

CANVAS SOCIAL: TECNOLOGIA PARA MODELAR A MISSÃO E OS IMPACTOS DO TERCEIRO SETOR¹

SOCIAL CANVAS: TECHNOLOGY TO MODEL THE MISSION AND THE IMPACTS OF THE THIRD SECTOR

Alessandro Aveni²

RESUMO

O uso de modelos em formato Canvas, como o Business Model Canvas, desenvolve um papel importante na orientação de organizações empresariais e *startups*. O Canvas Social, como está sendo elaborado e praticado no exterior, é uma das maneiras de apresentar o modelo de uma organização que impacta socialmente. Existe também uma literatura do modelo Canvas principalmente sobre empresas com impacto social que não abrange todas as atividades propostas de valor social de organizações e todas as organizações engajadas. O trabalho propõe-se a comparar alguns modelos e propor a análise Canvas do modelo organizacional de organizações do terceiro setor. No Brasil estão surgindo iniciativas, modelos híbridos e práticas que precisam se amparar em um referencial teórico, e este é o objetivo do trabalho. Os resultados da análise foram aplicados com sucesso em uma organização da sociedade civil mostrando mais clareza em explicar sua missão e suas atividades com impactos sociais. A conclusão da pesquisa é que, em relação ao Canvas Social, há necessidade de usar tipos diferentes por diferentes organizações sociais que têm diferentes missões.

PALAVRAS-CHAVE: MODELO CANVAS SOCIAL. TERCEIRO SETOR. IMPACTO SOCIAL.

ABSTRACT

Use of Canvas models, such as Business Model Canvas, plays an important role in business organizations and startups. Social Canvas, as it is being elaborated and practiced abroad, is one way to present the model of an organization that impacts

¹ Revisor de Texto: Jonas Rodrigo Gonçalves.

² Prof. doutor da Faculdade Processus, desenvolve pesquisa no terceiro setor e projetos sociais. Professor visitante do CDT-UNB na multiincubadora desenvolve projetos e pesquisa de empreendedorismo tecnológico e social. E-mail: alessandro@unb.br

socially. There is also a literature of the Canvas model mainly about companies with social impact that does not cover all social impacts activities of organizations and all organizations engaged. The paper proposes to compare some models and appreciates social canvas analysis for third sector organizations organizational models. Are encountered some emerging initiatives, hybrid models and practices in Brazil that have to be supported with theoretical framework. This is a goal of the work. The results of the analysis were successfully applied in a civil society organization explaining clearly its mission and its activities with social impacts. The conclusion of the research is that the Social Canvas needs to use different typologies by social organizations that have different missions.

KEYWORDS: BUSINESS MODEL Canvas. SOCIAL MODEL Canvas. THIRD SECTOR. SOCIAL IMPACT.

INTRODUÇÃO

A modelagem é uma das técnicas mais usadas na prática de negócios e na aprendizagem. Um tipo de modelagem que serve como ferramenta de análise para definir a ideia e o modelo de negócio nasceu como auxílio da análise estratégica para avaliar no espaço e no tempo as empresas. Um modelo que foi e é muito usado para avaliar ambiente interno e externo é o modelo SWOT³ que usa quatro quadros para primeira análise e para sucessivas correlações.

A ideia de negócio pode ser explicada também para um conjunto de elementos articulados e interligados. O *Business Model Canvas* é muito usado hoje para fixar, em um modelo fácil de visualizar, os mais importantes elementos de um negócio, o Canvas usa nove quadros.

O problema que orienta este trabalho é que hoje diversos Canvas são usados, inclusive para organizações do terceiro setor, mas há pouca discussão e pouca prática do uso de um Canvas Social. O objetivo do trabalho é, assim, apresentar uma síntese das versões atuais traspostas para o idioma português para público brasileiro de discentes e para a comunidade acadêmica como guia inicial para um Canvas social.

³ Streght, Weakness, Oportunities e Trheat (SWOT) ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças é um modelo desenvolvido nos anos 70 na Universidade de STANFORD nos EUA.

A transposição implica a tradução, mas também a explicação dos conceitos para que haja melhor entendimento e uso no Brasil.

Justifica-se o trabalho por falta de traduções e de sistematização dos Canvas Sociais no Brasil, tendo como norte o fato de que é preciso certo conhecimento inicial do modelo e seu uso para evitar um uso amador e sem referencial. O que se encontra sobre Canvas Social são propostas, sobretudo por mérito da Sebrae, sobre os modelos para empresas que visam impactos sociais como objetivo próprio ou como atividade de responsabilidade social. Entretanto, no atual trabalho se mostra que é possível usar um Canvas Social para todas as organizações que têm impacto social, inclusive organizações da sociedade civil que não são empresas.

O artigo se divide em três seções. Uma de referencial teórico, em que se apresenta uma síntese sobre os conceitos principais dos modelos Canvas e as organizações de impacto social. Uma segunda seção discute a metodologia usada para análise e a síntese dos principais modelos Canvas Sociais disponíveis atualmente e que podem ser usados no Brasil. Na terceira seção se mostra o caso do Canvas da Uma ONG no Distrito Federal que é uma organização da sociedade civil. Uma seção final conclui o trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção se exploram os conceitos de Business Model Canvas, qual o referencial acadêmico sobre negócios sociais e que tipo de negócios são os negócios sociais.

