

**FACULDADE SENAC PERNAMBUCO
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Gleison Mota da Silva

**A CONTRIBUIÇÃO DO CANVAS NA REMODELAGEM DE ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR INCUBADAS NO PORTO SOCIAL**

Recife
2017

Gleison Mota da Silva

**A CONTRIBUIÇÃO DO CANVAS NA REMODELAGEM DE ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR INCUBADAS NO PORTO SOCIAL**

Monografia apresentada como pré-requisito para
conclusão do curso de Bacharelado em
Administração da Faculdade SENAC Pernambuco.

Orientadora: Dra. Ana Paula Costa de Lucena

Recife
2017

Gleison Mota da Silva

**A CONTRIBUIÇÃO DO CANVAS NA REMODELAGEM DE ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR INCUBADAS NO PORTO SOCIAL**

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade SENAC Pernambuco.

Aprovada em:

Recife, 13 de dezembro de 2017

Banca Examinadora

Orientadora

(Ana Paula Costa de Lucena, Doutora, Universidade Federal de Pernambuco)

1º Examinadora

(Danylla Ibrahim de Souza Moreira, Mestra, Universidade Federal de Brasília)

2º Examinador

(Sérgio Alex Brito e Almeida, Mestre, Universidade Federal da Paraíba)

Dedico a todos empreendedores que sonham em construir um mundo melhor, que não temem desafios, assumem riscos calculados, trabalham duro e estão sempre atentos às novas oportunidades.

AGRADECIMENTOS

É impossível trilhar uma grande jornada de sucesso se não tivermos fé, espiritualidade, garra e perseverança na vitória e também se não tivermos a companhia e ajuda de familiares, amigos, parceiros e mentores. Sozinhos podemos até chegar mais rápido, mas apenas juntos conseguiremos ir mais longe. A todos que contribuíram de alguma forma com esta sonhada conclusão do curso de Bacharelado em Administração, eu deixo os meus sinceros sentimentos de gratidão, pois vocês me ajudaram a concluir mais uma etapa do meu projeto de vida. Um agradecimento especial à Thessália Paixão, a paixão da minha vida, companheira e amiga em todos os momentos, sejam eles felizes ou tristes. Aos meus pais, sra. Marli Mota e sr. Luiz Belarmino pelo apoio, carinho e incentivo e as minhas queridas irmãs Jakeline Mota e Lays Mota por incentivarem e torcerem por essa conquista.

Agradeço a essa respeitada instituição Faculdade Senac e a todo o seu corpo docente por me ensinarem a ciência da administração, da liderança, da gestão de recursos e da ética. Agradeço especialmente aos professores Danylla Ibrahim, José Pimentel, Sérgio Almeida e Sérgio Medeiros por seu brilhantismo na arte de lecionar.

Agradeço a todas as empresas e organizações que passaram na minha vida acadêmica (TECON SUAPE, SOFIXAÇÃO, BI BIKE, SEBRAE, COCO DO VALE, ONDAS MODA PRAIA, CAMINHOS DO BEM, PAZEAR, SONS DO SILÊNCIO e EMPREENDELER) por contribuírem na minha formação profissional.

“Ser um empreendedor é executar os sonhos, mesmo que haja riscos. É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças. É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. É tomar atitudes que ninguém tomou. É ter consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória. É não esperar uma herança, mas construir uma história...

Quantos projetos você deixou para trás?

Quantas vezes seus temores bloquearam seus sonhos?

Ser um empreendedor não é esperar a felicidade acontecer, mas conquistá-la”

(AUGUSTO CURY)

RESUMO

Em um ambiente empresarial e organizacional cada vez mais competitivo e dinâmico, em que o surgimento de novas tecnologias, mudam constantemente a maneira de trabalhar e gerenciar uma organização, torna-se essencial a modernização e a utilização de ferramentas que possibilitem o desenvolvimento de novas formas de criação, remodelagem, entrega e captura de valor. O quadro Canvas de modelos de negócios, proposto por Osterwalder em meados dos anos 2000, é uma dessas ferramentas que vem trazendo contribuições substanciais, tanto na iniciativa privada, quanto em organizações do terceiro setor. Esta monografia tem como objetivo principal descrever as contribuições do Canvas na remodelagem de organizações do terceiro setor incubados pelo Porto Social, instituição Recifense que utiliza a metodologia Canvas para remodelar projetos do terceiro setor, durante o seu programa de incubação. As principais teorias utilizadas neste estudo foram o Canvas de modelo de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), Manual de Procedimentos do Terceiro Setor (FRANÇA, 2015) e Incubadora Social (CORDEIRO, 2017). O principal método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos, onde foram analisadas 4 instituições não governamentais das categorias, saúde, esportes, música e educação e a principal contribuição que o Canvas trouxe foi o aprimoramento da capacidade dos empreendedores sociais em conseguir enxergar todas as áreas de interações de suas respectivas instituições.

Palavras-chave: Canvas; Modelos de Negócios; Terceiro Setor.

ABSTRACT

In an increasingly competitive and dynamic business and organizational environment, where the emergence of new technologies constantly change the way we work and manage an organization, it becomes essential to modernize and use tools that enable the development of new ways of creating, remodeling, delivering and capturing value. The Osterwalder proposed Business Models Canvas frame in the mid-2000s is one of those tools that has been making substantial contributions both in the private sector and in third sector organizations. This monograph aims to describe the contributions of Canvas in the remodeling of third sector organizations incubated by the Social Port, a Recife institution that uses the Canvas methodology to remodel third sector projects during its incubation program. The main theories used in this study were the Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), Manual of Procedures of the Third Sector (FRANCE, 2015) and Social Incubator (CORDEIRO, 2017). The main research method used was the study of multiple cases, where 4 non-governmental institutions of the categories, health, sports, music and education were analyzed and the main contribution that Canvas brought was the improvement of the capacity of social entrepreneurs to be able to see all the areas of interaction of their respective institutions.

