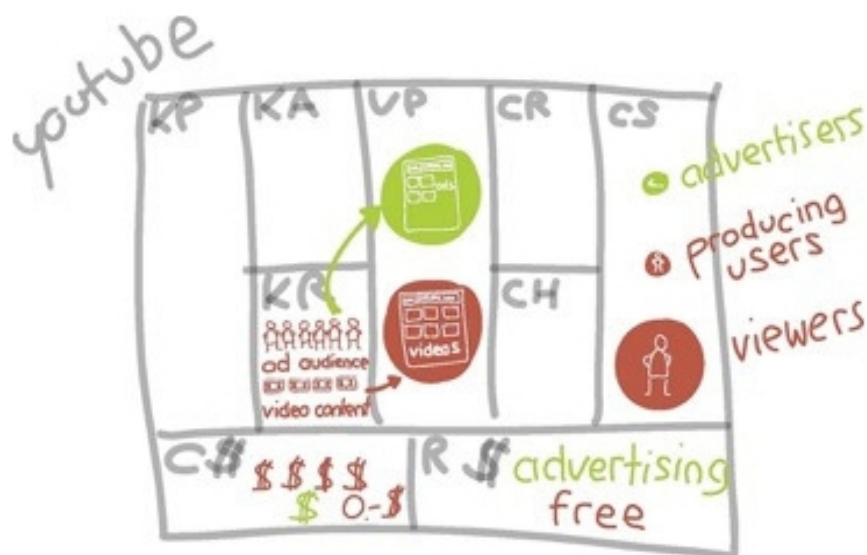


Canvas Social

PASSO A PASSO



Alessandro Aveni

Alessandro Aveni

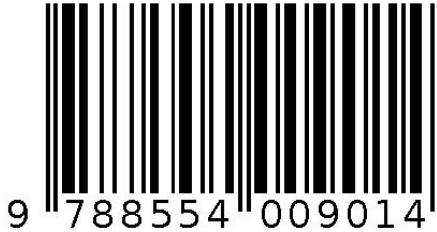
CANVAS SOCIAL
PASSO A PASSO

1ª edição
2018

Editora
JRG

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-54009-01-4



Aveni, Alessandro.

Canvas social: passo a passo. Alessandro Aveni. Edição e Revisão Jonas Rodrigo Gonçalves. Diagramação Daniarly da Costa. Brasília: Editora JRG, 2018, 1ª edição.

ISBN: 978-85-54009-01-4

69 fls.

1.Canvas Social. 2.Terceiro Setor. I.Título.

SUMÁRIO

Introdução	06
Capítulo 1: TENDÊNCIAS E CENÁRIOS	09
Capítulo 2: TERCEIRO SETOR E EMPREENDEDORISMO SOCIAL	15
Capítulo 3: MODELOS DE CANVAS SOCIAL	35
Capítulo 4: CANVAS SOCIAL PASSO A PASSO: UMA PROPOSTA	53
Conclusão	65
Anexo: CANVAS SOCIAL	67

SUMÁRIO DE TABELAS E FIGURAS

Tabelas

Tabela 1- Marco regulatório terceiro setor.....	18
Tabela 2- Síntese da escola de empreendedorismo.....	31
Tabela 3- Modelos de referencia de Canvas Social.....	39

Figuras

Figura 1- Dimensões de organizações e impactos sociais.....	20
Figura 2- Business Model Canvas de A. Osterwalder e Y Pigneur.....	36
Figura 3- Modelo Canvas social de Stanford.....	42
Figura 4- Modelo Canvas de impactos social – Ingrid Burkett.....	45
Figura 5- Mission Model Canvas.....	48
Figura 6- Model Lean Canvas de Ash Maurya.....	50
Figura 7- Proposta de Modelo de Canvas Social.....	55

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, professora Maria Antonietta Aveni Casucci, que por muitos anos foi voluntária e sempre desenvolveu sua missão de educadora com amor cristão, considerando seu trabalho não em relação ao ganho financeiro, mas pelo fato de o considerar uma missão social. Pessoas como ela são raras, porém hoje se assiste a um crescimento de interesse em desenvolver um trabalho que possa ter impactos sociais.

Devo agradecer minha mãe e todas essas pessoas que me mostraram, por meio de fatos, que uma visão egoística – visando orientar gerentes de empresas e organizações de mercado – não é sustentável. Com este trabalho disponibilizado para todos, quero dar minha pequena contribuição para que os que pensam em empreender no social possam ter um suporte metodológico e operacional na gestão de organizações complexas da sociedade civil.

Espero que minha filha possa seguir o exemplo da sua avó e meu, e se torne no futuro a pessoa maravilhosa que está mostrando poder ser.

INTRODUÇÃO

O livro foi pensado para ser um apoio didático e atender a demanda dos cursos de administração pública e terceiro setor, também foi pensado para ser usado como guia para pensar pesquisas de campo e, por fim, também foi pensado para fornecer uma ferramenta de análise estratégica das organizações da sociedade civil.

Há uma tendência mundial consolidada de crescimento de empreendedorismo social e da economia do terceiro setor que pressiona para inovações dos métodos de gestão das organizações que nele atuam. Considerando que as organizações do terceiro setor, em sua maioria, carecem de preparação nos tópicos fundamentais da estratégia, deve-se usar um método simples para a gestão estratégica. No livro se encontra esta ferramenta, o modelo Canvas, usado nas empresas e *startups* para sintetizar uma fórmula operacional de negócio. O Canvas, a nosso ver, pode ser usado para explicar fórmulas organizacionais do terceiro setor e organizações da sociedade civil e dar uma visão estratégica delas.

O Canvas em português se pode traduzir em *Tela*. Houve um momento, nas empresas, nos anos 90, nos EUA e Europa, em que os funcionários usavam um produto, o *post-it* da 3M, para organizar seu trabalho dividindo as folhas coloridas em grupos de atividades. De outro lado, a descrição do modelo de negócio era um

conceito desenvolvido para diferentes acadêmicos¹ com modelos gráficos. Não sabemos quando as duas práticas pesaram sobre a criação do Canvas, mas é certo que Osterwalder, com seu colega Y. Pigneur, criaram um guia, Business Model Canvas, para visualizar um negócio usando “post-it”, e um gráfico, o Canvas Business Model, transformando conceitos em imagens. Eles sintetizaram, em nove elementos fundamentais, a explicação de uma fórmula de negócio, colocaram-na numa tela e deixaram o preenchimento livre. O modelo criado se destacou por sua facilidade de uso, pois o quadro que sintetizava a fórmula de negócio e os espaços onde inserir os “post-it” detalhavam cada elemento, e era possível remover e substituir o “post-it” acompanhando o refinamento da análise.

É possível estender o método de análise Canvas para todas as fórmulas de negócio e para os modelos de organizações da sociedade civil. Porém, o Canvas Social hoje não é consolidado. Há várias soluções e estratégias. Neste livro há uma síntese da pesquisa do autor sobre modelos Canvas Sociais atualmente em discussão, suas possibilidades e seus modelos explicativos. Também existe uma proposta de uso e a descrição passo a passo de como fazer o Canvas Social. O livro se divide em quatro capítulos. O primeiro contextualiza o terceiro setor mostrando sua relevância; o segundo mostra o terceiro setor e o empreendedor social, para mostrar a importância de desenvolver um Canvas Social; o terceiro apresenta

¹ Por exemplo, R. Normann consultor e professor Sueco, com seu conceito de Business Idea.

diferentes modelos Canvas social. O último capítulo propõe um passo a passo o Canvas Social para os alunos que estão desenvolvendo pela primeira vez o modelo.

CAPÍTULO 01 - TENDÊNCIA E CENÁRIOS

O chamado *networking*, ou rede de contatos, é essencial para quem deseja estar em constante contato hoje com a evolução dos negócios. Ter um bom relacionamento com pessoas que são referências, em sua área de atuação, pode fazer a diferença tanto para o negócio quanto para a carreira. No entanto, se pararmos para pensar, o atual *networking* de massa somente é possível graças à evolução dos sistemas móveis de comunicação.

A evolução tecnológica e as tendências futuras são analisadas com base os chamados *megatrends*, que são uma síntese das maiores tendências em comportamentos, estilos e desempenhos que, em um futuro próximo ou distante, irão predominar em larga escala e influenciarão, decisivamente, os ambientes naturais e sociais nos quais se concretizem. (NAISBIT, 1983). A definição acadêmica dos *megatrends* é atribuída a John Naisbit, consultor da administração pública americana do presidente Kennedy, que escreveu *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* em 1982. A análise de *megatrends* é uma especialização entre os estudos de tendências que iniciaram com análise de ciclos, apoiando-se a estatística e a economia, e que evoluíram para estudos de cenários, e hoje de análise de tendências.

Hoje em dia há dezenas de instituições que analisam os *megatrends*. Por exemplo, a PW², consultora

² <https://www.pwc.com/>

renomada, apresenta grandes e genéricos *megatrends* atuais: urbanização rápida, impactos climáticos e escassez de recursos naturais, mudanças na estrutura econômica, mudanças sociais, inovação tecnológica. Mas por que para o terceiro setor e o Canvas social é importante?

A evolução do terceiro setor como setor econômico capaz de gerar emprego e renda entra na megatendência mundial referente a mudanças na economia. Quem não ouviu falar de economia compartilhada? Economia criativa? Economia circular? Bem, a economia do terceiro setor não está atualmente nas manchetes, porque é algo mais complicado de definir, entretanto, é uma tendência também forte.³

Em um capítulo sucessivo, será definido melhor o que é terceiro setor, mas aqui o que importa entender é que há uma tendência global de crescimento de associações, as chamadas ONGs do terceiro setor em termos de número, pessoas envolvidas e, sobretudo, de financiamentos e investimentos. Hoje trabalhar numa ONG não consiste somente em voluntariado, mas pode se tornar um bom emprego que, além de renda, associa um trabalho qualitativamente muito mais satisfatório.