Modelo Canvas

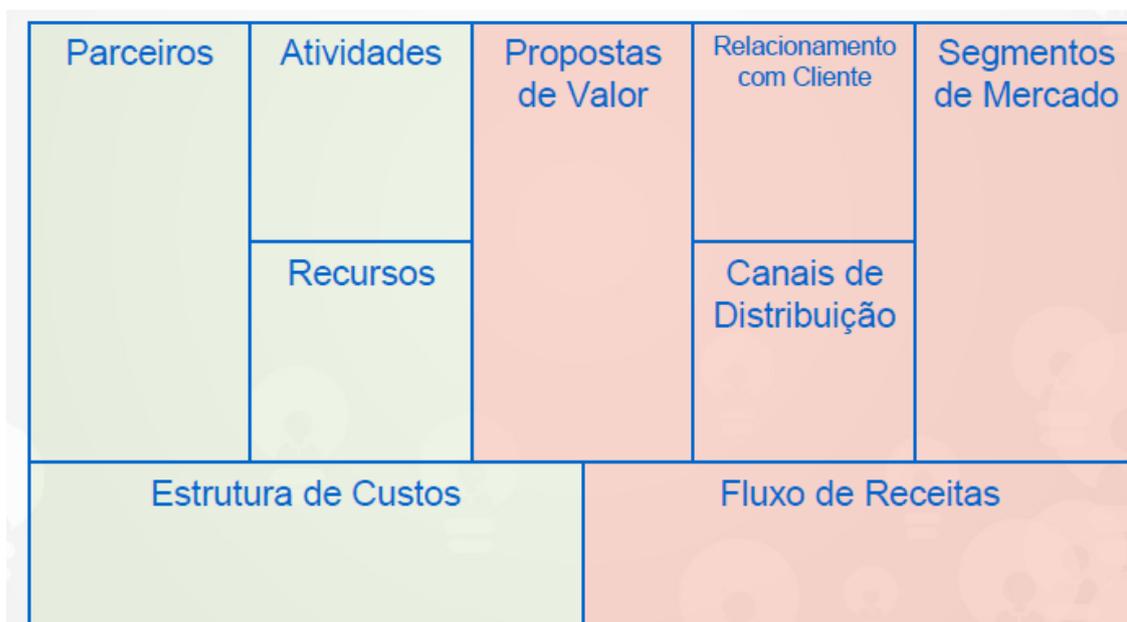
O Business Model Canvas (BMC) ou modelo de negócio Canvas é um quadro espacialmente dividido em nove blocos relacionados, criado por Alex Osterwalder (OSTERWALDER, 2004) que permite descrever as principais funções de um negócio ou uma atividade empresarial.

O quadro 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. Por isso, o escopo principal do modelo não é fazer e esquecer, mas usar na prática pendurando na parede o quadro e modificando e complementando as informações, trocando-a no

quadro, quando necessário para adequar o modelo ao longo do desenvolvimento da empresa.

O modelo foi definido tendo como base várias metodologias para ajudar a aprendizagem como pensamento visual, uso das cores, visão sistêmica, cocriação, simplicidade e usabilidade. Os blocos são nove, mostrados na figura a seguir. Na figura temos duas áreas coloridas diversamente: à esquerda os blocos que dizem a respeito dos custos e de como produzir; à direita a respeito das receitas e de como vender.

Figura 1 – Business Model Canvas de A. Osterwalder



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

Em relação aos 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 cor rosa), relativa aos clientes que geram receitas, e é ligada à parte do modelo relativa à produção (na figura em cor 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 se responde, portanto, a questões como: Qual rede de fornecedores e parceiros faz a empresa funcionar? Quais parcerias existem 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 cor 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 a não ser que a empresa tenha diferentes segmentos, um portfólio de propostas ou negócios diferentes, o que aponta a ter diferentes Canvas.

Nesse sentido, organizações que querem 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 também outro problema, vejamos como criar um Canvas Social.

O 'negócio' no terceiro setor

Segundo alguns acadêmicos, o terceiro setor é, por natureza, impróprio a ser definido em maneira absoluta (OSBORNE, 2008). Isso é devido a razões de fundo e de terminologia, pois, em primeiro lugar, o terceiro setor é frequentemente associado com a ideia de "sociedade civil" e "voluntária", por sua vez ligada à imagem de um sistema não estruturado. O que pode estar sujeito a um ajuste preciso e controlado, porque se acha que ele teria impacto sobre os aspectos positivos do terceiro setor como motivação ou ação voluntária (CORRY, 2008).

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 o capital-dinheiro está sujeito a limites. Seguindo as sugestões apresentadas por Corry (2010), o termo "terceiro setor" é usado para se referir a fundações, cooperativas, clubes desportivos e para citar apenas algumas que não se enquadram nas categorias representadas pelo Estado e pelo mercado.

Uma definição aceita internacionalmente do terceiro setor é de Salamon e Anheier (1997). Eles, em um projeto internacional, compararam setores sem fins lucrativos, em vários países, e 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 mútuo; agências governamentais.

A característica mais evidente no terceiro setor é o fato de ser formado de organizações com as seguintes características:

- 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 lucro corrente de distribuição – Total (associações, fundações), Parciais: cooperativas (Itália) não para a distribuição dos ativos (incluindo cooperativas);

-Papeis: 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 sistema bancário, mas também que fazem associações de angariação de fundos), sociais com produção/prestação de serviços de bem-estar, serviços gerais recreativos e culturais para as pessoas.