Keywords: Canvas; Business Models; Third Sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Calda Longa.....	21
Figura 2: O Canvas de Modelo de Negócios.....	24
Figura 3: Lado direito e esquerdo do Canvas.....	25
Figura 4: Tipos e fases do Canal de distribuição.....	30
Figura 5: Canvas de Segmento de Clientes da Caminhos do Bem.....	50
Figura 6: Fluxo de Receitas.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características dos Empreendedores	17
Quadro 2: Tipos de Empreendedores	19
Quadro 3: Elementos da Proposta de Valor	27
Quadro 4: Tipos de Relacionamentos com o Cliente	31
Quadro 5: Tipos de Incubadoras	40
Quadro 6: Perfil dos Sujeitos da Pesquisa	45
Quadro 7: Ampliação dos Segmentos de Clientes	49
Quadro 8: Ampliação da Proposta de Valor da Caminhos do Bem.....	51
Quadro 9: Atributos de Valor da Caminhos do Bem.....	51
Quadro 10: Ampliação do número de parceiros	52
Quadro 11: Ampliação dos Canais de Distribuição da CB	54
Quadro 12: Ampliação dos Recursos Chaves.....	55
Quadro 13: Contribuições do Canvas na Caminhos do Bem	56
Quadro 14: Parcerias Principais da Pazear.....	60
Quadro 15: Contribuições do Canvas na Pazear	61
Quadro 16: Ampliação dos Segmentos de Clientes da Sons do Silêncio	64
Quadro 17: Ampliação das Atividade Principais.....	65
Quadro 18: Ampliação dos Parceiros Chaves.....	66
Quadro 19: Contribuições do Canvas na Sons do Silêncio	68
Quadro 20: Parcerias Desenvolvidas com o auxílio do Canvas na Empreendeler...70	
Quadro 21: Contribuição do Canvas na Empreendeler.....	72
Quadro 22: Consolidação das Contribuições do Canvas nos Projetos Sociais.....	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 EMPREENDEDORISMO	16
2.1.1 Empreendedor	17
2.1.2 Tipos de Empreendedores	18
2.1.3 Conceito de Modelo de Negócios e Remodelagem de Negócios	19
2.1.4 Principais Tipos de Modelos de Negócios.....	20
2.3 SURGIMENTO E CONCEITO DO CANVAS	23
2.3.1 Os 9 Blocos do Canvas.....	25
2.3.2 Proposta de valor	26
2.3.3 Segmentos de Clientes	28
2.3.4 Canais de Distribuição	29
2.3.5 Relacionamento com os Clientes.....	30
2.3.6 Fontes de Receitas	31
2.3.7 Recursos Principais.....	33
2.3.8 Parcerias Principais.....	34
2.3.9 Atividades Chaves.....	34
2.3.10 Estrutura de Custos.....	36
2.3.11 Vantagens e Limitações do Modelo Canvas	37
2.4 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	38
2.5 INCUBADORA SOCIAL.....	40
3 METODOLOGIA	42
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1.1 Amostra.....	44

3.1.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	44
3.1.3 Sujeitos de pesquisa	45
3.1.4 Classificação e Análise dos Dados	46
4 ANÁLISE DE DADOS.....	47
4.1 O PORTO SOCIAL	47
4.2 CAMINHOS DO BEM	48
4.2.1 Contribuições do Canvas na Caminhos do Bem.....	49
4.2.2 Pontos limitantes do Canvas identificados pela Caminhos do Bem.....	57
4.3 PAZEAR	58
4.3.1 Contribuições do Canvas na Pazear.....	59
4.4 SONS DO SILÊNCIO.....	62
4.4.1 Contribuição do Canvas na Sons do Silêncio	64
4.5 EMPREENDELER	69
4.5.1 Contribuições do Canvas na Empreendeler.....	69
4.5.2 Pontos limitantes do Canvas identificados pela Empreendeler.....	73
4.6 CONSOLIDAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DO CANVAS NOS 4 PROJETOS ESTUDADOS	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE	83

1 INTRODUÇÃO

A falta de planejamento e conhecimento do mercado de atuação são as principais causas de mortalidade das MPEs (micro e pequenas empresas) brasileiras, representando cerca de 42% das falências dos negócios em 2013 (VERONESI, 2013). Por isso, se faz necessário o uso de ferramentas de apoio ao planejamento e modelagem de negócios.

Com base nisso, pode-se dizer, que o sucesso de um negócio iniciante, muitas vezes, está diretamente ligado a definição de um bom modelo de negócios. Essa definição é estratégica, pois o modelo de negócio mostrará a capacidade que a empresa tem em atrair *stakeholders* para contribuir com a organização ao invés de suas concorrentes (SOUZA, 2013).

Um modelo de negócios consiste em uma análise da cadeia de valor que transpõem a organização como um todo e identifica, entre outras questões relevantes, quem é o cliente, o que é realmente valor para ele, qual estratégia será utilizada para entregar esse valor e como se obterá lucro (MAGRETA, 2002).

Os métodos utilizados no desenvolvimento de modelos de negócios variam de organização para outra e possuem características peculiares a cada uma em particular. O momento de motivação, o início do processo e a sua realização serão diferentes em cada caso em que for implantado, cabendo a cada organização realizar os ajustes e adaptações que forem necessários (OROFINO, 2011).

Uma ferramenta de planejamento e remodelagem de negócios bastante difundida na atualidade por empreendedores e instituições como o SEBRAE é o *Business Model Generation*, ou simplesmente Canvas, criada em meados dos anos 2000 pelo Suíço Alex Osterwalder durante sua Tese de Doutorado na prestigiada HEC Lausanne, e Yves Pigneur.

O Canvas é um esquema visual que possibilita as pessoas cocriarem modelos de negócios analisando 9 elementos que toda empresa ou organização possuem: proposta de valor, parcerias chaves, atividades chaves, recursos chaves, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas.