Estão se multiplicando iniciativas de parceria entre governos, empresas e associações do terceiro setor, numa lógica de tripla hélice⁴ para desenvolvimento de atividades e produção de serviços. Também o terceiro

³ No Brasil esta análise foi feita várias vezes para o IBGE.

⁴ H. ETZKOWITZ e C. ZHOU em 2017.

setor é necessário para a sustentabilidade. As empresas e os governos manifestaram faz tempo a incapacidade de lidar com problemas ligados ao desenvolvimento social e à proteção do meio ambiente. Assim, inovar nossa cultura econômica é a tarefa de produzir novas formas econômicas para que nosso futuro seja possível. Uma nova cultura econômica somente acontece em novos sistemas que reduzem impactos da produção de bens e serviços feita para grandes empresas e que possam priorizar o bem-estar das comunidades. Não se deve esperar intervenções de cima para baixo do governo nacional, preocupado mais em resolver problemas globais que locais.

Defourny (2008), preocupado com a economia social, um conceito europeu nascido na França (aqui no Brasil é relacionada ao conceito de economia solidária), chama atenção sobre as mudanças sociais ligadas, sobretudo, aos países emergentes e a busca de trabalho. Essa tendência implica imigração entre nações desenvolvidas e menos desenvolvidas e também uma economia de necessidade, ou seja, a emergência de soluções a problemas que não estão sendo atendidas para o mercado e para os governos. Pode-se dizer que quanto mais há problemas sociais que não estão sendo resolvidos, tanto mais as ONGs são criadas para preencher as falhas de mercado (para usar o jargão dos economistas).

Borzaga e Defourny (2001) complementam esta análise de tendência, colocando que, a partir da década de setenta do século passado, o terceiro setor de um

modelo de associação religiosa, ente beneficente e do voluntariado, assumiu que a gestão dessas organizações deve ser mais eficiente e copiar métodos de gestão empresarial.

Usando esta análise, pode-se dizer que a inovação principal pelo terceiro setor está, assim, na organização e na gestão. No dizer de P.F. Drucker (1989), os passos necessários para que o empreendedor social possa gerenciar melhor sua organização são cinco: definir a missão, definir o desempenho pretendido, gerenciar para o desempenho, gestão de pessoas e relacionamentos, realizar autodesenvolvimento. Podemos também dizer hoje que na gestão de organizações da sociedade civil está sendo muito usada a gestão de projetos.

Resumindo, teremos a necessidade de melhorar a gestão das organizações emergentes que atuam no terceiro setor, se colocarmos entre os *megatrends* o crescimento da economia do terceiro setor devido aos elementos descritos: aumento da população e concentração em áreas urbanas; escassez de recursos e degradação ambiental; falhas de mercado (setores empresas e governo) em serviços para populações de países emergentes e ainda não desenvolvidos.

As organizações do terceiro setor estão sendo criadas não somente com o modelo de gestão “gerencial” da administração pública que no Brasil teve auge com a proposta Bresser (PRESIDENTE, 1995), nos anos 90, e que ressaltava a parceria entre o Estado e as ONGs em serviços dos quais o Estado não dava conta. As parcerias atuais estão sendo desenvolvidas com empresas

interessadas em atividades de responsabilidade social que podem sustentar projetos sociais e ambientais com seus recursos, mas que chamam organizações do terceiro setor para gerenciar as atividades e os projetos. Assim, em termos de cadeia produtiva, hoje em dia há cadeias produtivas mistas de bens e serviços, nas quais ONGs e empresas colaboram, e cada organização cuida profissionalmente do seu lugar. Nesse modelo no Brasil há muitos recursos do governo para ONGs.

Partindo dessas considerações, o livro explica, com modelos disponíveis, o Canvas social, as fórmulas de atuação das organizações da sociedade civil. No próximo capítulo, então, devem-se colocar dois conceitos-chave para que possa ser aplicado o Canvas social: 1) o que é terceiro setor; 2) o que é empreendedorismo social. Também deve-se contextualizar isso no Brasil.

REFERÊNCIAS

BORZAGA CARLOS E DEFOURNY JACQUES (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 192-202). Londres: Routledge 2001.

DEFOURNY J., NYSSSENS M., *Social enterprise in Europe: recent trends and developments*, in **“Social Enterprise Journal”**, Vol. 4, 3. 2008.

DRUCKER, P. (1989). What Business Can Learn from Nonprofits. *Harvard Business Review*, Jul/Aug89, Vol. 67(4): 88-93.

ETZKOWITZI HENRY e ZOU CHUNYAN Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo **Estud. av. vol.31 no.90 São Paulo May/Aug. 2017** em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000200023

NAISBITT, John. **Megatrends; megatendências.** São Paulo: Livros Abril/Círculo do Livro, 1983. 251p

OSTERWALDER A. **The Business Model Ontology - A Proposition In a Design Science Approach** PhD thesis University of Lausanne 2004. http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf.

PRESIDENTE -(Fernando Henrique Cardoso), BRASIL 1995 – “PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO”. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do /Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Pp. 10-59.

CAPÍTULO 02 - TERCEIRO SETOR E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Neste capítulo se descrevem rapidamente os conceitos de terceiro setor e de empreendedorismo social para que fique claro o objetivo do Canvas social, para quem é destinado e como pode ajudar entender o modelo organizacional e de negócio social dessas organizações.

Segundo alguns acadêmicos, a definição de terceiro setor é, por natureza, imprópria a ser definida em maneira absoluta (OSBORNE, 2008). Em primeiro lugar, o terceiro setor é frequentemente associada com a ideia de "sociedade civil" e "voluntária", por sua vez ligada à imagem de um sistema não estruturado, que não pode estar sujeito a um ajuste preciso e controlado (CORY, 2008). Em segundo lugar, o termo "terceiro" sugere a ideia de um setor visto como uma categoria residual, porque ele não se encaixa nas outras duas categorias de "primeiro" e "segundo" setor. Defourny e Nyssens (2006) definem esse setor como formado com organizações que têm um objetivo direto específico para o bem da comunidade, iniciada por um grupo de cidadãos em que capital-dinheiro está sujeita a limites.

Uma definição aceita internacionalmente do terceiro setor é de Salamon e Anheier (1997). Eles, em um projeto internacional para compararem setores sem fins lucrativos em vários países, excluíram da definição de terceiro setor, os elementos da "economia social" que estão incluídos na França e, por vezes, no Canadá, nomeadamente: congregações religiosas; partidos

políticos; cooperativas; caixas mútuas de poupança; companhias de seguros mútuos; agências governamentais.

As características mais evidentes no terceiro setor é que é formado de organizações com as seguintes características:

- organizações privadas: criadas e geridas por grupos de cidadãos livre escolha;
- objetivos: sociais, em geral, assistência pública;
- gestão: general democrática (com exceção de fundações e entidades religiosas);
- limites: não visam lucro e distribuição de lucros (associações, fundações), podem distribuir lucros parcialmente como as cooperativas;
- papéis: promoção dos direitos (advocacia) e suporte, participação da sociedade civil, promoção dos direitos (advocacia), e suporte, participação da sociedade civil, redistribuição de renda em favor de iniciativas (fundações de tomada de subvenções, tais como o bancário, mas também que fazem associações de angariação de fundos) sociais, produção/prestação de serviços de bem-estar, serviços gerais, atividades recreativas culturais para pessoas (SALAMON & ANHEIER, 1997).

O Terceiro Setor existe no Brasil por intermédio de um marco legal o qual tem como amparo em uma primeira lei, ou Lei das OSCIP, que foi a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, a qual dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), e institui e disciplina o Termo de

Parceria. A Lei n.13.019/14 foi chamada de Primeiro Marco Regulatório do Terceiro Setor e regula o repasse de recursos públicos para as Organizações da Sociedade Civil (OSCIPs) ou, em outras palavras, o regime jurídico para as parcerias entre a administração pública e as organizações privadas sem finalidade lucrativa.

A Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil para dispor sobre a finalidade das fundações, o prazo para manifestação do Ministério Público sobre suas alterações estatutárias e a remuneração dos seus dirigentes; e dá outras providências.

Sucessivamente com a Lei n. 13.267, de 2016, foi cunhado o termo Organização da Sociedade Civil para definir organizações formais que atuam no terceiro setor. Organizações que não são formalizadas não atendem ao requisito legal, mas não quer dizer que não sejam importantes para a sociedade. Porém, somente as formalizadas podem acessar a financiamentos e contratos com o governo.

A seguir uma tabela que resume a legislação do terceiro setor no Brasil.

Tabela 1 – Marco regulatório terceiro setor

MAPA MARCO LEGAL TERCEIRO SETOR - LEIS

ano	1998	1999		2002		2009		2014	2015	2016
leis	L9637	L9790 L9867		L10406		L12101		L13019	L13204	L13267

Fonte: elaboração do autor

Enfim, por algum acadêmico a economia solidária, que é uma derivação do conceito de economia social europeu, substitui-se pelo terceiro setor. Paul Singer conceitua o Terceiro Setor como uma constelação de formas democráticas e coletivas de produzir, distribuir, prestar serviços, ajudar, poupar, segurar. A economia solidária, segundo seu livro *Introdução à Economia Solidária*, publicado pela Fundação Perseu Abramo (SINGER, 2002), torna-se um conceito que ideologicamente propõe outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. (SINGER, 2002, p. 10).