Quanto ao Terceiro Setor, há no Brasil um marco legal que tem como amparo uma primeira lei, ou lei das OSCIP, que foi a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que 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.

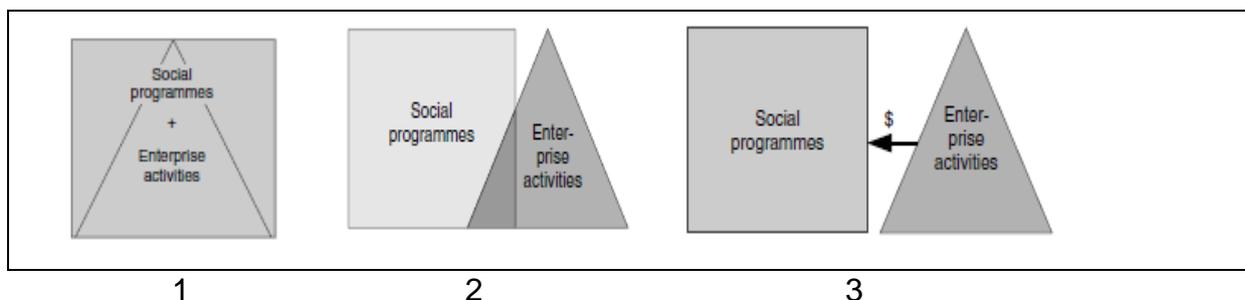
A Lei n.13.019/14 foi chamada de o primeiro Marco Regulatório do Terceiro Setor e regula o repasse de recursos públicos para as Organizações da Sociedade Civil (OSCIPs) ou, em outras palavras, o regime jurídico para as parcerias entre a administração pública e as organizações privadas sem finalidade 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, sobre o prazo para manifestação do Ministério Público sobre as suas alterações estatutárias e a remuneração dos seus dirigentes; e dá outras providências.

Enfim, por algum acadêmico, a economia solidária, que é uma derivação do conceito europeu de economia social, substitui-se por terceiro setor. Paul Singer conceitua o Terceiro Setor como constelações 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). Essa vertente minoritária de associações da sociedade civil não pode usar um modelo Canvas, 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 que não se reconhece no mercado.

Pode-se resumir este parágrafo de referencial dizendo-se que o “negócio” social inclui diferentes entidades e missões e que um Canvas Social faz sentido se é útil para todas estas entidades em mostrar como é criado o impacto social da missão. A seguir é apresentado um esquema que mostra como as organizações sociais e empresariais se encontram nas suas ações de impacto social.

Figura 2 - Dimensões de organizações que têm impactos sociais



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

Legenda (elaborada pelo autor):

- 1 Empresa orientada a missão social
- 2 Empresa de impacto social
- 3 Empresa desenvolvendo responsabilidade social

A seguir, outra figura que mostra, à esquerda, organizações voluntárias e populares, e, à direita, organizações de mercado. No meio, organizações sem fins lucrativos e empresas sociais que são duas organizações as quais ficam entre dois extremos: um extremo de relações puras de mercado e outro de relações sociais puras.

Figura 3 : organizações de impacto social

ORGANIZAÇÕES TÍPICAS (*)			
Economia social e solidária	Associações sem fins lucrativos	Empresas sociais	Empresas
Associações formais e informais	Fundações sem fins lucrativos	Empresas de impacto social	Outras organizações Públicas
Inclusão social	Outras organizações formais	Financiadores de projetos sociais	Responsabilidade socio-ambiental
IMPACTOS SOCIAIS PRINCIPAIS			
vulnerabilidade inclusão cidadania trocas justas	vulnerabilidade inclusão educação saúde	preço justo bens e serviços para baixa renda bens e serviços gratuitos educação no trabalho	Políticas sociais Programas sociais Projetos sociais Serviços sociais fundamentais Financiamentos e doações
(*) pode existir organizações híbridas que combinam várias formas de atuação para impactos sociais			

Fonte: elaboração do autor.

Escolas de empreendedorismo social

Para uso do Canvas no terceiro setor assim, deve ser esclarecido o que é modelar o sistema de trabalho do terceiro setor e empreendedorismo social. Isso é o “negócio” a ser modelado no Canvas. Trata-se de um tipo de modelagem que deve ser diferenciado do modelo de negócio orientado ao impacto financeiro do mercado.

O empreendedorismo social sempre foi objeto de investigação, pois sempre tinha organizações humanitárias ou organizações religiosas em busca de vulnerabilidades para ofertar seus serviços. A escola de empreendedorismo social a que o Canvas social internacional faz referência é composta por acadêmicos e autores que, entre os anos 1980 e 2010, desenvolveram os conceitos básicos do empreendedorismo social, sendo o principal deles P. Drucker. Outros autores dessa vertente mais famosos são M. Junus, P.F. Drucker, B. Drayton, C. Leadbreater, C. Prahalad, Bornstein. Sintetizando esta escola, pode-se dizer que, inicialmente, o que divide empresas sociais de empresas que visam objetivos de mercado é a missão.

A missão de uma empresa social busca ofertar serviços à sociedade, ter um impacto social e desenvolver um projeto sustentável, incluindo ações favoráveis à redução de impactos no meio ambiente.