As organizações do terceiro setor, assim como as empresas do segundo setor, precisam e devem ser gerenciadas de forma eficiente e profissional, para que o seu impacto e geração de valor na sociedade, possam alcançar níveis mais elevados.

Para essas organizações atingirem esse objetivo, elas precisam se munir de ferramentas de gestão, que na maioria das vezes são oriundas da iniciativa privada para poderem melhorar o seu desempenho e alcance.

Terceiro setor é um termo utilizado para definir o conjunto de organizações de iniciativa privada, que atuam no país sem fins lucrativos, que possuem gerenciamento próprio, sem interferências externas e prestam serviços de caráter público.

Uma característica marcante dessas organizações, principalmente as iniciantes são nortear suas decisões e iniciativas mais pela força da emoção em detrimento da razão. E esse excesso de emoção ocasiona um modelo de gestão movido por impulsos equivocados e más decisões que acabam prejudicando o seu funcionamento e desenvolvimento (MARINHO, 2017).

Devido ao contexto retratado no parágrafo anterior, surgiu no Recife em 2016 o programa Incubadora Social, promovido pelo Porto Social, que seleciona organizações sociais e capacita os empreendedores sociais através de cursos, palestras, oficinas, mentorias e acessórias contábeis e jurídica durante 1 ano, com o objetivo de transformar os líderes dessas organizações em gestores profissionais.

E considerando que a falta de planejamento e conhecimento do seu setor de atuação são as principais causas das falências de empresas brasileiras, e que o sucesso de uma organização, seja ela empresarial ou social, em muitos casos, está diretamente ligado ao bom planejamento de um modelo de negócios, esta pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: Qual a contribuição do Canvas na remodelagem de organizações do terceiro setor incubadas no Porto Social?

O interesse pelo tema partiu da vivência como empreendedor em negócios familiares e trabalhos voluntários em organizações do terceiro setor. O interesse se deu também, por alimentar o desejo de ter um negócio próprio em um futuro próximo, e acredita-se que o domínio dessa ferramenta, facilita o processo de enxergar oportunidades e criar valor para a sociedade e por querer contribuir com a literatura desse importante setor da sociedade civil, denominado de terceiro setor.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a contribuição do Canvas na remodelagem de organizações do terceiro setor incubadas no Porto Social?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição do Canvas na remodelagem de organizações do terceiro setor incubadas no Porto Social.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Descrever a ferramenta Canvas;
2. Demonstrar o funcionamento do Canvas para a criação, gerenciamento e remodelagem de modelos de negócios em organizações do terceiro setor.
3. Conhecer as vantagens e limitações da ferramenta Canvas no processo de remodelagem das organizações do terceiro setor incubadas pelo Porto Social;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do trabalho será apresentada a fundamentação teórica que o trabalho está baseado, sendo estruturado da seguinte forma: contextualização de Empreendedorismo e Empreendedores, Modelo e Remodelagem de Negócios, *Business Model Generation*, ou simplesmente Canvas e por fim, a revisão literária é encerrada com uma explanação sobre o Terceiro Setor e Incubadoras Sociais.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo foi utilizado pela primeira vez, como peça central na obra do economista austríaco Joseph Schumpeter, Teoria do Desenvolvimento econômico, em 1912. Segundo Mello (2014), o empreendedorismo na visão de Schumpeter só aconteceria se as pessoas fossem versáteis, com conhecimento em várias áreas como: técnicas de produção, gerência de recursos financeiros, operações internas e vendas.

De acordo com Dornelas (2005, p. 39) empreendedorismo “é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”. Outro conceito bastante aceito no meio acadêmico e corporativo é o do estudioso em empreendedorismo, Robert Hirsch. Segundo o autor, empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, tendo predisposição a assumir os riscos financeiros, psicológicos e sociais inerentes ao negócio, recebendo conseqüentemente, se bem-sucedido, recompensas econômicas e pessoais (HIRSCH, 2009).

O empreendedorismo é visto atualmente como uma “alavanca para o desenvolvimento econômico e social de um país” (SOUZA, 2013, p. 7). Pois quanto mais negócios forem criados, mais empregos, renda e impostos serão gerados, impulsionando o crescimento e desenvolvimento do país. Segundo Vieira (2016), o estímulo ao empreendedorismo representa um passo significativo em direção à retomada do crescimento econômico brasileiro, atualmente estagnado, devido à crise política e financeira.

2.1.1 Empreendedor

Dentro do empreendedorismo existe a figura do empreendedor que Schumpeter (1982) conceitua como o responsável por novas combinações. Essas combinações podem ser a introdução de um bem, de um novo método de produção ou comercialização, pode ser através da abertura de novos mercados, estabelecendo uma nova organização numa indústria e descobrindo novas maneiras de realizar. Em síntese Schumpeter define o empreendedor como o agente capaz de destruir o velho, para construir o novo, através do processo que ele denominou de “destruição criativa”.

Na perspectiva de Dornelas (2005, p. 39), empreendedor “é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Sebrae (2016), afirma que, acima de tudo, o empreendedor é um realizador; é alguém que que vê o que ninguém vê; é alguém que tem a capacidade de sair do campo dos desejos e sonhos, e parte para a ação. Dentro desse contexto o Sebrae identificou as 10 principais características dos empreendedores que são:

Quadro 1: Características dos Empreendedores

Características	Detalhes
Busca de Oportunidade e iniciativa	Age com proatividade, antecipando-se as situações; Busca a possibilidade de expandir seus negócios;
Persistência	Não desiste diante de obstáculos; Esforça-se além da média para atingir seus objetivos;
Correr Riscos Calculados	Procura avaliar alternativas para tomar decisões; Busca reduzir as chances de erro;
Exigência de Qualidade e Eficiência	Melhora continuamente seus negócios e seus produtos; Satisfaz e excede as expectativas dos clientes; Cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade.
Comprometimento	Traz para si as responsabilidades sobre sucesso e fracasso; Atua em conjunto com a equipe para atingir os resultados;
Busca de Informações	Envolve-se pessoalmente na avaliação do seu mercado; Investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços; Busca a orientação de especialistas para decidir .
Estabelecimento de Metas	Persegue objetivos desafiantes e importantes para si mesmo; Tem clara visão de longo prazo; Cria objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado

Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	Enfrenta grandes desafios, agindo por etapas; Adequa rapidamente seus planos às mudanças e variáveis de mercado; Acompanha os indicadores financeiros e os leva em consideração no momento de tomada de decisão.
Persuasão e Rede de Contatos	Cria estratégias para conseguir apoio para os seus projetos; Obtém apoio de pessoas chaves para seus objetivos; Desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais
Independência e Auto Confiança	Confia em suas próprias opiniões mais do que nas dos outros; É otimista e determinado, mesmo diante da oposição; Transmite confiança na sua própria capacidade.