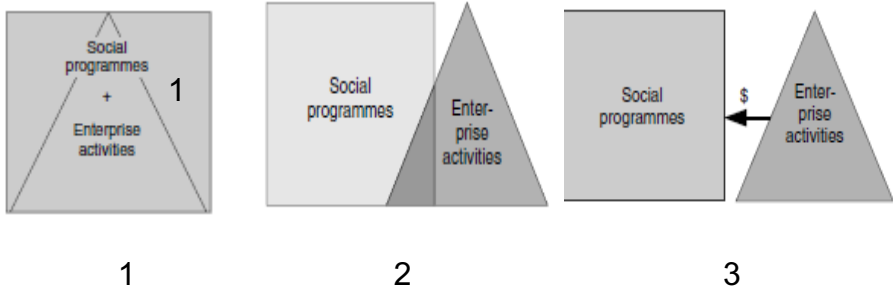
Esta vertente minoritária de associações da sociedade civil não consegue usar um modelo Canvas de negócio, pois não reconhece o mercado como horizonte para suas organizações e, assim, fica inviável um modelo que explica uma organização que atua no mercado para

ser usado em uma economia solidária a qual não se reconhece no mercado. É duvidoso também se essas organizações podem usar um Canvas Social. Um trabalho sucessivo pode no futuro esclarecer este ponto.

Em síntese, o “negócio” social inclui diferentes entidades, organizações e missões. Um modelo que explique a formula organizacional das organizações do terceiro setor faz sentido e é útil para todas essas entidades em mostrar como é criado o impacto social e o mercado da missão. Porém, as organizações do terceiro setor não se encontram sempre em formato “puro”, ou seja, somente cuidando da sua missão, pois na sociedade as organizações que têm uma missão social podem ser também híbridas, ou empresas que somente querem reduzir seus impactos socioambientais perante a lei.

A seguir, há um esquema que mostra graficamente como as organizações sociais e empresariais têm suas ações de impacto social e por que podem se confundir, retirado de um trabalho de Nicholls (2006). A ideia atrás da figura é que existem áreas cinzas entre uma missão completamente social e completamente de mercado e, portanto, entre todos os impactos sociais finais.

Figura 1 - Dimensões de organizações e impactos sociais



Legenda (elaborada pelo autor)

1 Empresa orientada à missão social

2 Empresa de impacto social

3 Empresa desenvolvendo responsabilidade social

Fonte: Alter, 2006, e Nicholls A., 2006. Modificado pelo autor.

Há, então, empresas ou empreendedores que identificam completamente sua missão com uma missão social e outros que somente querem participar de programas sociais com contribuições. Também todas as organizações da sociedade civil do terceiro setor estão desenvolvendo modalidades novas de abordar os desafios das próprias missões. Pode-se dizer que há atualmente uma tendência de desenvolver organizações da sociedade civil mais como empreendedorismo social. Também no terceiro setor, o empreendedorismo social é uma modalidade de empreender de maneira sustentável.

O conceito de empreendedorismo social, então, abrange empresas e organizações da sociedade civil no terceiro setor, pois todas atuam como empreendedores sociais. Há diversos autores que explicam o empreendedorismo social e sua complexidade. A seguir faz-se um resumo de autores de empreendedorismo social. Temos autores que tratam dessa vertente como os norte americanos Drayton, Bornstein, Leadbreater, Porter e Kramer, o austroamericano Drucker, o economista peruano De Soto, o indoamericano Prahalad e o paquistanês M. Junus.

O que divide os tipos de empreendedores (clássicos, sociais, sustentáveis) é a missão. B. Drayton é o fundador da Ashoka e, com Kauffman, Skoll, Schwab e Lemann, forma um grupo seletivo de empreendedores sócios que criaram fundações beneficentes e, ao mesmo tempo, de apoio a empreendedores sociais. Drayton foi por essa trilha, porque era consultor da McKinsey quando em 1980 fundou Ashoka, seu conceito de empreendedor social foi desenvolvido desde 1972. Entretanto, foi somente depois 2006 que apareceram alguns artigos dele.

É importante relatar o trabalho de organizações beneficentes assim como outras organizações sobrenacionais, porque nos últimos anos são um motor treinador fundamental do empreendedorismo social. Para Drayton, os empreendedores sociais atuam no terceiro setor (que ele chama de setor civil) sendo pessoas com soluções inovadoras para os mais urgentes problemas sociais. São ambiciosos e persistentes abordando

problemas sociais, procurando novas ideias e ofertando soluções para uma mudança de grandes escalas.

Segundo Drayton, os empreendedores sociais podem ter apoio de entes beneficentes como Ashoka e se afiliar, permitindo aumentar os impactos da Ashoka. Ashoka, então, tem uma visão de criação de uma rede que ela financia e que desenvolve projetos sociais e de tecnologia social com as doações e o uso de social media. A inovação da abordagem Ashoka (afiliação) é a causa do sucesso em todo o mundo em que operam mais de 3.000 empreendedores sociais de impacto dessa organização.

D. Bornstein, jornalista que escreveu o livro *Social Entrepreneurship what everybody needs to know* em 2001, com Susan Ddavis, e *How to change the world* em 2004, relatando casos de sucesso de empreendedores sociais e, entre todos, B. Drayton da Ashoka. Nos dois livros, o autor relata experiências de sucesso, associações beneficentes e como são estruturadas, como se financiam e quais programas ativam.

O objetivo do autor é mostrar o que está sendo feito no terceiro setor e documentar o desempenho de algumas organizações de empreendedorismo social no mundo. Sua definição de empreendedor social não é diferente de outros autores nos EUA. O empreendedor social é alguém que deseja impactos sociais, mas não faz isso sempre sem ter lucro.

O europeu C. Leadbreater, consultor do governo inglês, no livro *The Rise of the Social Entrepreneur*, em 1997, mostrou vários casos de organizações baseadas em empreendedorismo social evidenciando a sua forma

de funcionamento, o seu ciclo de vida e o processo de criação. Ele considera o empreendedor social alguém que:

- agarra recursos subaproveitados e descartados e torna-os utilizáveis de forma a atender necessidades sociais insatisfeitas;
- cria com inovação novos serviços, produtos para lidar com problemas sociais;
- transforma comunidades abrindo-lhes possibilidades para autodesenvolvimento;
- lidera os seus colaboradores com paixão;
- comunica a sua missão e os seus valores;
- é oportunista e visionário, mas não sentimentalista;
- é capaz de construir alianças;
- não vê o seu público-alvo como indivíduos passivos, mas como seres ativos e exigentes, com um papel muito importante na concretização da missão e na propagação dos valores sociais.

Para ele, há cinco elementos para que se desenvolva um ecossistema de empreendedor social:

1. A existência do empreendedor social, com uma visão baseada em valores sociais, inspira e desenvolve o projeto. Ele é o centro do sistema.
2. A organização social deve ser ampla, flexível, sem hierarquias e com uma forte abertura e cultura criativa.
3. Uma interação da organização com o ambiente. A organização tem de estar aberta à mudança e a uma relação de transparência com os seus usuários, parceiros e entidades, e pode ir buscar auxílio de capital financeiro e humano.

4. Uma acumulação do capital social que os empreendedores sociais colocam em marcha

5. Um ciclo de maturação da organização para desenhar políticas de apoio.

Esta análise ajuda na colocação do empreendedor social em seu lugar espacial, local e global. A ideia de Leadbreater é criar condições para que o empreendedor social possa desenvolver sua missão e seu papel, e isso ajuda a sociedade em apoio às ações do governo.

M. Porter e Kramer são acadêmicos que trabalham o conceito de empreendedorismo social, colocado-o como ator de uma nova economia social e estratégica. A ideia central é que eles criam um valor econômico compartilhado entre empresas e sociedade. A premissa deles deriva do livro *Capitalismo na encruzilhada* de S. Hart (HART, 2000) o qual explica que grande parte do problema está nas empresas em si, que continuam presas a uma abordagem de geração de valor surgida nas últimas décadas e já ultrapassada. O objetivo das empresas é a geração de valor de curto prazo, ignorando as necessidades mais importantes do cliente e as influências maiores que determinam seu sucesso a longo prazo (PORTER & KRAMER, 2011).

Porter, em relação a esta nova concepção de capitalismo e estratégia, engajou-se e foi para a ação criando iniciativas para comunidades urbanas vulneráveis, a partir de seu artigo da *Harvard Business Review The Competitive Advantage of the Inner City*, ele fundou, em 1994, The Initiative for a Competitive Inner City urbanas e rurais. Fundou com Kramer o Center for

Effective Philanthropy y FSG que são iniciativas sem fim lucrativos para proporcionar assistência e programas inovadores para empresas, fundações e organizações de serviços sociais. Além disso, Porter lidera um trabalho sobre um indicador: Índice de Progresso Social que pretende melhorar o Índice de Desenvolvimento Humano - IDH, ao incluir indicadores de impacto social. O SPI evita incluir indicadores puramente econômicos, o PIB, e tem mostrado uma alta correlação com o índice de pobreza, mas uma menor correlação com a desigualdade. M. Porter mostra como a atividade acadêmica, a pesquisa e o empreendedorismo social não são incompatíveis, mas pelo contrário possuem uma dimensão hoje em dia muito comum.

Em relação aos modelos de gestão do empreendedor social, a referência principal é P.F. Drucker. No seu livro *Managing non profit organization* (DRUCKER, 1989), ele retoma o tema do empreendedorismo analisando o terceiro setor e o empreendedorismo social do ponto de vista das organizações. Drucker ressalta que as organizações sem fins lucrativos devem ser gerenciadas com modernas técnicas de administração para ter os resultados esperados. Esta gestão não é igual a das empresas de mercado, mas é preciso que seja uma gestão profissional. O pensamento de Drucker se desenvolve em cima de questões relevantes. Qual é a missão da organização? Qual é o cliente da organização? O que valoriza nosso cliente? Quais são os resultados? Qual é o nosso plano?