O caso mais famoso desse tipo de atitude é do Bengalês M. Junus Yunus que era professor de economia no seu país. Ele 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 contra os bancos tradicionais que não queriam adotar seu modelo e decidiu criar seu próprio banco, o Banco Grameen, em 1983. Nessa sua proposta, ele criou o conceito original de microcrédito. Segundo o autor, os pobres estão presos em uma armadilha de pobreza, porque lhes falta acesso ao crédito. Proporcionar aos pobres o acesso ao crédito e à tecnologia da informação eliminará a pobreza. O microcrédito cria um jeito de as pessoas ajudarem a si mesmas. Para Yunus, os negócios sociais são uma categoria de atividades econômicas que ficam entre a filantropia e os negócios tradicionais que têm como objetivo maximizar os lucros.

Na área acadêmica e de consultoria, P.F. Drucker, no seu livro *Managing non profit organization* (DRUCKER 1989), sintetizou o resultado de uma série de cursos e conferências desenvolvidas no tempo relativas a organizações sem fins lucrativos nos EUA. Ao dizer de Drucker, o negócio social deve ser gerenciado para alcançar os resultados esperados, não é viável uma organização do terceiro setor existir simplesmente no papel e sem uma organização. Esta gestão não é a mesma das empresas de mercado, mas é preciso que seja profissional. Ou seja, quem faz funcionar a organização deve pensar nela como uma empresa cujo foco é diferente, mas fundamentalmente cujas funções principais são gerenciadas profissionalmente.

Constituem questões relevantes para Drucker: Qual é a missão da organização? Qual é o cliente da organização? O que valoriza o cliente? Quais são os resultados? Qual é o Nosso Plano?

Os passos necessários para que o empreendedor social possa organizar melhor sua criação são cinco: definir a missão, definir o desempenho pretendido, gerenciar para o desempenho, gestão de pessoas e relacionamentos, realizar autodesenvolvimento. Deve-se pensar que os cinco passos em uma organização do terceiro setor na América Latina devem considerar que há problemas de informalidade e pode ter uma vertente ideológica na missão como na economia social e solidária.

Outra vertente da literatura sobre terceiro setor é B. Drayton, famoso fundador da Ashoka, que, com Kauffman, Skoll, Schwab e Lemann formam um grupo seleto de fundações filantrópicas e, ao mesmo tempo, de apoio a empreendedores sociais. Ao contrário de Drucker, que era consultor das organizações, eles se engajaram no terceiro setor formando entidades filantrópicas.

A rede de associações filantrópicas internacionais financia grande parte dos empreendedores sócios no mundo. Drayton era consultor da McKynsey quando em 1980 fundou Ashoka. Ele colocou seus esforços sociais na criação de uma rede que funciona como consultora e incubadora de empresas sociais. A inovação da abordagem Ashoka é a causa do sucesso em todo o mundo onde operam mais de 3.000 empreendedores sociais e de impacto. A receita da Ashoka é investir em empreendedores sociais, pessoas com ideias novas que podem gerar grandes mudanças na sociedade. A inovação se avalia com um sistema interno da Ashoka e privilegia as empresas de impacto social.

C. Leadbreater foi consultor do governo Inglês em relação a negócios sociais. 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.

A proposta de Leadbreater é que o governo deve criar condições para que o empreendedor social possa desenvolver sua missão e seu papel para a sociedade e que isso, por sua vez, ajude o governo, reduzindo os gastos.

C. K. Prahalad conceituou e explicou a importância da chamada base da pirâmide. A base da pirâmide é esta faixa de pessoas que vivem com cerca de cinco dólares por dia e que são estimadas em quatro bilhões. Segundo ele, as empresas, agindo no mercado capitalista, podem melhorar a vida dessas pessoas criando produtos e serviços orientados por essa população. Nele se inspiram hoje os trabalhos de empreendedorismo de impacto social no mundo. Para o autor, as empresas não

aprenderam a lidar com a população de baixa renda. O pensamento completo de Prahalad inclui 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 de hoje é o que completa a ideia de empreendedorismo social nessa vertente de negócio. Então, para Prahalad, bem como para os outros autores, o empreendedor social não é um visionário que tem uma missão de serviços para a sociedade, mas um agente econômico o qual segue seu instinto de procurar oportunidades de negócio para ter lucro, entretanto, fazendo isso, consegue reduzir a pobreza.

No panorama recente sobre empreendedorismo social, D. Bornstein é um jornalista e ativista que escreveu o livro *Social Entrepreneurship what everybody needs to know*, em 2010, com Susan Davis, e *How to change the world*, em 2004, relatando casos de sucesso de empreendedores sociais e, dentre todos, B. Drayton da Ashoka. Nos dois livros, o autor relata experiências de sucesso, associações filantrópicas e como são estruturadas, como se financiam, e quais programas ativaram. O objetivo do autor é mostrar o que está sendo feito com o intuito de confirmar que é possível ativar e trabalhar empreendimentos sociais.

A discussão sobre impactos sociais leva a entender que há muitas maneiras de entender impactos sociais das organizações do terceiro setor. Por exemplo, Porter e Kramer (2011) criam um valor compartilhado na sociedade pois acreditam que os impactos derivam da responsabilidade social das empresas. 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, as quais continuam presas a uma abordagem à geração de valor surgida nas últimas décadas e já ultrapassada.

O falso objetivo das empresas é a geração de valor de curto prazo ignorando as necessidades mais importantes do cliente e influências maiores que determinam seu sucesso a longo prazo (PORTER e KRAMER, 2011). 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 somente responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico.