Fonte: Elaborado a partir do SEBRAE, 2014

Essas dez principais características dos empreendedores, em certo nível são possíveis de serem identificadas nos quatro principais tipos de empreendedores que veremos no próximo subtópico.

2.1.2 Tipos de Empreendedores

As motivações das atividades empreendedoras vão determinar o tipo de empreendedor e o seu impacto no crescimento econômico de um país. Os empreendedores motivados pela oportunidade de negócios, tendem a ser mais capacitados e desenvolvem negócios baseados em novas tecnologias e inovações, e muitos dos negócios desenvolvidos por esse tipo de empreendedor, possui grande potencial de crescimento. Por outro lado, os empreendedores motivados por necessidade, que são aqueles que empreendem para sobreviver, por não ter outra opção, produzem pouco impacto na economia do país, pois possuem pouca capacitação e seus negócios, em sua grande maioria, são negócios sem inovação e sem tecnologia (DEGEN, 2009).

De acordo com Schumpeter (1982), o empreendedor é mais conhecido como o agente que cria novos negócios, mas ele pode inovar também dentro de empresas já existentes. Esse tipo de empreendedor é conhecido como empreendedor corporativo, ele possui atitudes e comportamentos de dono, mesmo sendo funcionário. É o tipo de colaborador que não limita as suas ações apenas ao seu departamento, possui visão sistêmica do negócio, enxergando os pontos fortes e deficitários, propõem sugestões criativas e inovadoras e é motivado por desafios e resultados produzidos pela sua alta produtividade (MARQUES, 2016).

Por fim, temos o empreendedor social, onde o seu *core business*¹, está centrado na responsabilidade social, ele vende produtos e serviços que resolvem problemas sociais, buscando o equilíbrio entre o lucro e relevância social. São negócios que trazem qualidade de vida para a sociedade com uma grande geração de valor (ENDEAVOR, 2017). Observe o quadro a seguir com todos os tipos de empreendedores e suas principais características:

Quadro 2: Tipos de Empreendedores

Tipo de Empreendedor	Características
Por Oportunidade	São mais capacitados e seus negócios se desenvolvem baseados em novas tecnologias e inovação; Negócios com alto potencial de crescimento;
Por Necessidade	Empreendem para sobreviver e os negócios tem pouca ou nenhuma inovação e tecnologia; Possuem baixa capacitação; Negócios com baixo potencial de crescimento;
Corporativo	Profissional movido por desafios e resultados; Possuem alta produtividade e capacidade para resolver problemas;
Social	Foco na resolução de problemas de relevância social; Alto potencial de crescimento.

Fonte: Elaborado a partir de DEGEN, 2009; MARQUES, 2016; ENDEAVOR, 2017

Todos esses tipos de empreendedores, mesmo que de forma inconsciente trabalham sobre um modelo de negócios, e compreendê-los é essencial.

2.1.3 Conceito de Modelo de Negócios e Remodelagem de Negócios

O modelo de negócios é “um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 15). Ele deve descrever de maneira racional a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. A “entrega” diz respeito à maneira que a organização entrega o produto ou serviço ao cliente e a “captura de valor” refere-se à possibilidade de retorno que a organização obtém de acordo com a percepção de valor que o cliente percebe que está recebendo.

¹ Core business é uma expressão em inglês que significa "a parte central ou nuclear de um negócio ou de uma unidade de negócios" (VIEIRA, 2012).

Nas perspectivas de Amit e Zott (2001), um modelo de negócios representa uma disposição estrutural das partes de uma organização, moldada para identificação de oportunidades de negócios, sendo essa premissa válida para qualquer tipo de empresa ou organização. Com base nessas duas definições conclui-se que a consecução de um modelo de negócios deve prever todo o fluxo de trabalho para compreensão, captura e entrega de valor para o público alvo de uma empresa ou organização.

O modelo de negócio determina também a estrutura de capital de uma empresa no futuro. Por exemplo, um modelo de negócios de prestação de serviços, aumenta o número de funcionários e o passivo da empresa de acordo com o crescimento do número de clientes, enquanto o modelo típico das *startups* de tecnologia possuem o modelo de negócios de crescimento em escala, ou seja, a empresa pode possuir milhares de clientes e não necessitar aumentar a quantidade de funcionários proporcionalmente a esse crescimento, e conseqüentemente não aumentará o seu passivo como o modelo de prestação de serviços (SOARES, 2015).

No que tange a Remodelagem de Negócios, é um processo de recriar algo que já está feito ou aprimorar, adaptar e atualizar. Ou seja, remodelar o modelo de negócios já pré-estabelecido pela organização. Seja para se adaptar a uma nova realidade do mercado, aproveitar uma nova oportunidade ou inovar (PIMENTA, 2015). A ferramenta Canvas de Modelo de Negócios que conheceremos mais à frente é um importante aliado nesse processo de Remodelagem.