Os passos necessários para que o empreendedor social possa gerenciar melhor sua organização são cinco: definir a missão; definir o desempenho pretendido; gerenciar para o desempenho; gestão de pessoas e relacionamentos; realizar autodesenvolvimento. Na missão é preciso de liderança; no segundo passo é preciso converter as boas intenções em resultados; no terceiro passo é necessário definir o objetivo de desempenho considerando que não existe lucro. O quarto e quinto passos de gestão são ligados ao relacionamento com pessoas, voluntários e comunidade e, ao final, no autodesenvolvimento do líder.

Além de autores americanos e europeus, há também as importantes contribuições de autores de países emergentes ou pobres. H. de Soto é um economista peruano conhecido para sua análise realista da economia informal que se encontra em todas situações de vulnerabilidade social. Em 1989, ele lança o livro *The other path* mostrando como as falhas institucionais criam um mercado paralelo ao legal, o mercado informal, e este mercado é formado de um número impreciso de empreendedores informais.

A tese fundamental de De Soto é que esses empreendedores por necessidade vivem em um sistema que nega a propriedade, o crédito e os direitos civis para manter privilégios para outros setores e para a elite dominante nos países cuja democracia é fraca. A explicação do mercado informal reside, para o autor, nos altos custos envolvidos e na morosidade da burocracia que, em algum país, forma uma verdadeira elite

econômica e social que defende suas posições de renda. As pesquisas do Global Entrepreneur Monitor – GEM, traduzidas no Brasil pelo Sebrae, sobre empreendedorismo no mundo, parece convalidar o fato de que o empreendedorismo, em alguns países como o Brasil, tem uma forte conotação informal.

A importância de De Soto é que, no caso de economias ainda não completamente desenvolvidas, há uma situação em que empreendedor e empreendedor social podem ser confundidos com os empreendedores informais, cuja classificação entre esses dois tipos opostos é duvidosa, pois nascem e vivem em mercados e sociedades vulneráveis. O lucro deles serve para compensar faltas dos governos das sociedades em que eles operam. Nesse sentido, eles têm impactos sociais mais que de mercado, pois a atividade deles, mesmo com forças de mercado, serve para sua família e comunidade. A discussão sobre este empreendedorismo entra também na discussão sobre uma economia social, por tantos sendo advogada como uma solução em nações com problemas de informalidade.

Uma grande parte da população mundial vive na Ásia. Os autores asiáticos têm uma visão de empreendedor social particular. C. K. Prahalad é considerado hoje um dos mais influentes pensadores entre os acadêmicos na área de negócios, ele é indiano, mas mora nos EUA. Prahalad desenvolveu o conceito de que existe um consumidor na base da pirâmide ou de baixa renda, pessoas que vivem com cerca de cinco dólares por dia e que são estimadas e quatro bilhões e

que não são atendidos para as grandes empresas. Segundo ele, as empresas agindo em interesse próprio podem melhorar a vida dessas pessoas criando produtos e serviços orientados a esta população.

Prahalad pensa a uma competição orientada ao futuro e a uma criação de valor atendendo as necessidades do cliente criando redes de competição. Esta nova maneira de fazer negócio na economia mudada é o que completa a ideia de empreendedorismo social nessa vertente de negócio. Então, para Prahalad, o empreendedor social não é um visionário que tem uma missão da sociedade civil como para outros autores, mas um agente econômico que segue seu instinto de procurar oportunidades de negócio para ter um lucro com objetivo de lidar com consumidores de baixa renda.

O empreendedor como impacto na sociedade, a base da pirâmide, é presente também em M. Yunus. Ele é o fundador da Grameen Bank em Bagladesh e criador do conceito de microcrédito. O microcrédito cria um jeito de as pessoas ajudarem a si mesmas. Segundo o autor, os pobres estão presos em uma armadilha de pobreza, porque lhes falta acesso ao crédito. O crédito é um direito humano, e os pobres são dignos de crédito, contrariamente à crença popular de que são de alto risco e, portanto, "imbancáveis". Proporcionar aos pobres acesso ao crédito e à tecnologia da informação eliminará a pobreza.

Yunus era professor de economia e começou com um empréstimo de apenas 27 dólares, em 1974, quando Bangladesh foi atingida por grave escassez de alimentos.

Yunus emprestou dinheiro para 42 mulheres e, em pouco tempo, as mulheres pagaram os empréstimos. Com esse sucesso inicial, Yunus criou uma empresa experimental de microcrédito, em 1977. Ele teve que combater os bancos tradicionais que não queriam adotar seu modelo e decidiu criar seu próprio banco, o Banco Grameen, em 1983.

Para entender que empreendedorismo social pode competir com empreendedorismo de mercado, é só pensar que o Banco Grameen é atualmente um banco de 2,5 bilhões de dólares, sediado em Bangladesh, e o seu modelo de microcrédito se espalhou por mais de cinquenta países. Yunus desenvolveu outros empreendimentos sociais, como Grameenphone, Grameen Check (roupas tecidas em teares), Grameen Fisheries Foundation, Grameen Cybernet e Grameen Shakti (energia). Ele percebeu que os negócios estão tentando trabalhar mais com o mundo de gente pobre a chamada “base da pirâmide” (que será discutido como conceito mais à frente).

Para Yunus, a pobreza é uma imposição artificial da sociedade nos seres humanos, não é algo natural. Se removermos essa situação artificial, os pobres sairão da pobreza. Como mudar? Por ele é preciso mudar a estrutura econômica incluindo o negócio social, ou seja, um negócio totalmente dedicado a abordar as questões e os problemas sociais. A principal responsabilidade da política econômica é elevar os pobres como produtores potenciais, pessoas potencialmente criativas que podem assumir sua própria vida e transformá-la. Yunus critica a

chamada “responsabilidade social corporativa”, porque é um dinheiro dado para o departamento de relações públicas, que o usa mais para propósitos promocionais da empresa do que para verdadeiramente cuidar da vida das pessoas.

Os novos empreendedores devem organizar suas empresas no princípio do valor compartilhado. Isso é a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade. Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico. Uma empresa pode criar valor econômico e valor social em três alternativas: inovação de produtos e mercados; redefinir a produtividade na cadeia de valor; montando *clusters* setoriais de apoio nas localidades (o que a Natura faz com a linha Ekos e que é analisado na economia Marshalliana na Itália).

O conceito de valor compartilhado ao conectar a empresa com o progresso da sociedade atende a novas necessidades da nova economia e ao mesmo tempo garante a sustentabilidade do negócio. A maioria dos cursos de administração ainda ensina a visão estreita do capitalismo e a geração de valor compartilhado implica uma nova abordagem transversal na gestão. Uma nova aprendizagem na gestão deve nascer, porque poucos gestores têm a compreensão de questões sociais e ambientais e poucos líderes do setor social têm formação administrativa e mentalidade empreendedora.

A seguir, há uma tabela que resume os autores principais que tratam de empreendedorismo social.

Tabela 2 - Síntese da escola de empreendedorismo social

ESCOLA COMPORTAMENTAL - SOCIAL	origem	ano	conceitos
B. Drayton (1980)	USA	1980	Empreendedor social e entes beneficiários
M. Yunus (1983)	Bangladesh	1983	Micro crédito
P.F. Drucker (1989)	USA - AU	1989	Gestão de empresas sem fins lucrativos
H. de Soto (1989)	PERU	1989	Empreendedores informais
C. Leadbeater (1997)	USA	1997	Governança do empreendedorismo social
C.K. Prahalad (2002)	USA - INDIA	2002	Bottom of pyramid
D. Bornstein (2004)	USA	2004	Empreendedorismo social, sociedade civil
M. Porter M.R. Kramer (2006)	USA	2006	Responsabilidade socioambiental

Fonte: elaboração do autor

A discussão dos acadêmicos levanta temas como o papel das organizações da sociedade civil e suas relações com os governos e as empresas na busca de uma economia não mais somente economia social, a economia que tem fundamento nos autores marxistas, mas uma visão mais ampla que o conflito de classe e que olha a realidade econômica atual e seu desafio de ser sustentável. O que significa haver organizações com missões múltiplas que não excluem a geração de renda e os lucros e ampliam a organização do trabalho em formas híbridas e flexíveis.

Naturalmente o empreendedorismo social não existe em todos os lugares do mundo com a mesma intensidade e conhecimento, e obviamente depende do grau de abertura econômica à globalização e das culturas nacionais e seus níveis de habilidades relativas.

REFERÊNCIAS

ALEX NICHOLLS **Social Entrepreneurship New Models of Sustainable Social Change** Edited by Oxford Press . 2006

BORNSTEIN, David. **How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas.** Oxford University Press 2004.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.

_____. Lei nº 13.019, de 31 de Julho de 2014

DEFOURNY J., NYSSSENS M., **Social enterprise in Europe: recent trends and developments**, in “Social Enterprise Journal”, Vol. 4, 3. 2008.

DRAYTON B. **The social entrepreneur.** 1972.

DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship Practice and Principles** Harper&Row. New York 1985.

_____. **Managing non profit organization.** Harper e Collins. 1990.

_____. **What Business Can Learn from Nonprofits.** Harvard Business Review, Jul/Aug89, Vol. 67(4): 88-93. 1989.

_____. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles** 1985

HART S.L **Capitalism at the Crossroads** Wharton School Publishing, 2005.

LEADBEATER, C. **The rise of the social entrepreneur.** London: Demos, 1997.

M. YUNUS **The banker to the poor** United States: PublicAffairs 1999.

OSBORNE, S. P.. ***The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges,*** London: Routledge.2008.

PORTER, M.E. & Kramer, M.R. **Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,** Harvard Business Review, December, pp. 78–92. 2006.

PRAHALAD, C.K "The Fortune at the Bottom of the Pyramid" (Wharton School Publishing, 2004.

SINGER P. **Introdução à Economia Solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SALAMON, L.M., AND ANHEIER, H.K. (eds.). ***Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis.*** Manchester: Manchester University Press 1997.