Sintetizando, uma empresa pode criar valor econômico e valor social em três maneiras: inovação de produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor, montando clusters setoriais de apoio nas localidades. 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. Porter, em relação a essa 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* (ICIC) urbanas e rurais. Além disso, Porter lidera um trabalho sobre um indicador: Índice de Progresso Social (SPI), que pretende melhorar o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) ao incluir indicadores de impacto social. O SPI evita incluir indicadores puramente econômicos, como 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, porém, pelo contrário, uma dimensão muito comum.

METODOLOGIA

O trabalho usa a pesquisa bibliográfica exploratória para definir o contexto dos modelos internacionais Canvas que tratam do Canvas Social. Sucessivamente os modelos são avaliados qualitativamente e comparados qualitativamente. Um terceiro passo aplica o modelo em uma organização social. Em seguida, há uma análise crítica para uso no Brasil e, em particular, para as organizações sociais brasileiras.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Canvas social encontrado na pesquisa atualmente não tem uma referência bibliográfica extensa, mas é ligado a blogs e network de organizações sociais que o usam. As informações coletadas na presente pesquisa derivam das redes sociais e internet e dos sítios dos autores principais, como Osterwalder e Blank, e empresas de consultoria para governos locais.

Ao longo da pesquisa, foram relatados quatro modelos que estão presentes no quadro abaixo. Um sistema de modelos europeu é muito articulado para ser sintetizado e precisa de uma explicação do contexto teórico dos vários países europeus. Se optou por não analisar, no atual trabalho, esses modelos, pois extrapolam a lógica do modelo Canvas clássico mais usado no Brasil.

Quadro 1 – Modelos de referência de Canvas social

CANVAS SOCIAL - MODELOS DE REFERÊNCIA				
Classificação	AUTOR	NOME		CARACTERISTICAS
IMPACTO SOCIAL	STANFORD UNIVERSITY	SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS	roadmap: social enterprise model	9 Caixas: Customer segment Macro Economic Environment Competitors Value Proposition Partners Sales+marketing Activities+resources Cost Structure Revenue Streams
IMPACTO SOCIAL	VARIOS AUTORES SEBRAE	IMPACTO SOCIAL CANVAS	roadmap: impactos comerciais impactos sociais	9 Caixas (BMC classico) Key Partners Key Activities Key resources Value proposition Customer relationship Channels Customer segment Cost Structure Revenue Streams
TERCEIRO SETOR	Osterwalder Blank	MISSION MODEL CANVAS LEAN SOCIAL CANVAS	roadmap: Mission Social impact	11 caixas: Mission Social impact Problem-Key partners Problem solution-Key activities Key resources-Key metrics Value proposition Unfair advantage Channels Beneficiaries Cost Structure Achievements - Social impact
ECONOMIA SOCIAL	ESCOLA EUROPEIA ECONOMIA SOCIAL vários autores e agencias publicas Escola Francesa (economia solidária e social) Escola Brasileira (economia solidária)	ECONOMIA SOCIAL	roadmap: tipo de organização missão e serviços	não há modelo

Fonte: elaboração do autor após pesquisa bibliográfica.

Podemos agrupar o que foi encontrado para análise em três modelos:

- Escola Americana Empreendedorismo social – Universidade de Stanford;
- Empreendedorismo de impacto social (que existe no Brasil no Sebrae);
- Osterwalder e Blank Modelo Mission Driven.

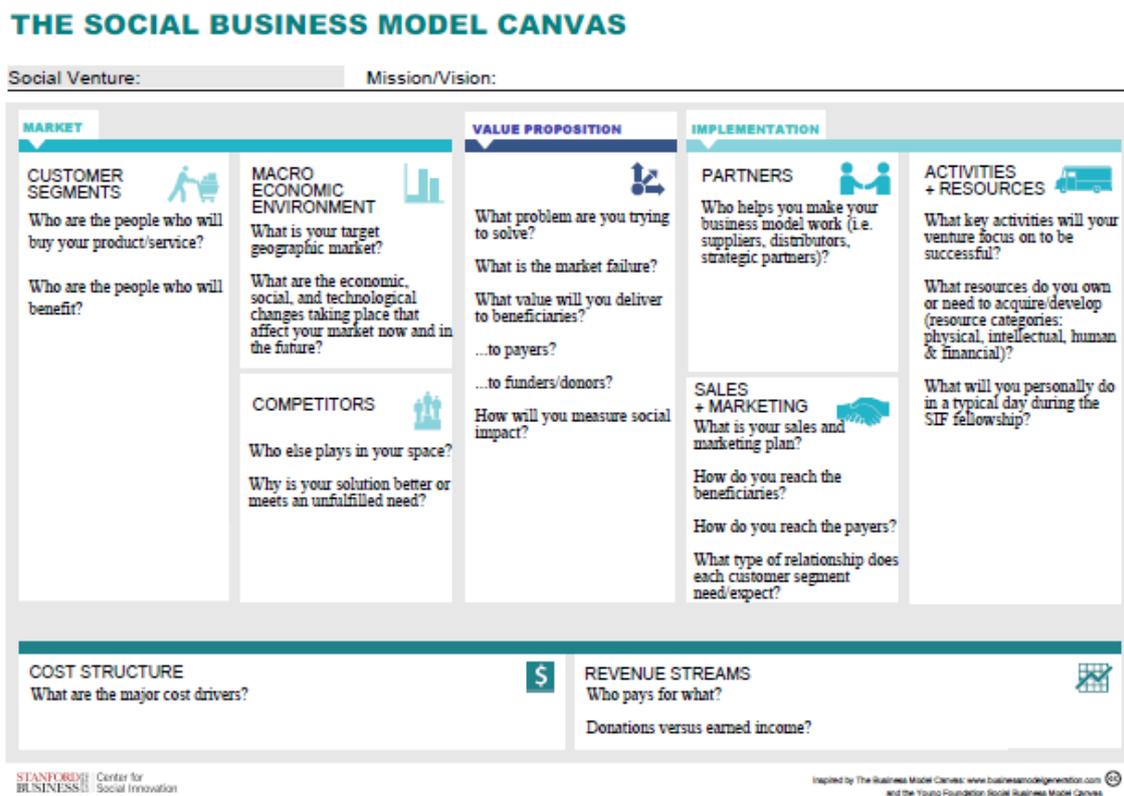
MODELO 1 ou de empresa social de Stanford