De acordo com a escolha do modelo de negócios, os desafios do empreendedor podem se tornar muito maiores. Por isso é importante conhecer vários tipos de modelos de negócios e observar qual modelo é o mais próximo de ser exequível de acordo com a realidade e o momento do empresário (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.1.4 Principais Tipos de Modelos de Negócios

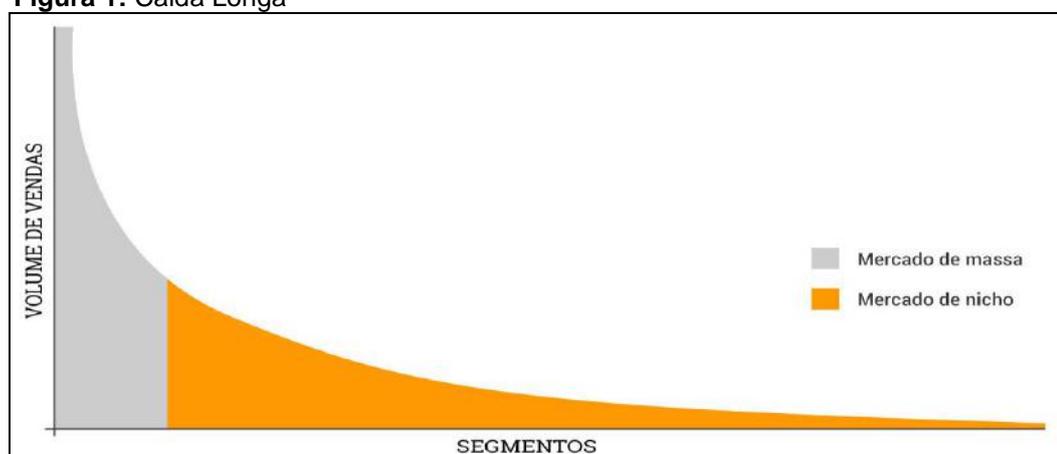
Existem modelos de negócios com algumas similaridades, sendo possível estabelecer padrões, e esses padrões ajudam a compreender as dinâmicas de Modelos de Negócios, podendo servir também, como fonte de inspiração para a

modelagem do negócio do empreendedor. Conheceremos agora alguns desses tipos:

A) Modelo de Negócios “**Corporações desagregados**”:¹ Termo cunhado por Hargel e Singer (1999) que diz respeito às empresas que utilizam a economia de escopo para diminuir custos e aumentar as receitas através do aumento da eficiência produtiva, gerada pela criatividade empresarial. São organizações que utilizam a mesma infraestrutura de um tipo de negócio para lucrar com um ou mais segmentos diferentes de clientes. Temos como exemplo os grandes supermercados que aproveitam a sua estrutura física e logística para passar a comercializar, além de produtos característicos do setor, como produtos alimentícios, de higiene e limpeza, para uma vasta opção de eletrodomésticos, bicicletas e etc.

B) O Modelo de Negócios **Calda Longa**, conceito este, cunhado por Cris Anderson em 2006, em seu livro de mesmo nome, quebra o paradigma 80/20 de Pareto² de que toda a empresa deve apenas se concentrar nos poucos produtos “de sucesso”, que vendem mais, e não dar muita atenção aqueles que possuem uma demanda menor. Neste Modelo de Negócios os produtos “renegados” ganham destaque quando as vendas de pequenas somas de vários itens produzem juntos um forte impacto no faturamento. Muitas vendas infrequentes podem produzir receitas agregada equivalente ou até mesmo maior que aquela produzida pelo foco nos produtos de sucesso (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; RUANO, 2015). Vejamos o gráfico abaixo para uma melhor compreensão:

Figura 1: Calda Longa



Fonte: Ruano, 2015

² O **princípio de Pareto**, também conhecido como lei 80/20, é um termo recorrente na administração que afirma que 80% das consequências vêm de 20% das causas ou que 80% do faturamento de uma empresa está concentrado em 20% dos produtos ou serviços (TOLEDO, 2014).

No eixo vertical temos o volume de vendas dos poucos produtos mais vendidos, e no eixo horizontal temos uma grande variedade dos produtos menos vendidos. A Calda Longa representa esses produtos de nichos³, que vendem pouco unitariamente, mas que somado junto com as vendas de uma grande variedade de itens, pode produzir um grande resultado. A Internet e o conceito *just in time*⁴ facilitaram a implantação da Calda Longa, pelo fato da grande quantidade de produtos diferentes e que vendem pouco não terem a necessidade de ocuparem um espaço físico. Pegamos como exemplo o setor de livrarias, elas só expõem os livros que elas sabem que vão vender, pois os espaços nas prateleiras são limitados para expor livros de nichos, que possuem pouca demanda. Por outro lado, a Amazon, possui um catálogo de livros muito maior, pois o seu negócio é totalmente virtual, e não necessita de estoque, e com o sistema *just in time*, a solicitação do livro na editora, só é emitido, após o cliente efetuar a compra. Outros exemplos são as empresas Netflix e Ebay⁵.

C) Outro Modelo de Negócio são os de **Plataformas Multilaterais**, que unem dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes de clientes. A plataforma cria valor agindo como intermediária, conectando esses grupos. Por exemplo, as empresas de cartão de crédito conectam os comerciantes com os usuários do cartão, os jornais os anunciantes aos leitores potenciais, consoles de videogames ligam desenvolvedores e jogadores, o Google e Facebook conectam anunciantes ao seu público alvo, de forma segmentada. Esse sistema só funciona se a plataforma for capaz de atrair e atender todos esses grupos simultaneamente, para assim, gerar valor. Ou seja, é o dilema no estilo “o ovo e a galinha”, pois um segmento de cliente, não pode existir sem o outro (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

D) O Modelo de Negócios do tipo **Grátis**, é a proposta de oferecer continuamente a pelo menos um segmento de clientes, produtos e serviços livres de custos. Entretanto para isso ser viável economicamente, é necessário existir o financiamento por outra parte do Modelo de Negócios ou por outro segmento

³ **Nicho** é uma pequena parcela de consumidores, dentro de um mercado maior. Por exemplo: Futebol é um nicho do grande mercado de Esportes (SOUZA, 2014).