CAPÍTULO 03 - MODELOS DE CANVAS SOCIAL

O Business Model Canvas (BMC), criado por Alex Osterwalder (OSTERWALDER, 2004), é uma ferramenta estratégica, porque permite ter uma visão sintética do modelo de negócio da empresa (ou do que a empresa quer que seja seu modelo), apresenta-se graficamente como um quadro dividido em nove blocos relacionados, que permite descrever as principais funções de um negócio ou uma atividade empresarial ou, em geral, das atividades de uma organização.

O Canvas pode ser lido também como um plano de ação, do tipo 5W2H em que há quatro etapas: o que deve ser feito; quem vai ser o cliente; como entregar valor para o cliente; e quanto este modelo custa e recebe de receita. O escopo principal do modelo não é de fazer o Canvas, mas de usar na prática o modelo pendurando na parede o quadro e modificando e complementando as informações, trocando-as no quadro, quando necessário no longo do desenvolvimento do negócio.

O modelo tem como base várias metodologias para ajudar o uso e a aprendizagem como o pensamento visual, uso das cores, visão sistêmica, cocriação, simplicidade e usabilidade. O modelo é mostrado na figura dividido em duas áreas coloridas diversamente: à esquerda os blocos que dizem respeito aos custos e a como produzir; à direita a respeito das receitas e de como vender.

Figura 2 – Business Model Canvas de A. Osterwalder e Y Pigneur



Fonte: Business Model Canvas Sebrae, tradução do modelo Canvas de A. Osterwalder e Y Pigneur (2004). Elaboração do autor.

Para completar o Canvas, é preciso descrever cada elemento. Isso se faz respondendo a perguntas. Em relação a Segmentos de Mercado, é possível colocar no quadro as respostas às seguintes questões: para quem criamos valor? Quem são os nossos clientes mais importantes? Como os clientes deverão ser segmentados?

Em relação aos clientes, a empresa deve definir suas Propostas de Valor respondendo as seguintes questões: Que valor proporcionamos aos nossos clientes? Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a solucionar? Quais necessidades dos nossos clientes satisfazemos? Quais as dores dos clientes em relação à

proposta? Quais pacotes de produtos ou serviços oferecemos a cada segmento de mercado?

Para que os clientes sintam o diferencial do negócio a respeito dos concorrentes, o quadro Relacionamento com o Cliente é usado para coletar as respostas às questões como: Que tipo de relação esperam os diferentes segmentos de mercado? Que tipo de relações básicas temos estabelecido? Como essas relações se integram em nosso modelo de marketing?

E, depois, deve-se responder a questões sobre como alcançamos nossos clientes. No bloco Canais de Distribuição, respondem-se questões como: Através de quais canais nosso segmento de clientes quer ser alcançado? Como estão integrados nossos canais de comunicação e distribuição? Como estamos integrando-os com os hábitos de nossos clientes?

Esses blocos são a parte do modelo (na figura em vermelho claro) relativa aos clientes que geram receitas, é ligada à parte do modelo relativa à produção (na figura em azul). O primeiro bloco contíguo à Proposta de Valor é o das Atividades Chaves. Este bloco responde a questões como: Quais as atividades mais importantes que uma empresa deve realizar para que seu modelo de negócio possa ter sucesso? Quais as atividades-chave para alcançar mercados, manter o relacionamento com o consumidor e gerar receita?

As atividades são relacionadas aos recursos. O bloco dos Recursos responde a questões como: Quais são os recursos-chave necessários para atendermos nossas propostas de valor, canais de distribuição,

relações com clientes e vendas? E quais são os Parceiros para alcançar nossas metas? No bloco Parceiros, responde-se, portanto, a questões como: Qual rede de fornecedores e parceiros fazem a empresa funcionar? Quais as parcerias existentes para beneficiar todas as partes da cadeia de suprimento? Qual rede de parceiros reduz riscos e permite otimização de recursos?

Com a parte da produção do modelo (na figura em azul) se pode construir o bloco da estrutura dos custos em que se colocam, sobretudo, os principais e mais relevantes. O modelo seria, assim, completo. No caso de empresas que têm diferentes segmentos, um portfólio de propostas ou negócios diferentes é a melhor estratégia, e ter diferentes Canvas um para proposta de valor ou negócio.

Organizações que querem desenvolver um impacto social, além de comercial, podem encontrar dificuldades em visualizar em um único Canvas os impactos comerciais (por exemplo, o fluxo do valor para o cliente) e sociais (os benefícios do serviço para os usuários ou para a comunidade). A partir dessa consideração e para resolver o problema, nasceu o Canvas Social.

A respeito do Canvas de negócio, o Canvas Social atualmente não tem uma referência bibliográfica extensa, mas é ligado a blogs e networks de organizações sociais que o usam. As informações coletadas na presente pesquisa do autor são fruto de garimpo nas redes sociais, na internet e nos sítios dos autores principais como Osterwalder e Blank, e em empresas de consultoria para

governos locais. Se orienta a ler os modelos na íntegra, pois aqui somente temos um resumo.

Na pesquisa foram identificadas três estratégias de entender as organizações sociais que podem se agrupar em três tipologias de modelos:

- Canvas Social da Universidade de Stanford;
- Canvas de Empreendedorismo de impacto social;
- Lean Canvas (Ash Maurya).

Uma síntese que classifica três tipos de modelos está apresentada na tabela a seguir.

Tabela 3 – Modelos de referencia de Canvas Social

TIPOS de CANVAS Sociais	Características
Universidade de Stanford	9 elementos classicos diferente organização quadro
Empreendedorismo de impacto social	9 elementos classicos divisão entre impactos de mercado e sociais
Lean CANVAS	9 elementos (3 elementos diferentes) a área de oferta vira problemas e soluções

Fonte: elaboração do autor. Alessandro@unb.br

MODELO 1. Modelo de STANFORD

Ao estar no topo das universidades americanas com cursos de sustentabilidade e sociais, a universidade de Stanford nos EUA desenvolveu um modelo em que, ao

contrário do Canvas de negócio de Osterwalder, parte dos clientes e dos bens e serviços. Em relação à diferença entre impactos sociais e econômicos, o modelo segue um padrão que será explicado melhor com o Modelo 2 – Canvas de Impacto social. Isso porque, como foi explicado nos EUA, a empresa ou a organização do terceiro setor não tem uma classificação rígida como no Brasil.

Este Canvas mostra como passo inicial, na leitura de esquerda à direita, a identificação dos clientes ou beneficiários. O quadro da proposta de valor é igual, enquanto mudam os quadros de relacionamento e canais. Eles estão nos quadros que mostram o macro sistema ou cenário e os competidores. Outros quadros que são diferentes a respeito do modelo *Business Model* são os de recursos-chave e atividades-chave que se tornam parceiros e plano de marketing.

O modelo de Stanford, assim, apresenta-se diferente do modelo original, sendo possível utilizar indiferentemente tanto para uma empresa quanto para uma organização do terceiro setor, mas com foco no mercado. Entretanto, a nosso ver, não fica claro, porque uma organização social deve se interessar mais de cenários e mercados que de problemas sociais e suas soluções. Também a nomenclatura não é feliz, sendo o termo parceiros na verdade *stakeholders*; e os clientes, beneficiários. A definição que mais esclarece que o modelo tem um viés social é o quadro das receitas que deve explicar quem paga e por quê. Também na proposta de valor é explicitado qual problema deve ser resolvido para os beneficiários.

Nesse modelo o mercado deve ser considerado o centro da análise do modelo de negócio, os impactos são econômicos, porém o foco, como visto na figura 1 acima, na empresa social, e os impactos são tanto econômicos quanto sociais. A lógica do modelo Stanford parte da decisão sobre os segmentos de clientes que devem ser atendidos, o ecossistema em que a organização atua passa a definir a proposta de valor e define a implementação. Então, usar o modelo Stanford não resolve o problema de diferenciar negócios sociais puramente de negócios de mercado.

Figura 3 - Modelo Canvas social de Stanford

THE SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS

Social Venture: _____ Mission/Vision: _____

MARKET		VALUE PROPOSITION	IMPLEMENTATION	
CUSTOMER SEGMENTS Who are the people who will buy your product/service? Who are the people who will benefit?	MACRO ECONOMIC ENVIRONMENT What is your target geographic market? What are the economic, social, and technological changes taking place that affect your market now and in the future? COMPETITORS Who else plays in your space? Why is your solution better or meets an unfulfilled need?	What problem are you trying to solve? What is the market failure? What value will you deliver to beneficiaries? ...to payers? ...to funders/donors? How will you measure social impact?	PARTNERS Who helps you make your business model work (i.e. suppliers, distributors, strategic partners)? SALES + MARKETING What is your sales and marketing plan? How do you reach the beneficiaries? How do you reach the payers? What type of relationship does each customer segment need expect?	ACTIVITIES + RESOURCES What key activities will your venture focus on to be successful? What resources do you own or need to acquire/develop (resource categories: physical, intellectual, human & financial)? What will you personally do in a typical day during the SIF fellowship?
COST STRUCTURE What are the major cost drivers?		REVENUE STREAMS Who pays for what? Donations versus earned income?		

