão e operações. As atividades-chave típicas para maioria das empresas incluem:

- Produção
- Marketing
- Vendas e atendimento ao cliente
- Gestão financeira e jurídica
- Gestão de pessoas

**NOSSO HACK**

Atividades-chave

No âmbito ESG, os meios justificam os fins. A dica é perceber as atividades-chave como oportunidades para regenerar a sociedade, o planeta e seu próprio negócio. **Assim como os recursos-chave, as atividades-chave podem ser grandes drivers de performance ESG.**

Falando em performance ESG, a governança de indicadores, resultados, certificações e relatórios é uma atividade-chave nos modelos de negócio regenerativos e lucrativos.

Outra abertura importante do **BMREG** é considerar como o negócio cria e entrega valor a todos os seus *stakeholders*, individualmente e em perspectiva, na medida em que manifesta o seu propósito, em todos os pontos de contato. Esse exercício de *zoom-in/zoom-out* pode revelar atividades-chave que antes não pareciam tão estratégicas como, por exemplo, o desenvolvimento de uma cultura de relacionamentos regenerativos.

**PROVOCAÇÃO CRIATIVA**

Como as atividades-chave, os recursos-chave e a maneira como você os articula e gerencia, materializam a ideia de **regenerar e lucrar, ao mesmo tempo?**

Inspire-se na narrativa do negócio que você estava começando a criar na página 17 (**PROVOCAÇÃO CRIATIVA / Relacionamentos Regenerativos**).



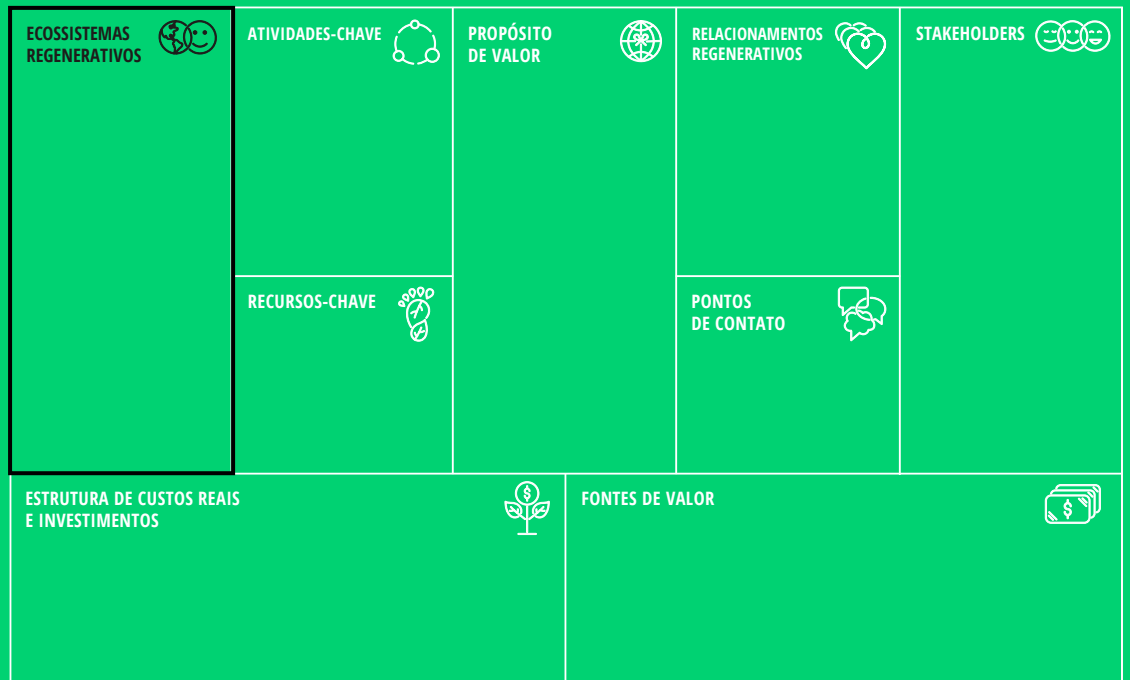
MÃOS NO POST-IT!