A Universidade de Stanford desenvolveu um modelo Canvas social que tem uma estrutura diferente do modelo mais conhecido de Osterwalder. Em particular se deve definir uma lógica que parte dos clientes para implementação. Por isso, apesar da nomenclatura, o modelo se mostra diferente na sua imagem.

Custos e receitas são inseridos da mesma maneira que no modelo Canvas clássico. Os clientes são também beneficiários. O quadro da proposta de valor é igual, enquanto mudam os quadros de relacionamento e canais. Eles são os quadros que mostram o macro sistema ou o cenário e os competidores. Outros quadros que mudam são os de recursos-chave e atividades-chave que se tornam parceiros e o plano de marketing.

O modelo, assim, apresenta-se bem diferente do modelo Canvas original, mas não tem um foco em terceiro setor, sendo possível utilizar indiferentemente tanto para uma empresa como para uma organização do terceiro setor. Em particular, não fica claro por que uma organização social deve se interessar mais por cenários do que por problemas sociais e por suas soluções. Também a nomenclatura não é feliz, sendo os parceiros na verdade stakeholders e os clientes beneficiários. O foco no plano de marketing pode ser considerado importante, pois nas organizações do terceiro setor, comunicação, marketing e gestão de recursos (humanos e financeiros) são efetivamente atividades-chave ou atividades-fim e devem ser prioritárias na gestão.

Figura 4 - Modelo Canvas social de Stanford



Fonte: www.sehub.stanford.edu

MODELO 2 ou Canvas de impacto social

Uma primeira dimensão do Canvas social é ligada ao que se quer avaliar ou medir. No Brasil, há um marco legal que limita o terceiro setor a associações, fundações, organizações religiosas e cooperativas sociais. Há também a necessidade de certificação (Oscips e Cebras) para alcançar os requisitos de colaboração com a administração pública a qual pode também assinar acordos de criação de Organizações Sociais no momento em que deve destinar bens públicos (por exemplo, hospitais) à gestão mista – pública e privada.

Nesse contexto, no Brasil, as empresas são chamadas de sócias, porque visam um impacto social, os projetos de responsabilidade social e o empreendedorismo social. Se não tiverem esse tipo de personalidade jurídica e a regra de serem sem fins lucrativos, mesmo tendo impactos sociais, não são consideradas de terceiro setor.

Há, enfim, um terceiro grupo de associações e de organizações chamadas de empreendimentos sociais que operam na lógica da economia solidária (na vertente brasileira) e economia social (na vertente europeia), cuja missão é, sobretudo, a

emancipação social, elevar a renda da população de baixa renda e proteger populações 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.

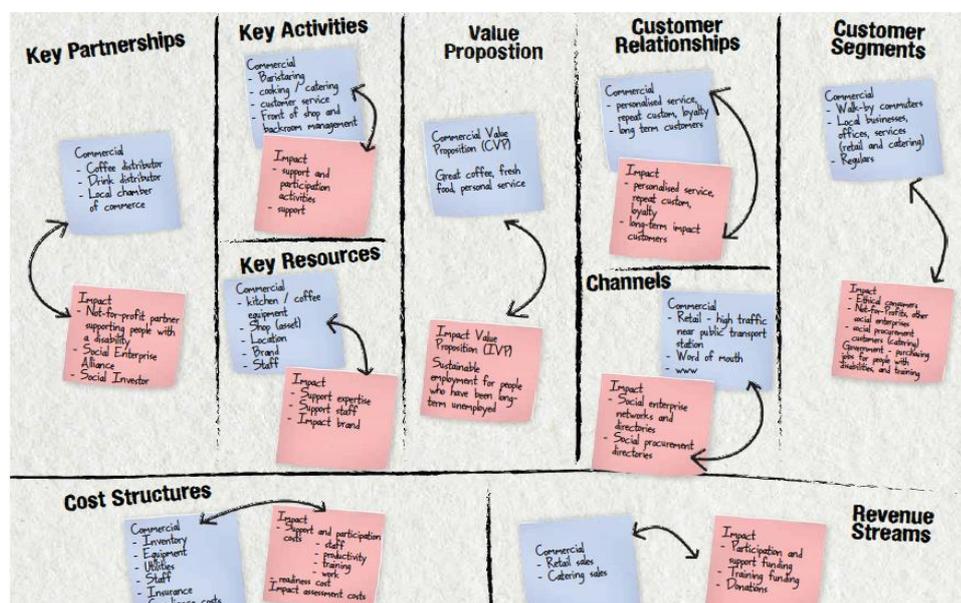
Com base nesse contexto e nas considerações, propõe-se uma divisão em três vertentes Canvas do Canvas social: um Canvas social de empresas e empreendedorismo social; um Canvas do terceiro setor; e um Canvas para empreendimentos sociais e para economia solidária. Isso reflete, também, pelo menos nos dois primeiros tipos, quanto se encontra internacionalmente hoje em dia na pesquisa entre modelos Canvas sociais.