STANFORD BUSINESS Center for Social Innovation

Inspired by The Business Model Canvas: www.businessmodelgeneration.com © and the Young Foundation Social Business Model Canvas

Fonte: www.sehub.stanford.edu

MODELO 2. Canvas de impacto social

O modelo de Canvas que foca no impacto social é igual ao Canvas *Business Model*. É usado, no Brasil, pela Sebrae, para focar nas empresas com impactos sociais. Na figura 1 e no Capítulo 2, percebe-se que a empresa com impactos sociais não é uma organização que atua no terceiro setor pelo marco legal e nas considerações que quem trabalha no terceiro setor é uma empresa sem fins

lucrativos (SALAMON & ANHEIER, 1997). No Brasil há um marco legal que limita o terceiro setor a associações, fundações, organizações religiosas e cooperativas sociais. Não há empresas com impactos sociais no terceiro setor, pois qualquer empresa tem como pressuposto lucros, e as organizações da sociedade civil brasileira devem ser obrigatoriamente sem fins lucrativos. A certificação Oscips e Cebras serve para alcançar os requisitos de colaboração com a administração pública. Esta pode, no máximo, assinar acordos de criação de Organizações Sociais, no momento em que deve destinar bens públicos (por exemplo, hospitais) à gestão mista, pública e privada.

Os impactos sociais pretendidos de empresas não se configuram transferências para a sociedade, porque não entram na lei do bem e em editais de projetos para organizações sociais. Também isso é uma simplificação da realidade, pois empresas desse tipo tem uma visão de responsabilidade social.

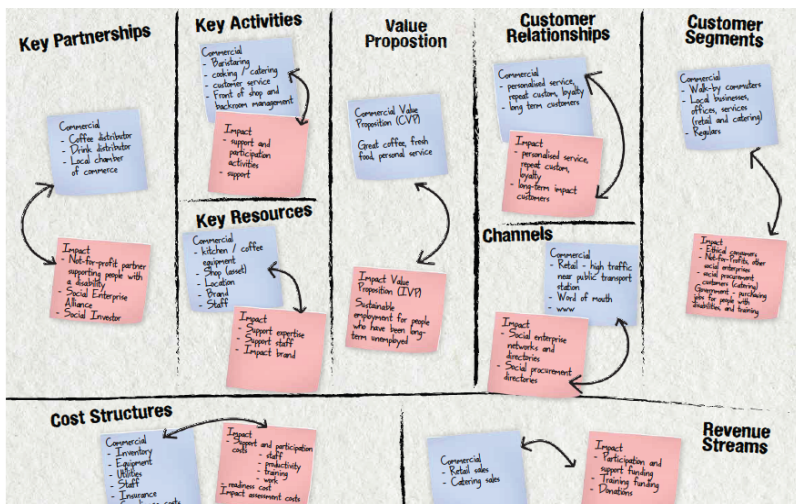
Para complicar as coisas, há também, entre organizações que não são consideradas do terceiro setor, os chamados empreendimentos sociais e solidários os quais operam na lógica da economia solidária (na vertente brasileira) e economia social (na vertente europeia), cuja missão é, sobretudo, emancipação social, elevar a renda para a população de baixa renda e proteger faixas vulneráveis como mulheres, crianças e, em geral, menores infratores. Essas organizações desenvolvem sistemas de trocas, na maioria dos casos não financeiras, e que aumentam o capital humano, elevando a educação,

a cidadania e apoiando autogestão e cooperativismo, e a cultura popular.

Considerando essas distinções no Brasil, o modelo Canvas de empresas e seus impactos sociais pode ser definido com base o *Business Model* dividindo efeitos comerciais e seus impactos sociais. Por exemplo, pode-se dividir os impactos com diferentes cores. Uma estratégia usada nesse tipo de modelos é usar o modelo Canvas *Business Model* para avaliar uma formula de organização do terceiro setor é diferenciar os impactos de mercado de impactos sociais.

A seguir se mostra um modelo Canvas usando esta estratégia, para organizações empresariais e da sociedade civil, e para diferentes autores, por exemplo, na Alemanha (TIEMANN, I. & FICHTER, 2016) e na Austrália (INGRID BURKETT), ou seja, nações com tradição em modelos de sustentabilidade.

Figura 4 - Modelo Canvas de impacto social – Ingrid Burkett



Fonte: Ingrid Burkett ingrid@knode.com.au

As diferenças que se devem ser colocadas avaliando os impactos sociais são:

- Parceiros sociais → não são parceiros comerciais
- Atividades-chave → missão social
- Recursos → destacam-se voluntários
- Valor → impacto para sociedade
- Relações com clientes → serviço social
- Canais → redes sociais, empresas sociais
- Segmentos de clientes → gênero, vulnerabilidade

Custos → aumento de custos, suporte ao pessoal ativo e voluntários (capacitação)

Receitas → doações e responsabilidade social

Alguns Canvas colocam entre Custos e Receitas um quadro de Surplus para definir onde se aplicará a diferença entre o arrecadado e os custos. No modelo, são presentes ao mesmo tempo elementos de mercado (em azul) e sociais (em cor de rosa) e ações sociais, e de mercado. Isso pode facilitar a visão dos impactos dentro de uma empresa, entretanto a organização social da sociedade civil (sobretudo no Brasil) – que parte da premissa de uma missão somente social – deve, a meu ver, analisar sua missão sem entrar com a discussão dos impactos no mercado.

Organizações Brasileiras têm como principal fonte de recursos o Estado. Assim, há restrições em que se atue no mercado e também não entram na parceria com a administração pública organizações que também atuam no mercado. O Canvas desse tipo com diferentes impactos é útil para melhor entender o modelo, mas a sugestão é definir a fórmula social e os impactos sociais separados e dois Canvas.

MODELO 3. Modelos Canvas Sociais: Lean Canvas⁵ e Canvas *Mission Model*.

Uma terceira tipologia de Canvas social é derivada da proposta de Osterwalder de Mission Driven Canvas e

⁵ <http://www.businessmodelcompetition.com/ash-maurya--lean-canvas.html>

o modelo de lean startup de Steve Blanks e de Ash Maurya que foi Chamado de LEAN Canvas. Em relação aos problemas sociais, de outro lado, Osterwalder e Blank ressaltam que é importante identificar Missão e Impactos. Por isso, o modelo que eles sugerem é o modelo Clássico aumentando dois elementos que caracterizam a organização.

As diferenças entre o modelo Canvas clássico e o proposto assim para empresas sociais é aumentar novos quadros: MISSÃO (o problema e a solução que será entregue a sociedade) e IMPACTOS pretendidos (o impacto social - meta). O problema principal da missão é entender e responder as seguintes perguntas: Por que a instituição existe? Qual o problema que quer resolver? Como a organização resolve os problemas sociais? O que a organização faz e para quem faz?

Em relação aos impactos, nessa caixa se colocam os impactos pretendidos que devem ser avaliados para relacionar os esforços aos resultados. Sem essa relação, é difícil sustentar que a organização está sendo ativa. Em outras palavras, o perigo de não conseguir avaliar impactos é que a missão se torne mais importante dos serviços (DRUCKER, 1989).

O sistema de Canvas que privilegia a missão o *Mission Model Canvas* é indicado para organizações com foco em ações sociais. Porém, devido ao fato de que há uma organização para captar recursos e que pode entrar no mercado para venda ou ações de arrecadação como loterias, eventos, telemarketing etc., pode ser necessário que cada projeto de arrecadação possa ser desenvolvido

como um projeto de mercado. Assim, a estratégia é de ter um Canvas social que mostra a organização com sua missão e Canvas diferentes (e complementares) por cada projeto de arrecadação e parceria.

Figura 5 Canvas Mission Model

Mission Model Canvas			Mission (or "problem") Description goes here	
Key Partners Which of these activities can your company outsource to others?	Key Activities What are the <i>unique</i> activities your company needs to deliver the value proposition? Key Resources Which of these activities does your company need to own?	Value Proposition <i>For each beneficiary</i> what is their value proposition? What problem pain/gain does this solve for them?	Buy-in & Support <i>For each beneficiary</i> how does the team get "Buy-In" Deployment <ul style="list-style-type: none"> • What will it take to deploy the MVP to widespread use? • " " • What constitutes a successful deployment? 	Beneficiaries/ Stakeholders <ul style="list-style-type: none"> • By title/function who are the individuals who are creating value for? • What is their archetype
Mission Budget (or cost) What are the costs to deliver the value proposition?			Mission Achievement/Success (or "fulfillment" or "impact") Factors <i>For each beneficiary</i> how does the team know they succeeded?	

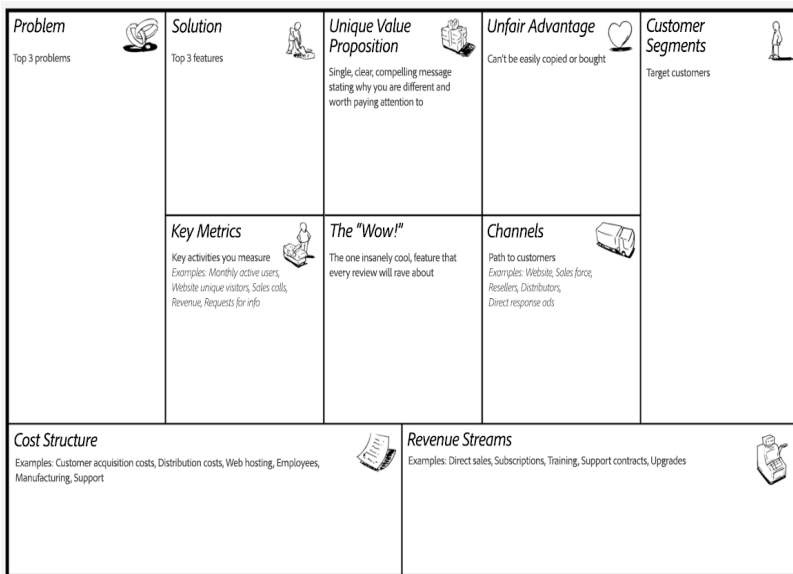
Fonte: Steve Blank The Mission Model Canvas – An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations

O Lean Canvas resolve o problema de ter diferentes quadros, porque se configura como um processo para alcançar um alinhamento entre problemas sociais enfrentados e soluções. É um processo "lean" que parte da premissa de usar o Canvas para triagem e aproximações sucessivas. O modelo Lean Canvas de Ash Maurya se relaciona com o Canvas clássico ao ter foco principal na missão. Porém, muda a nomenclatura e a lógica de análise. O Lean Canvas desenvolve o processo

de definição da fórmula organizacional. Entretanto, no Canvas de Mayura, no lugar de Parceiros, colocam-se Problemas; o espaço chamado de Atividades-chave se torna Solução do problema; Recursos se torna Medidas de impacto; Valor se torna Impacto principal (o fim da associação); Relações com clientes se torna Valor solidário ou justo; Segmentos de clientes se torna Usuários e Beneficiários; Elementos que ficam com nomes iguais: Canais, Custos, Receitas.