Atividades-chave

QUAIS
ATIVIDADES-CHAVE
SÃO NECESSÁRIAS
PARA CRIAR
E ENTREGAR VALOR
A CADA UM DOS
STAKEHOLDERS
DO SEU NEGÓCIO?

COMO SUAS
ATIVIDADES-CHAVE
PODEM MELHOR
MANIFESTAR SEU
PROPÓSITO DE VALOR
PARA TODOS OS
STAKEHOLDERS?

COMO VOCÊ
REGENERA SEU
NEGÓCIO, A
SOCIEDADE E O
PLANETA A PARTIR
DAS SUAS
ATIVIDADES-CHAVE?



8.

ECOSSISTEMAS REGENERATIVOS

De: **Parceiros-chave** → Para: **Ecosistema regenerativos**



#ESGpraJÁ



Quais são os parceiros principais do seu negócio? Muito além de elencar fornecedores-chave do negócio, a ideia do Business Model Canvas é estabelecer as parcerias para otimizar e/ou criar fontes de recursos essenciais, além de ajudar a diminuir custos e mitigar riscos por trás do seu modelo.

Parcerias estratégicas são essenciais para rodar o modelo de negócios e essas relações são dinâmicas, evoluindo e se transformando ao longo do ciclo de vida de uma empresa. A chave aqui é garantir acordos claros, expectativas compartilhadas, saudabilidade das relações e consciência do impacto que os parceiros-chave têm sobre os seus clientes.



NOSSO HACK

De: **Parceiros-chave** → Para: **Ecosistemas regenerativos**

A virada de parceiros-chave para ecossistema-chave propõe uma mudança da lógica linear e transacional de articular parcerias para um **modelo interdependente, propositivo e baseado em uma cultura de relacionamentos regenerativos, inovação e impacto.**

Essa mudança vai exigir que as empresas se concentrem menos na maximização do seu próprio lucro, dedicando-se mais à saúde geral e sucesso do ecossistema, para a maximização do seu impacto positivo no planeta e na sociedade. **Em contrapartida, a resiliência do ecossistema informa diretamente a resiliência dos negócios que o compõem.**

No contexto atual, a vantagem competitiva dá lugar à ideia de **vantagem colaborativa**, ou seja, diante de desafios sistêmicos, complexos, pré-concorrenciais e em escalas antes impensáveis, é urgente declararmos a nossa interdependência e colaborarmos.

A chave de um ecossistema regenerativo de negócios é o propósito de valor compartilhado e a intenção de apoiar-se mutuamente, diluir riscos, fechar *gaps* e aumentar impacto de curto e longo prazo na resolução de metas comuns. Alguns exemplos:

- A colaboração entre empresas para desenvolver tecnologias ambientais e sociais, por meio do compartilhamento de competências e propriedades intelectuais;
- O estímulo à contratação afirmativa de PMEs, fundadas e lideradas por minorias ou segmentos sociais minorizados, assim como a redução radical do prazo de pagamento por parte das grandes empresas do ecossistema;
- O subsídio a uma plataforma de gestão de resíduos para toda a rede de fornecedores, facilitando a circularidade e a descarbonização do ecossistema.

Refleta como seria o seu ecossistema ideal para otimizar recursos, mitigar riscos e maximizar a sua tese criativa de regenerar e lucrar ao mesmo tempo.