Os três tipos são a saber:

- Canvas social para Empresa social;
- Canvas social ou lean, Mission Model Canvas para o Terceiro Setor;
- Canvas empreendimentos sociais para Economia Solidária.

O primeiro modelo pode ser construído com base no Business Model Canvas, dividindo efeitos comerciais e impactos sociais. Por exemplo, podem-se dividir os impactos com diferentes cores. O problema das empresas de impacto social é que são empresas as quais visam lucros e também impactos sociais. Podem também ser empresas que estão transformando seus objetos sociais para atender a conceitos de responsabilidade socioambiental. Por isso, não são exatamente organizações do terceiro setor.

Figura 5 – Modelo Canvas de impacto social



Fonte: Ingrid Burkett ingrid@knode.com.au

As diferenças que se encontram 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.

MODELO 3 ou MISSION DRIVEN e Lean CANVAS

O Modelo 3 inclui o Mission Driven de A. Osterwalder e S. Blank, autor de *Four Step to Epiphany* (BLANK 2006), que revolucionou os modelos de criação de valor das startups e a proposta de Ash Maurya (lean Canvas) . Nesse modelo (compostio) se conservam as nove caixas-padrão se adicionam duas e se muda alguma nomenclatura. Os dois elementos adicionais são necessários para colocar claramente a missão e os impactos sociais pretendidos. Nesse caso, a sugestão que pode

complementar este modelo é a de fazer um Canvas complementar, se houver ações comerciais para sustentar a organização como brechó, venda de camisetas, lembranças ou outros objetos superfaturados, justamente para arrecadar um preço que embute uma doação.

As diferenças entre o modelo Canvas para empresas sociais são:

Novos quadros:

MISSÃO (o que será entregue à sociedade);

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? O que a organização faz? 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 do que os serviços (DRUCKER, 1989)

Muda a nomenclatura de alguns termos: Parceiros se torna Problemas; 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.

A seguir, o modelo traduzido. Nesse modelo, a parte à esquerda, que para o BMC era ligada aos custos e à produção, vira uma parte ligada a problemas e a serviços produzidos para resolver o problema. Esses são ligados aos custos, porque qualquer serviço social deve ser avaliado pelo seu custo.

Figura 6 – Modelo Canvas Mission Model

CANVAS SOCIAL				
MISSÃO qual serviço social		IMPACTO SOCIAL qual impacto social da organização		
PROBLEMA qual problema vai ser resolvido	SOLUÇÃO DO PROBLEMA qual o serviço social entregue	PROPOSTA DE VALOR qual o impacto principal para a sociedade	DIFERENCIAL qual o diferencial da proposta	USUÁRIOS BENEFICIÁRIOS beneficiarios diretos e indiretos
	COMO MEDIR OS RESULTADOS indicadores		CANAIS como chegar ao beneficiario	
CUSTOS estrutura dos custos voluntários (capacitação)			RECEITAS doações voluntariado outros	

Fonte: Osterwalder e Blank. Tradução e elaboração do autor.

Este modelo foi escolhido por ser uma proposta diferente e mais completa (aumentam 2 elementos de análise). Também porque foi realizado para Blank e Osterwalder, que são, sem discussão, os mentores desse modelo, e de uma turma de autores o quais revolucionaram as análises de negócio tradicionais dos anos 90 do século passado.

O modelo Canvas da uma ONG

Para validar o modelo, foi predisposto o Canvas social com o modelo Osterwalder *Mission model Canvas* para uma organização do setor civil. O serviço ofertado da ONG nasceu para responder ao problema “o que fazer diante da dura realidade em que viviam aquelas crianças e adolescentes?” A ONG é uma Organização Não Governamental, sem fins lucrativos, constituída em forma de associação civil beneficente destinada a servir desinteressadamente a coletividade, sem distinção de qualquer natureza, tendo por objetivos a promoção de obras assistenciais em prol da melhoria da qualidade de vida de famílias carentes.

A instituição atua no combate às desigualdades sociais oferecendo assistência a crianças, adolescentes e famílias em quatro unidades de atendimento à

comunidade, A ONG promove os direitos humanos e contribui para o desenvolvimento integral de milhares de famílias, crianças e jovens encaminhados pelo Centro de Referência e Assistência Social (CRAS).

O modelo Canvas social foi desenvolvido com visitas na ONG e usando o relatório 2016 e 2017 redigido conforme lei e auditado para auditores independentes.