Nesse modelo a parte à esquerda ressalta os problemas e as soluções que estão sendo definidas na Missão da organização. Assim, os elementos principais são problemas e serviços produzidos para resolver o problema e os impactos (na figura Problem, Solution, Key Metrics). Estes são ligados aos custos, porque qualquer serviço social deve ser avaliado pelo seu custo.

Figura 6 – Modelo Lean Canvas de Ash Maurya



Based on the Lean Canvas by Ash Maurya and the Business Model Canvas www.businessmodelgeneration.com. Licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License



Fonte: Ash Maurya. Tradução e elaboração do autor.

O modelo, a nosso ver, traz a dificuldade de entender como é realizada a oferta, ou seja, como é realizada a proposta de valor, pois a substituição de Atividades-chave, Recursos e Parceiros, que definem como fazer não pode ser substituída simplesmente mostrando o problema e a solução, mas deve explicar como a solução se transforma em proposta de valor.

Resultados da pesquisa em modelos de Canvas Social

A solução de modelo Canvas Social ainda está em discussão. A base da discussão, suportada para literatura de acadêmicos (DRUCKER, 1989; SALAMON & ANHEIER, 1997), ressalta a importância da missão e dos impactos. De todos os tipos de modelos, o que mais se aproxima dessa visão acadêmica é o modelo de Canvas Mission Driven.

No modelo Stanford, não se dividem os impactos. No modelo de impacto social, que usa diferentes cores, fica de difícil separação dos resultados e dos impactos. No modelo Lean, não esclarece como é ofertada a solução que deve realizar os impactos, mas propõe um processo para alcançá-la.

Há problema devido ao fato de que toda informação em um quadro não consegue clareza e a compreensão das articulações organizacionais. Por exemplo, no caso de atividades filantrópicas, ou seja, arrecadação e devolução de dinheiro para instituição, fica pouco claro como esta ação gera impactos sociais. Os impactos são gerados da organização que executa. A ação serve para financiar e não tem impactos diretos.

Quando há dúvida, é melhor usar a solução de Ash Maurya e fazer uma triagem dos problemas e das soluções que se quer analisar.

REFERÊNCIAS

TIEMANN, I. AND FICHTER, K. Developing business models with the Sustainable Business Canvas: Manual for conducting workshops, Oldenburg and Berlin. 2016

www.sehub.stanford.edu

www.mbs.edu acesso 02-10-2018 contatar
ingrid@knode.com.au

<http://www.businessmodelcompetition.com/ash-maurya--lean-canvas.html>

<https://leanstack.com/welcome>

CAPÍTULO 4 - CANVAS SOCIAL PASSO A PASSO: UMA PROPOSTA

Nesse último capítulo se explica passo a passo como desenvolver um modelo Canvas Social. Uma solução simples e, como visto, mais consistente, é usar o modelo Clássico e adicionar Missão e Impactos, isso é uma sugestão de A. Osterwalder e S. Blank. O passo a passo é o seguinte

1. predispor um papel do modelo para encaixar os detalhes relativos a cada elemento;
2. predispor “post-it” (pelos menos com duas cores) e material para preencher os detalhes;
3. começar a responder as perguntas propostas para definir a missão da organização e os impactos pretendidos;
4. preencher as caixas da esquerda para a direita, dando prioridade à definição da Missão e à produção do serviço social;
5. uma vez completado o modelo, verificar as incongruências (ver como fazer à frente);
6. se as incongruências levarem a problemas, dividir o Canvas em diferentes modelos, um por cada por serviço social, iniciando de novo o processo, seguindo as sugestões do processo Lean de Mayura;
7. remodelar o Canvas até que seja claro e possa se fazer uma síntese escrita em uma folha de papel;
8. atualizar o Canvas regularmente.

O Canvas deve ser atualizado regularmente ou revisto inteiramente, por isso é melhor usar os *post-it*,

porque é mais fácil mudar os detalhes com base mudanças e revisões. Sugere-se, também, colocar o modelo numa parede para melhor visualizar o esquema na sua abrangência.

Para iniciar, deve ficar clara a missão, ou seja, qual a estratégia da organização e os objetivos gerais. A missão explica como a organização vai desenvolver suas ações para realizar seus objetivos (sua visão final). As organizações sociais que são formalmente registradas e que têm limites legais devem colocar que tipo de organização ela é e quais objetivos entre os legalmente aceitos ela vai querer alcançar. Se a organização tem uma história, deve ser resumida em folha separada. Então, sugere-se, antes de iniciar o Canvas, que a história da organização seja resumida em um papel separado do Canvas. A história explica a cultura organizacional e os objetivos da organização na sua existência.

Figura 7 – Proposta de Modelo de Canvas Social

MISSÃO		OBJETIVOS DE REDUÇÃO DA VULNERABILIDADE		
PARCEIROS	ATIVIDADES S CHAVE	ATIVIDADES PROPOSTAS	RELACIONAMENTO ENTRE ATIVIDADES E USUÁRIOS	USUÁRIOS
	RECURSOS		SISTEMA DE COMUNICAÇÃO	
CUSTOS			TERMOS DE TROCA	

Fonte: elaboração do autor com base Canvas Business Model e Mission Driven

Para preencher as caixas do Canvas, deve-se responder a várias questões. Aqui a seguir algumas que podem ser ampliadas à vontade.

1 - MISSÃO DO EMPREENDIMENTO e IMPACTOS

Nesse quadro devem ser respondidas as seguintes perguntas:

Qual é o propósito do empreendimento a ser alcançado?

Por que a instituição existe? Para fazer o quê?

O que ama fazer em relação ao que deve fazer?

É importante colocar se a missão se apega a missões globais (ONU) ou programas nacionais.

2 - GESTÃO (ATIVIDADES CHAVE)

Dividir entre: Atividades-fim (atividades-chave) e Atividades-meio. As atividades-chave são as que entregam o valor ao beneficiado, as outras são meio.

Desenvolvimento de projetos.

Entrega de serviços (quais).

Administração da organização.

Administração financeira.

Captação de recursos.

3 – RECUSOS-CHAVE

Quantos voluntários e funcionários existem na organização?

Qual escolaridade e experiência de cada um?

Qual a divisão entre os projetos?

Quais as entidades parceiras e aliadas?

Quais são os recursos disponíveis da comunidade?

Quais relacionamentos com organizações de pesquisa e universitárias?

Quais as relações com entidades governamentais?

4 - PROPOSTA DE VALOR

Quais medidas de IMPACTOS em termos de impactos SOCIAIS - AMBIENTAIS - CULTURAIS?

Que competências empreendedoras têm praticado no empreendimento?

Por quais meios? (Ex: Liderança, iniciativa, mediador de conflitos, generosidade etc.)

Quais serviços inovadores o empreendimento tem realizado? (social, gestão, marketing, produto, processo)

E como a organização faz isso?

Qual o impacto disso?

Quais expectativas dos clientes, quais diferenciais a respeito de serviços iguais, quais dores estão sendo incluídas na proposta de valor?

5 - CANAIS DO EMPREENDIMENTO

Como a organização atinge seus objetivos e seus beneficiários?

Como acontecem os serviços e as trocas entre organização e beneficiários?

6 – QUAIS SEGMENTOS OU USUÁRIOS POSSUEM LIGAÇÃO COM SEU EMPREENDIMENTO?

Pessoas físicas e famílias, instituições, outras organizações parceiras?

Quem irá se beneficiar com o serviço?

Segmentos estatísticos: classe social, estratificação social, nível de renda, escolarização, gênero, idade, condições de empregabilidade.

7- RELACIONAMENTO SOCIAL - PARCEIROS – INTERCOOPERAÇÃO

Como realiza a cooperação entre parceiros?

Parceiros: movimentos sociais, vizinhança, comunidade local, empresários, gestores públicos – administração da cidade, secretarias, políticas sociais –, academia e universidade, outras organizações não formais, outras organizações da sociedade civil (sujeitos jurídicos).

8- CUSTOS

Quais são os principais fatores de custo?

Dividir custos fixos e variáveis.

Avaliar o custo figurativo dos voluntários e das trocas (doações) em natureza.

9 – BENEFÍCIOS

Quais benefícios são devolvidos a comunidade? Fazer uma estimativa em termos de valor monetário. (sugestão uso de análise custo-benefício).

Indicadores de impacto social e pessoal.

Receitas com venda de doações, atividade voluntária, mutirão, trocas não mercantis e mercantis.