⁴ **Just in time** é um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora certa (BICHENO, 1991).

⁵ **Ebay** é uma empresa de comércio eletrônico que possui, atualmente, o maior site do mundo para venda e compra de bens.

(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Nesse Modelo existem 3 padrões bastante utilizados no mercado, que conheceremos a seguir:

1. Ofertas gratuitas baseadas em plataformas multilaterais (Com base em anúncios). Nesse modelo, os clientes são atraídos pela oferta de produtos e/ou serviços gratuitos, gerando um alto tráfego na plataforma, que por sua vez atrai anunciantes, o que permite cobrar taxas para se obter o lucro do negócio e subsidiar os produtos e serviços gratuitos. Google, Facebook são uma das mais conhecidas plataformas grátis.
2. Serviços básicos gratuitos com serviços premium opcionais (*freemium*). São Modelos de Negócios, principalmente baseados na web, que misturam serviços básicos gratuitos com serviços pagos. A maioria nunca se torna cliente pagante, apenas uma parcela menor que 10% assina os serviços pagos. Que são o suficiente para subsidiar os usuários gratuitos e produzir lucros. Isso só é possível, devido ao baixo custo em servir aos usuários gratuitos. Skype, Dropbox e Evernote são exemplos.
3. Modelo “**Isca & Anzol**”, onde uma oferta inicial gratuita ou barata atrai o usuário para compras recorrentes. Neste modelo os clientes são atraídos pela gratificação instantânea de um produto ou serviço inicial gratuito. Temos como bons exemplos os barbeadores Gillette, que oferecem os barbeadores com desconto ou até mesmo, gratuitos com outros produtos, para criar demanda para as lâminas descartáveis; A indústria de telefonia que em muitos casos, oferecem um telefone gratuito junto com uma assinatura e as empresas de impressora jato de tinta como HP, que vendem as impressoras a um preço baixo, mas geram altas margens de lucro com as vendas de cartuchos de impressão.

2.3 SURGIMENTO E CONCEITO DO CANVAS

O *Business Model Generation*, ou simplesmente Canvas. É uma metodologia criada em meados dos anos 2000 pelo Suíço Alex Osterwalder durante sua Tese de Doutorado na prestigiada HEC Lausanne, e Yves Pigneur. O Canvas é um esquema visual que possibilita as pessoas cocriarem modelos de negócios analisando 9 elementos que toda empresa ou organização possuem: proposta de valor, parcerias chaves, atividades chaves, recursos chaves, relacionamento com clientes,

segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas (HSM, 2017).

Essa metodologia possibilita descrever e pensar sobre o modelo de negócios da organização do empreendedor, de seus concorrentes ou qualquer outra empresa. Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15) o conceito Canvas “já foi aplicado e testado em todo o mundo e já é utilizado por grandes organizações como IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works, o governo do Canadá, entre outras”. Os 9 componentes do Canvas cobrem as 4 principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Segundo Pimenta (2015) é uma das ferramentas mais utilizadas por empreendedores e empresas para iniciar um negócio ou para inovar em empresas já constituídas.

A ferramenta Canvas em formato de um quadro permite analisar o modelo de negócios que está sendo criado, remodelado, adaptado com o pensamento visual, que consiste em usar desenhos para representar situações ou ideias. O que possibilita ver o modelo como um desenho e não como uma folha de texto. Ao olhar para o Quadro do Canvas é possível compreender rapidamente e comparar as relações entre os nove blocos e descobrir se existe sentido e complementação entre eles (PIMENTA, 2015). E por ser uma ferramenta visual, a Cocriação é facilitada, permitindo que pessoas não envolvidas, diretamente no negócio, possam ajudar na construção e análise do modelo.

Figura 2: O Canvas de Modelo de Negócios



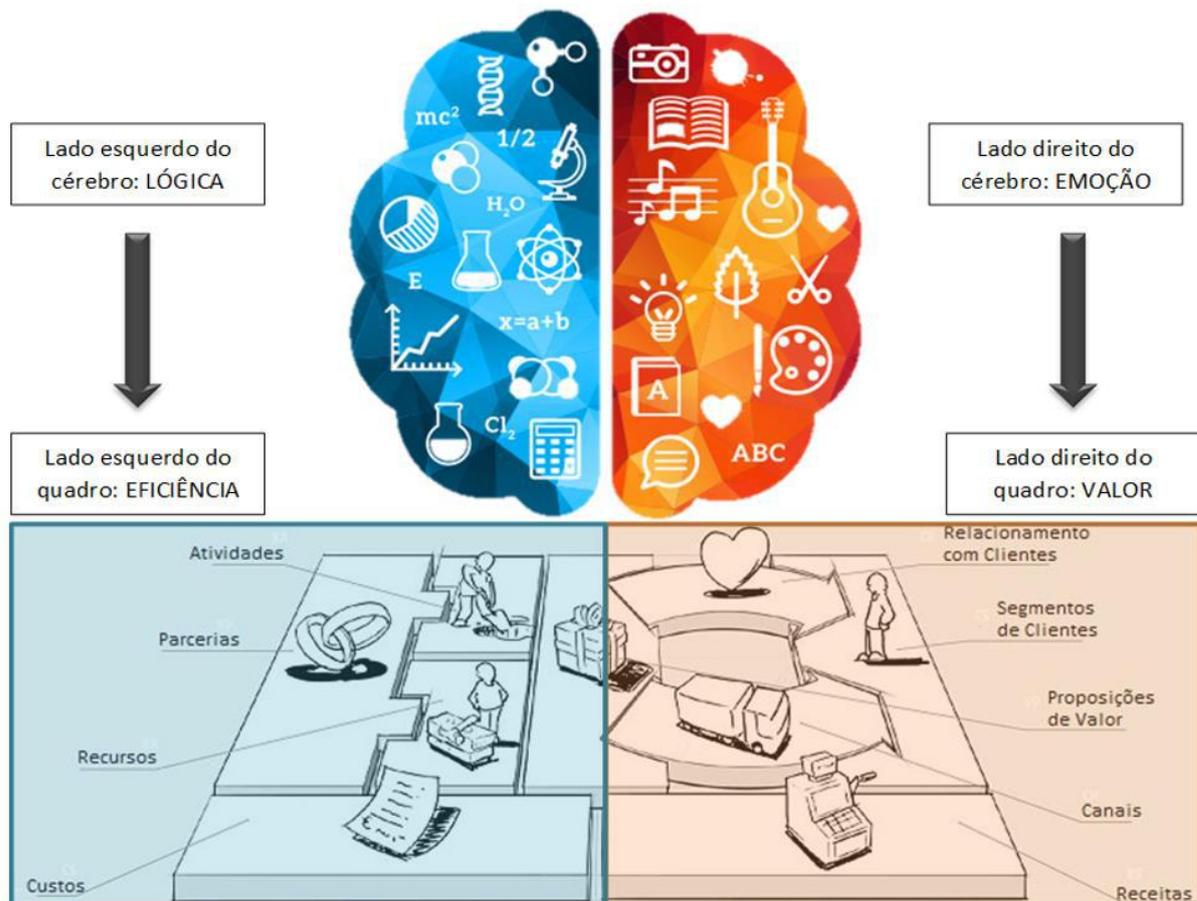
Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011