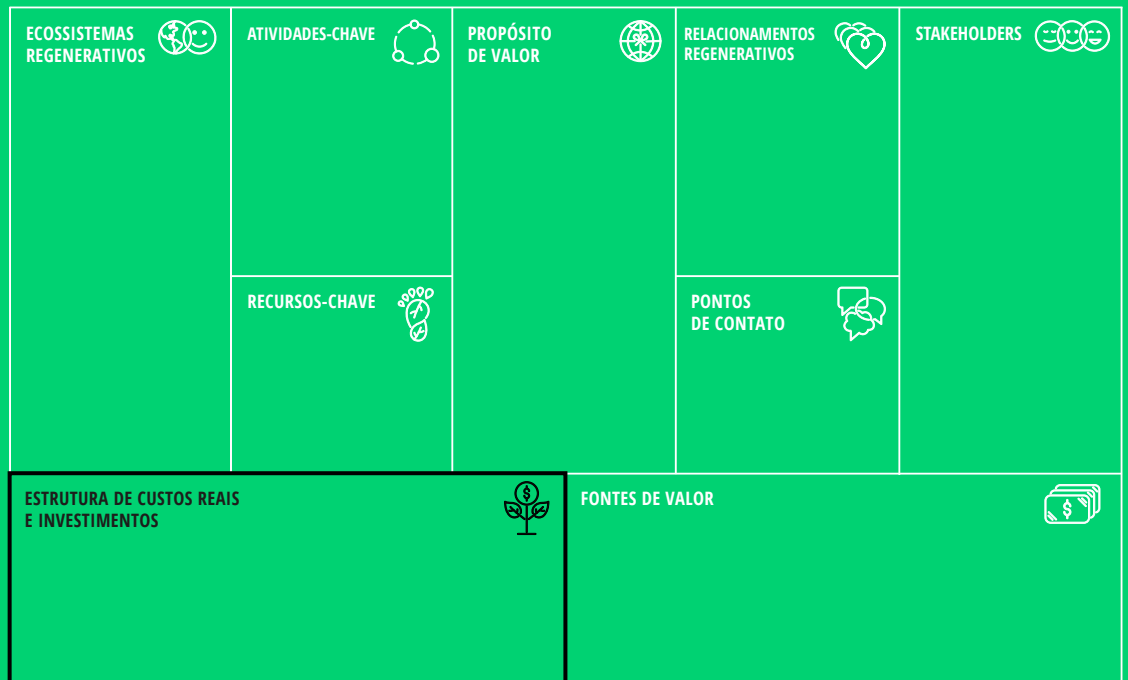
PROVOCAÇÃO CRIATIVA

A *big idea* da circularidade fala sobre **criar circuitos fechados de zero resíduo final**, onde recursos são mantidos em utilização durante o maior tempo possível e os sistemas naturais são regenerados. Isto requer uma reengenharia, criativa e intencional, onde o resíduo ou o excedente de um é recurso produtivo do outro.

Como essa ideia transforma a sua visão de ecossistema ideal?

Volte ao Canvas e reveja tudo até aqui. Aprofunde a **sua tese de lucrar e regenerar ao mesmo tempo!**

BUSINESS MODEL **RE**GENERATION



9.

ESTRUTURA DE CUSTOS REAIS E INVESTIMENTOS

De: **Estrutura de custos** → Para: **Estrutura de custos reais e investimentos**



#ESGpraJÁ



O último quadrante do BMC trata da Estrutura de Custos. Para criar e entregar sua proposta de valor ao seu cliente, ocorreu um processo criativo, produtivo e comercial operado entre a empresa e seus parceiros-chave. O quadrante nove representa todos os custos incorridos para operar seu negócio, ou seja, custos das atividades-chave, dos recursos-chave, dos contratos e parcerias-chave.

É sempre bom percorrer todo o Canvas continuamente, à medida que a ideia evolui, para ver se não há algum outro grande custo que não estava aparente antes. Se houver, deverá ser sempre associado a alguma tarefa, recurso ou contrato-chave, já mapeado ou não.

No Canvas, os custos devem ser computados pelo que é grande, crítico, essencial. Pense nos custos fixos operacionais, nos custos variáveis e também nos custos pré-operacionais. Cada negócio é um e o seu objetivo agora é colocar de pé um modelo econômico.



NOSSO HACK

De: **Estrutura de custos**



Para: **Estrutura de custos reais e investimentos**

No **BMREG** o convite é ~~perceber~~ perceber o que vai além da estrutura de custos tradicional e considerar todas as externalidades negativas, humanas, sociais e ambientais, para todos os *stakeholders*, ao longo de seu processo produtivo. Chamamos de custos reais: lixo, poluição, emissões de gases de efeito estufa, desmatamento, destruição de biomas, exaurimento de recursos naturais; *burnout*, doenças do estresse, relações humanas tóxicas, entre outros tantos...