ANÁLISE DE CONGRUÊNCIA

Em relação ao processo de construção do Canvas Social, o Lean Canvas propõe um método de iniciar

problemas e diferentes soluções e fazer uma triagem até alcançar os resultados. Esse processo deve ser efetivamente feito, mas deve ser feito na fase de análise estratégica para definir a Missão e os impactos. O que está sendo proposto nessa seção é a análise de congruência entre os elementos do Canvas **uma vez que a Missão está definida.**

A análise de congruência é o ponto-chave para redigir um bom Canvas. Há muitos amadores que escrevem o modelo Canvas e acham que a primeira versão é o resultado final. Aqui se diz que, antes de apresentar um Canvas, deve ser bem avaliada a estrutura com base nas congruências que podem ser divididas em duas áreas. A área de “produção” e a área de “venda”. Na primeira deve-se analisar a congruência entre

MISSÃO
GESTÃO (ATIVIDADES CHAVE)
RECURSOS-CHAVE

Deve ficar claro se, com base nos objetivos, é definida a produção do serviço social em termos de gestão da produção. Por isso, há recursos-chave que são ativados e utilizados na gestão (recursos-chave) para que haja eficiência (menor custo e melhor resultado) na entrega do serviço. Isso se reflete na estrutura dos custos. Uma missão muito ampla nem sempre consegue ter uma estrutura de custos sustentável. Se na estrutura de custos são avaliados os voluntários, percebe-se como os custos para produzir algo a ser entregue talvez não são eficientes a respeito de uma solução de “mercado”.

Esse fato não quer dizer que a solução de “mercado” é melhor, mas simplesmente que é mais fácil explicar em termos de valores monetários. Entretanto, na análise dos benefícios, é possível ver como os benefícios podem superar muito os custos monetários em termos de satisfação dos clientes. Em termos econômicos, os valores monetários nem sempre capturam a satisfação do cliente. No mercado há “excedências” do consumidor ou do produtor que podem ser avaliadas e externalidades também que deveriam ser avaliadas, e nem sempre isso é possível.

Enfim, para avaliar a incongruência da “produção”, deve-se usar também um bom sentido comum que deve mostrar que o esforço “vale a pena”. Por isso, pode-se utilizar a análise do contexto e da história da organização. É possível que a solução adotada seja a única possível no momento, ou a única escolha viável. Sendo assim, pode-se dizer que, em muitos casos, a estrutura de custos deve ser monitorada avaliando riscos e elementos de fragilidade ou fraquezas. Na atualização dos Canvas no tempo, esses resultados são relevantes para melhorar a estrutura e reduzir incongruências na produção.

O segundo aspecto é avaliar incongruências entre

PROPOSTA DE VALOR
RELACIONAMENTOS
CANAIS PARA ATINGIR O PÚBLICO
BENEFICIÁRIOS E USUÁRIOS

Fica claro por que na definição de missão social (problema e solução) devem ser colocados em claro indicadores de resultados. A proposta de valor social é a

peça fundamental que se relaciona com os beneficiários e que explica como são atingidos os resultados. O relacionamento e os canais são elementos complementares ou de apoio para os resultados. A proposta de valor deve esclarecer quais os benefícios normais, diferenciais e as soluções de dores para os beneficiários. A proposta deve ser clara e deve-se relacionar cada benefício com quanto é esperado pelo beneficiado.

Aqui é fundamental fazer pesquisas continuadas com os beneficiados. Essas devem ser contínuas e satisfatórias. Em relação às receitas e aos custos, é necessária uma análise particular chamada CUSTO-BENEFÍCIO⁶. Essa análise é usada sobretudo nos EUA e propõe que além de informações financeiras sejam analisados e transformados em valores monetários os benefícios sociais e também os custos como as externalidades. Há várias técnicas para fazer isso, mas não entra no atual livro, analisar o modelo é suficiente, alertar que o modelo custo-benefício pode ser construído por meio do balanço social⁷ que é uma ferramenta a qual complementa a redação do balanço financeiro determinado com técnicas de contabilidade.

Enfim, deve-se relacionar a estrutura da produção à proposta de valor e aos resultados financeiros. Este é o

⁶ A análise custo-benefício (ACB) é uma abordagem sistemática para estimar as forças e as fraquezas de alternativas que satisfaçam as transações, as atividades ou os requisitos funcionais de um negócio ou de uma atividade.

⁷ Balanço social <http://ibase.br/pt/balanco-social/>

último passo para avaliar as congruências e terminar um primeiro esboço do trabalho. É necessário fazer um pequeno relatório dos riscos e incongruências encontradas, pois esta é a base para atualização do Canvas. Em outras palavras, para evitar modificar todo o esquema nas reuniões de atualização, deve-se avaliar quanto foi encontrado e avaliado como problema e se este foi resolvido. Caso contrário, qualquer coisa vale.

Enfim, pode acontecer que se percebe que há uma incongruência entre missão e elementos operacionais que levam a organização a ter uma gestão mista de produção de valores sociais, mas com arrecadação de valores financeiros devido à utilização da marca ou da imagem da organização. Em geral, isso não acontece com empresas sociais nos EUA, porque há uma forte presença de entidades beneficentes. Em países como o Brasil, em que o financiamento de organizações depende muitas vezes da parceria com o governo central (via editais) ou local (via financiamentos diretos das secretarias sociais), alguma organização precisa realizar vendas para arrecadar mais valores financeiros.

Nesse caso, há o problema oposto às empresas que realizam projetos de responsabilidade social. A missão de uma empresa é o lucro, mas eles entendem que é importante participar de projetos sociais. A solução pode ser análoga. Como as empresas usam organizações da sociedade civil para realizar projetos sociais também as organizações da sociedade civil deveriam realizar parcerias com empresas para realizar recursos financeiros de doações.

A solução caseira, de fazer rifas, mercadinhos, lojinhas, não é financeira (regras contábeis) nem fiscalmente correta e viável. A melhor coisa é trabalhar com uma política de marca em que esta é cedida em uso para empresas que, por meio de contratos, possam pedir doações, vender doações e trabalhar em apoio às organizações para transformar ativos delas em dinheiro. Isso implica, por exemplo, empresas que servem com intermediação no mercado ganhando uma percentagem dos recursos arrecadados. A especialização requerida nos mercados é tal que não há como organizações da sociedade civil possam criar uma organização de pseudomercado interno, a não ser que isso se torne um negócio principal.

As empresas sociais não têm este problema, pois estas são as mesmas empresas organizadas para trabalhar no mercado e talvez ter lucro. Outro exemplo de como uma organização social pode entrar no mercado é as cooperativas. O caso aqui é de trabalhar com uma ideia de gerar receitas para organizações da sociedade civil, transformando as vantagens em produção ou distribuição ou venda em vantagens para organizações da sociedade civil que não entram nos mercados. Pode acontecer com trocas de produtos e serviços. Na sociedade brasileira, esse tipo de transferência de renda acontece com agências do governo do sistema S que fornece serviços de educação gratuita. Há cooperativas que repassam “excedências” de produtos alimentícios para dispor alimentos a organizações que dele precisam.

A congruência total deve ser percebida entre a missão: o que se pretende fazer, a produção do serviço, ou seja, como produzir o serviço social e, ao final, o impacto social que é pretendido. Se essas perguntas básicas estão claras, o Canvas deu o resultado esperado.

Para todos, bom trabalho e Canvas Sociais!

REFERÊNCIAS

CAMPBELL, H.; BROWN, R. **Benefit-Cost Analysis: Financial and Economic Appraisal Using Spreadsheets**. Cambridge University Press. 2003.

CONCLUSÃO

A presente guia é também um referencial para quem deseja trabalhar com Canvas Social no terceiro setor. Para alunos e gestores no Terceiro setor, é fundamental se apropriar desta análise para trabalhar a fórmula operacional das organizações que estão avaliando e ajudando. As organizações que atuam com impactos sociais no terceiro setor são organizações diversas. Podem ser empresas que desejam atuar em projetos de responsabilidade socioambiental, empresas sociais e organizações sem fins lucrativos formais e informais.

Predispor um Canvas Social é útil para dividir impactos sociais e os elementos que permitem alcançar uma missão social e elementos de mercado. No caso de utilizar somente o Business Model Canvas, é necessário que os efeitos de mercado e sociais sejam diferenciados e entendidos. No livro se encontram as maneiras de como articular essas necessidades.

O Canvas Social não substitui o BMC, pois ambos são complementares e têm elementos diferentes. Entretanto, é fácil entender como podem ser desenvolvidos para alunos sem conhecimento prévio, tanto quanto para os alunos com mais conhecimentos e prática. Deve-se entender também que todo Canvas não é travado, e que é fundamental que seja congruente, harmônico e atualizado regularmente. Em outras palavras, não é suficiente uma sessão de análise para desenvolver um bom Canvas, então desconfie de “expertos de

Canvas” que conseguem desenvolver um modelo em poucos minutos.

Propõe-se este guia para os cursos que tratam de Terceiro Setor e Empreendedorismo Social e pode servir para análise de campo, como deve ser, e para ajudar as organizações que ainda encontram dificuldades em achar seu lugar e sua fórmula organizativa em relação à responsabilidade social e ao meio ambiente.

ANEXO – CANAVS Social

(Fonte: Canvas Social Passo a Passo. Alessandro Aveni, edições JRG)

MISSÃO	OBJETIVOS DE REDUÇÃO DA VULNERABILIDADE	
	RELACIONAMENTO ENTRE ATIVIDADES E USUÁRIOS	USUÁRIOS
PARCEIROS	ATIVIDADES S CHAVE	ATIVIDADES PROPOSTAS
	RECURSOS	SISTEMA DE COMUNICAÇÃO
CUSTOS	TERMOS DE TROCA	

Comitê editorial

Livro: Canvas Social - passo a passo.

Diagramação: Daniarly da Costa

Arte da capa: Daniarly da Costa

Editor: Jonas Rodrigo Gonçalves

Revisor: Jonas Rodrigo Gonçalves

Edição: 1ª edição.

Local da publicação: Brasília/DF.

Editora: JRG.

Ano de publicação: 2018.

ISBN: 978-85-54009-01-4

Conselho editorial:

Jonas Rodrigo Gonçalves

Alessandro Aveni

Daniarly da Costa

Editora JRG

Supervisor dos projetos da editora: Jonas
Rodrigo Gonçalves.

Contato: +55 (61) 99204-5557.

Endereço: www.editorajrg.com

© Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial desta obra.