Figura 7 – Modelo Canvas de uma ONG

CANVAS SOCIAL				
MISSÃO		IMPACTO SOCIAL		
Atendimento à criança Apoio e orientação familiar Formação, orientação profissional e encaminhamento ao mercado de trabalho		acerca 2000 entre crianças e adolescentes redução índice de reprovação escolar aumento índice de introdução ao mercado de trabalho aprendiz incubação de empresas das comunidade (10 por ano)		
PROBLEMAS	SOLUÇÃO	PROPOSTA DE VALOR	DIFERENCIAL	USUÁRIOS
aumento da vulnerabilidade social no DF falta de apoio do estado em comunidades vulneráveis parceiros: Governo do DF Instituições/empresas privadas Comunidade local	DO PROBLEMA Seviço de contraturno escolar cursos gratuitos escolar e para o trabalho cursos profissionais assistencia social COMO MEDIR OS RESULTADOS numero assistidos edução de reprovação escolar índice de aprendizes aprovados numero de empresas incubadas	redução violencia na comunidade redução gasto em saude para o DF aumento educação básica e profissional assistencia social local orientação cidadã	ciclo completo de assistencia centro de educação CANAIS como chegar ao beneficiario	BENEFICIÁRIOS crianças adolescentes comunidade local
CUSTOS			RECEITAS e DOÇÕES	
Despesas Administrativas Despesas Operacionais			Repasse do governo do DF e gratuidades Voluntariado Cursos e professores SENAI-SENAC Doações físicas e dinheiro	

Fonte: elaboração do autor

O resultado mostra claramente a relação entre missão, problema e soluções. Esta primeira parte que se articula com os custos tem como contrapartida a parte direita do Canvas que mostra os impactos sociais, proposta de valor, beneficiários e receitas. Os custos e receitas foram avaliados em %, avaliando a situação entre 2016 e 2017.

A organização trabalha para obter os resultados por coordenação de projetos. Os projetos, por sua vez, são transversais e articulam ações de assistência, apoio e incubação social. Pode-se dizer que o modelo da ONG tem abrangência completa de soluções para o problema central da vulnerabilidade com foco em educação e cidadania.

O Canvas se mostra consistente na avaliação da proposta da ONG e também mais claro que um Canvas em nove quadros. Como explicado na análise há onze quadros, pois é fundamental colocar missão e impactos sociais.

Discussão

O resultado da análise sugere usar o modelo Canvas clássico de Osterwalder também medindo impactos sociais. Entretanto, mesmo usando cores e técnicas diferentes, há como resultado uma ‘poluição’ do quadro. Em outras palavras, o quadro fica cheio de elementos e, ao nosso ver, reduz o impacto visual orientado à clareza e à síntese.

Modelos como o de Stanford, que visam fornecer toda informação em um quadro, tem este viés que é fundamental para a clareza e a compreensão do Canvas. Além de serem difíceis no caso de atividades filantrópicas, ou seja, de arrecadação e devolução de dinheiro para instituição, fica pouco claro como esta ação gera impactos sociais. A ação serve para financiar e não tem impactos diretos. Organizações do terceiro setor que não financiam seus projetos com ações de venda tem uma clareza melhor nesse quadro. Porém, o problema principal é que as organizações do terceiro setor, sobretudo no Brasil perante a legislação, devem trabalhar por projeto.

Nesse caso, um modelo Canvas desenvolvido para projetos é o modelo do pesquisador Finocchio da FGV. Este modelo conhecido como Project Canvas pode ajudar a como complementar na modelagem, mas não é orientado ao social, pois privilegia organizações de gestão de projetos ou de produção de software.

O sistema de Canvas que privilegia a missão, o *Mission Model Canvas*, de Osterwalder e Blank, é, a nosso ver, o mais indicado para organizações 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. Nesse caso, há também a possibilidade de entender o tipo de recursos, custos e benefícios do projeto ou da ação. Assim, teremos um Canvas social que mostra a organização com sua missão, e Canvas diferentes por cada projeto de arrecadação e parceria.

CONCLUSÃO

Um modelo Canvas Social deve responder ao objetivo de explicar os impactos sociais das organizações do terceiro setor, empresas sociais e empreendimentos de economia solidária. Na apresentação deste trabalho, temos os modelos originais internacionais que estão sendo usados com uma tradução em português e uma transposição de conceitos para que seja claro quando usar cada modelo apresentado. Também temos sugestões para uso dos modelos modificados para atender exigências brasileiras adicionando um modelo social na análise da economia solidária.

Os elementos usados na modelagem do Canvas Social tentam ficar no padrão definido no *Business Model Canvas* de nove quadros e mudam de nomenclatura e de substância, mas não modificam a lógica de informar sobre quem, como, porque que são a base do BMC original. A dúvida é se o padrão de elementos e o esquema ainda são funcionais aos objetivos de mostrar como funciona uma organização social. Esta dúvida precisa de mais pesquisa acadêmica e de prática.

Ressalta-se que o modelo Canvas deve seu sucesso, sobretudo, à prática de milhões de “adeptos” e com a prática que consolidou seu sucesso. Assim, o modelo Canvas social que nasceu recentemente, com certeza, será padronizado por meio da prática e também haverá alguém que criará novas versões no futuro, justificando essas novas modelagens.

O trabalho atual não tem pretensão de criar algo novo, mas só, inicialmente, sistematizar o modelo Canvas Social para o público brasileiro, para que possa ser usado e aproveitado na prática pelo motivo pelo qual foi criado: ajudar as organizações a se encontrarem para melhorarem suas operações e seus objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS

- ALEX NICHOLLS **Social Entrepreneurship New Models of Sustainable Social Change** Edited by Oxford Press . 2006
- BLANK S. **The Four Steps to the Epiphany**. Ed. Lulu.com 2006 3ª ed.
- 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.
- 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.
- 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.

SEBRAE. **Referenciais para uma nova práxis educacional**. Brasília: Sebrae, 2001.