A pergunta é: quais os custos que sua oferta de valor e modelo produtivo realmente geram para o planeta, para a sociedade, para os colaboradores, parceiros e outros públicos de interesse?

Para colocar um modelo econômico lucrativo e regenerativo de pé, é necessário subir todos esses custos em sua planilha. Vamos combinar: **se você não está pagando, seus stakeholders estão** e, em geral, com recursos raros, caros, finitos e que deveriam estar sendo empregados para outros propósitos como a preservação da vida humana, da biodiversidade e do clima do planeta.

No quadrante 9 do **BMREG** você também vai precisar subir, em linhas gerais, uma perspectiva sobre os investimentos necessários para fazer a sua parte na regeneração do planeta (âmbito do E), das pessoas e da sociedade (âmbito do S) e do próprio modelo econômico e de gestão do negócio (âmbito do G).

Falar sobre ESG e não provisionar é atalho para o *greenwashing*.



PROVOCAÇÃO CRIATIVA

Seguindo esse raciocínio, trazemos novamente conceito de ***RoF (Return on Futures)***, ou seja, de investimento na criação de futuros. Exercite seu molejo estratégico entre curto prazo e longo prazo (ambidestria estratégica).

Refleta sobre a relevância presente e futura do negócio/ideia/projeto e sobre as suas ambições regenerativas e lucrativas.



MÃOS NO POST-IT!

De: **Estrutura de custos**

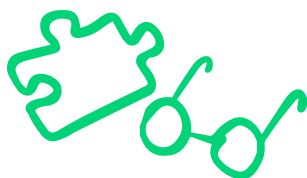


Para: **Estrutura de custos reais e investimentos**

QUAIS OS PRINCIPAIS CUSTOS PARA CRIAR E ENTREGAR A SUA PROPOSTA DE VALOR A SEUS STAKEHOLDERS?

QUAIS OS CUSTOS REAIS E NÃO APARENTES ADVINDOS DA DEGENERAÇÃO DA SOCIEDADE E DO PLANETA, INCLUINDO EXTERNALIDADES NEGATIVAS, PROVISIONAMENTO PARA RISCOS E MITIGAÇÃO?

QUAIS OS INVESTIMENTOS EM ESG SERÃO NECESSÁRIOS PARA A **REGENERAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DO SEU NEGÓCIO?** E QUAIS OS CUSTOS DE NÃO FAZÊ-LOS?



PEGUE A VISÃO

Agora que você já entendeu a equação criativa ESG, um bom exercício de fechamento seria fazer a sua **Matriz de Materialidade** e seguir com seus planos econômicos detalhados, estratégia de negócios, de mercado, planos de implementação e operações!

NOTA FINAL - FECHANDO O CANVAS

LUCRATIVA E REGENERATIVA AO MESMO TEMPO

A equação criativa dos negócios mudou e ficou mais complexa. Antes o desafio era até simples: seja lá o que se fizesse, o propósito de um negócio era maximizar o retorno ao seu acionista. Nesse contexto, a ideia de sustentabilidade era permanecer lucrativa no tempo. Os limites dessa abordagem nos levaram a um ambiente empresarial desfuncional, onde praticamente os fins justificam os meios.

No âmbito ESG podemos dizer que os meios justificam os fins, ou seja só teremos acesso a capital, a mercados consumidores e a um futuro próspero se estivermos, efetivamente, ajudando a resolver as questões urgentes do planeta e da sociedade, ao mesmo tempo em que criamos valor para todos os nossos *stakeholders*, por meio de uma prática de gestão consciente, inteligente e alinhada nas intenções e ações.

Até agora, a melhor síntese dessa mudança de lógica que contextualiza toda a mobilização criativa ESG foi a do próprio Larry Fink, mega gestor de investimentos, fundador da BlackRock, lá do alto de uma pilha de cerca de 10 trilhões de dólares: **“a empresa deve ser lucrativa e regenerativa ao mesmo tempo”**.