O Canvas mostra uma “foto” de um negócio, mas essa foto pode mudar muito com o tempo. Muitos elementos podem entrar e sair, por isso usa-se muito post-it coloridos (Bloco de alto-adesivos) para mudar e modelar o negócio com mais facilidade.

2.3.1 Os 9 Blocos do Canvas

Alguns cientistas e psicólogos afirmam de acordo com Nortegubisian (2017), que o lado esquerdo do cérebro humano corresponde a parte lógica, matemática, enquanto o lado direito do cérebro é intuitivo e emotivo. No Canvas, o lado esquerdo está focado e relacionado a eficiência, aos custos e a infraestrutura do negócio, enquanto o direito está direcionado a proposta de valor e no cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 3: Lado direito e esquerdo do Canvas



Fonte: Nortegubisian, 2017

Conheceremos a seguir primeiro os blocos do lado direito e em seguida os do lado esquerdo.

2.3.2 Proposta de valor

Não existe uma regra para iniciar o Canvas, mas se aconselha começar pela proposta de valor e Segmentos de Clientes, pois é a partir deles que todo o modelo de negócios se apoiará. Na Perspectiva de Orofino (2011), a Proposta de Valor de um negócio é a oferta que a empresa ou organização faz para os seus clientes com características, atributos e benefícios adicionais. Para Pimenta (2015) o termo “Valor” representa o motivo ou a razão pelo qual as pessoas adquirem um determinado produto ou serviço.

No bloco Proposta de Valor é descrito o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente) (LANDT; DAMASTRUP, 2013).

Esses produtos e serviços devem resolver um problema ou satisfazer uma necessidade do consumidor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Algumas indagações devem ser feitas pelo empreendedor na hora de criar a proposta de valor do seu negócio:

1. Que valor estamos entregando ao nosso cliente?
2. Qual é/ou são os problemas que estamos ajudando a resolver?
3. Quais necessidades estamos satisfazendo?
4. Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) as observações de elementos e características podem ajudar a organização em sua tarefa de criação de propostas de valor para o cliente. Esses elementos são:

Quadro 3: Elementos da Proposta de Valor

Elementos da Proposta de Valor	Definição dos elementos	Exemplos de Negócios
Novidade	Busca satisfazer um conjunto totalmente novo de necessidades que os clientes anteriormente não percebiam porque não havia oferta similar.	IPHONE, IPOD, IPAD
Desempenho	Melhoria de desempenho de um produto ou serviço	Entrega de pizza em 30 minutos
Customização	Adaptação de produtos e serviços para necessidades específicas de clientes individuais ou de um segmento de clientes.	21 Diamonds (loja de joias exclusivas)
Fazer o que precisa ser feito	Ajudar clientes a executar certos serviços ou atividades que favoreçam os seus negócios ou facilitem a sua vida.	Empresas de Motoboys que resolvem o problema de entregas para lojas.
Design	Diferenciação por desempenho, moda, ergonomia, funcionalidades	IPHONE
Marca	O cliente encontra valor no simples ato de usar, exibir determinado produto pela marca, pois ela gera status social.	LACOSTE, CHANEL, PRADA
Preço	Propostas de Valor similares por um preço menor para satisfazer clientes sensíveis ao preço	Lojas tipo 1,99
Redução de Custos	Ajudar clientes a reduzir os seus custos para suprir suas necessidades	Serviços de entregas grátis: Localweb
Redução de Riscos	Aumento das garantias do cliente, minimizando os seus riscos ao adquirir um produto ou serviço.	Carros usados com garantia de 1 ano
Acessibilidade	Tornar os produtos e serviços disponíveis para os clientes que anteriormente não tinham acesso a eles	Gol Linhas Aéreas
Conveniência	Facilitar o uso ou a aquisição de produtos e serviços	Lojas em postos de gasolina

Fonte: Adaptado a partir de Pimenta, 2015; Osterwalder; Pigneur, 2011

Após a observação atenta desses elementos ficará mais fácil identificar quais são as “dores do seu cliente”. Essas dores devem descrever qualquer coisa que os aborreça antes, durante e depois de tentar realizar uma tarefa, ou simplesmente que os impeça de realizar, ou pode estar relacionada também aos riscos e o potencial de resultados negativos, referentes a um mau desempenho na realização de uma tarefa ou a não realização dela. Feito essa análise, o empreendedor conseguirá compreender quais são os ganhos do seu cliente ao adquirir a sua solução. Esses ganhos devem descrever os resultados e os benefícios que os clientes desejam. Os

ganhos podem ser necessários, esperados ou desejados pelos clientes e outros podem os surpreender. Os ganhos possuem utilidade funcional, ganhos sociais, emoções positivas e economia de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2014).