Pronto. Este poderoso enunciado revela a nova equação criativa dos negócios de agora em diante: **regenerar lucrando e lucrar regenerando**. É por aqui que se cria valor extraordinário em tempos de ESG. E quem está nos dizendo isso é o próprio capital.



AGORA É COM VOCÊ!

#ESGpraJÁ

BUSINESS MODEL REGENERATION

<p>ECOSSISTEMAS REGENERATIVOS</p> 	<p>ATIVIDADES-CHAVE</p> 	<p>PROPÓSITO DE VALOR</p> 	<p>RELACIONAMENTOS REGENERATIVOS</p> 	<p>STAKEHOLDERS</p> 
	<p>RECURSOS-CHAVE</p> 		<p>PONTOS DE CONTATO</p> 	
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS REAIS E INVESTIMENTOS</p>		<p>FONTES DE VALOR</p>		

DESCUBRA A POTÊNCIA ESG DA SUA IDEIA/NEGÓCIO/PROJETO!



CC BY 4.0
Grupo de Estudos Avançados ESGprajá
T01-2023

Adaptado do Business Model Generation Canvas
de autoria de <https://www.strategyzer.com/>
licenciado sob CC BY-SA 3.0

Grupo de Estudos Avançados
em ESG & Estratégia Criativa
WWW.EJJPRAJA.COM.BR

#ESGprajá

AGRADECIMENTO

É PRECISO UMA DUPLA PRA CRIAR UM ANÚNCIO E 30 COLEGAS PRA COMEÇAR UMA REVOLUÇÃO CRIATIVA!

Agradeço a Virna, minha dupla de criação, proposição e sustentação do Grupo de Estudos Avançados em ESG & Estratégia Criativa em 2023. Duplar com você é sempre sobre o máximo denominador comum!

Agradeço a cada um dos 28 queridos colegas citados como cocriadores e que participaram das discussões de elaboração do Business Model (RE)Generation Canvas como objeto de estudo. A revolução ESG é criativa! Por isso LUTEMOS pelo nosso tempo de reflexão, troca e autodesenvolvimento!

Destaque aos colegas que se juntaram à #GigESGpraJÁ, citados aqui como organizadores do *playbook*! Sem vocês, não teríamos transformado as nossas discussões num material pensado para ganhar o mundo e ajudar um monte de gente!

Agradecimentos especiais ao time da agência Nossa Praia que estabeleceu a direção criativa e a versão 01 do *playbook*.

Agradecimentos também aos sensemakers Denise Eler e Rafo Barbosa que embarcaram junto com a gente na ideia de hackear os ícones do Canvas original, fortalecendo ainda mais a construção de um novo sentido para o *framework* que tanto amamos.

Menção especial a Ana Charnizon, Cecília Novaes, Dilma Campos, Regiane Bochichi por darem um super teaser do **BMREG** no *Rio Innovation Week* desse ano e ainda compartilhar o nosso *hack* com o próprio Alex Osterwalder, idealizador e coautor do Business Model Canvas BMC, que tanto nos inspira. Ao lado, a foto dessa bênção que marcou a nossa história!

Finalmente, agradecimentos a você, pessoa que nos lê, colega de profissão, da comunidade criativa, da liderança dos negócios, fundadores, conselheiros, consultores, marketeiros, comunicadores, designers, empreendedores. Você, pessoa inquieta, criativa, visionária, inovadora, animada e consciente do seu papel em nossa sociedade.

Esse (RE)pensamento que propomos já chega na sua mão energizado. Pode botar tempo, recurso e fé que o **BMREG** vai te ajudar a chegar na sua nova equação criativa ESG. Quando chegar lá, nos conte. E se não chegar, também. Queremos saber suas dificuldades, desafios, dilemas, respostas, saídas e voltinhas para a aterrissagem dessas discussões no seu negócio/ideia/projeto. Escreva pra gente: bmreg@esgpraja.com.br

Grupo de Estudos Avançados T01/2023: o nosso **Propósito de Valor** se materializa nesse *playbook*!

Ficou mesmo muito massa o legado do nosso rolê para acelerar criativamente a virada ESG. Que assim seja!

Erlana Castro

#ESGpraJÁ