2.3.3 Segmentos de Clientes

Os clientes são o núcleo de qualquer modelo de negócios. Sem eles é impossível uma empresa sobreviver por muito tempo no mercado. Para satisfazê-los “uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 20).

Um Modelo de Negócios pode possuir um ou vários segmentos de clientes, e a organização deve tomar uma decisão consciente, levando em conta as suas capacidades e potencialidades na hora de decidir sobre quais segmentos servir e quais deverão ser ignorados (OROFINO, 2011).

Algumas indagações devem ser feitas, como: para quem estamos criando valor? Quem são os nossos consumidores mais importantes? A seguir conheceremos alguns exemplos de segmentos de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011).

- a) **Mercado de Massa:** As propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes se concentram em um grupo homogêneo de clientes com necessidades e problemas semelhantes. O setor de eletrônicos é um exemplo;
- b) **Nicho de Mercado:** Atende segmentos específicos e especializados de clientes. A proposta de valor, os canais e o relacionamento com os clientes são adequados às exigências específicas de um nicho de mercado. Os modelos de negócios de nicho são encontrados nas relações entre fornecedores e compradores. Exemplo a indústria de peças de automóveis dependem muito dos grandes fabricantes de carros.
- c) **Segmentado:** São modelos de negócios que atendem mais de um segmento de mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes. Tem-se como exemplo a empresa especializada em fornecer projetos micromecânicos e soluções manufaturadas terceirizadas, Micro Precision Systems. Ela atende

três segmentos de clientes distintos – a indústria de relógios, a indústria médica e o setor de automação industrial e oferece a cada um deles propostas de valor sutilmente diferentes;

- d) **Diversificada:** Uma organização que possui esse tipo de segmento de clientes atende necessidades e problemas muito diferentes. Temos como exemplo a empresa Amazon que resolveu diversificar o seu negócio de revenda oferecendo serviços de computação em nuvem, conhecidos também como espaço de armazenamento online e servidores sob demanda.
- e) **Mercados Multilaterais:** servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes, ou seja, um segmento depende do outro para existir. Por exemplo as empresas de cartão de crédito, necessitam de uma grande base clientes do cartão, e uma grande base de comércios que aceitem esse cartão, para poder satisfazer ambos os segmentos e possibilitar a cobrança de taxas de serviço. Se o empreendedor, assim desejar, pode-se fazer um Canvas inteiro para cada segmento de cliente e esmiuçar cada detalhe do seguimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.3.4 Canais de Distribuição

Esse bloco é responsável pelos canais de distribuição, vendas e comunicação que compõem a interface da empresa com os clientes. É através dele que a empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a sua proposta de valor. É por ele que os clientes adquirem os produtos e serviços de uma empresa. Os Canais Ajudam a ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, e auxiliam a organização em suas atividades de pós-venda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Indagações devem ser feitas na hora de definir qual ou quais canais devem ser criados para melhor atender às necessidades do cliente como: Por quais canais os nossos clientes desejam ser atendidos? Como nossos canais se integram? E qual deles funciona melhor? Quais apresentam o melhor custo-benefício? Como eles se integram as rotinas dos clientes?

Os canais de relacionamento possuem cinco fases diferentes. Cada um podendo cobrir algumas ou todas as fases. Eles podem ser diretos ou indiretos. Diretos é quando são operados e gerenciados pela própria organização, como

equipe de vendas ou site. E indiretos quando possuem lojas parceiras de revenda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Como observado na figura abaixo:

Figura 4: Tipos e fases do Canal de distribuição

Tipo de Canal		Fases dos Canais				
Próprio	Direto	1. Informação Como fazer que sejam conhecidos nossos produtos e serviços da nossa Empresa?	2. Avaliação Como ajudar ao cliente a avaliar nossa proposta de valor?	3. Compra Como podem comprar nossos produtos e serviços?	4. Entrega Como Entregamos ao cliente nossa proposta de valor? Como	5. Pós-Venda Que serviço de atenção pós-venda oferecemos?
	Área Comercial					
Vendas Online						
Parceiro	Indiretos					
	Loja Parceira					
Atacadista						

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2011

2.3.5 Relacionamento com os Clientes

Este bloco do canvas descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com os seus segmentos de clientes específicos. Essas relações podem variar de pessoais a até automatizadas. O relacionamento utilizado pelo modelo de negócios de uma empresa influencia diretamente a experiência geral de cada cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O objetivo desse relacionamento é melhorar a integração do cliente dentro do modelo com a intenção de conquistar novos clientes, retê-los e aumentar a sua participação nas vendas (LANDT; DAMSTRUP, 2013). Existem diversos tipos de Relacionamento com Cliente, que podem coexistir na relação da empresa com seus segmentos de clientes. Conheceremos alguns deles a seguir:

Quadro 4: Tipos de Relacionamentos com o Cliente

Tipos de Relacionamentos	Definição dos Tipos	Exemplos de Negócios
Assistência pessoal	Interação humana durante o processo de vendas ou após o fechamento da compra. Seja no ponto de venda, Call Center ou e-mail.	Serviços de TV a Cabo
Assistência pessoal dedicada	Interação humana com representantes inteiramente dedicados a grupos de clientes.	Bancos que mantêm um gerente específico para orientar os clientes de acordo com os perfis deles
Self – Service	A empresa provê todos os meios para que o cliente realize o serviço por ele mesmo.	Restaurante que serve a quilo
Serviços automatizados	Mescla o tipo Self - Service com processos automatizados. Eles são capazes de reconhecer clientes individuais e suas características e oferecem informações sobre pedidos e transações.	Netflix, Máquinas de vender refrigerantes
Comunidades	Geralmente on-line, servem para as empresas se envolverem mais com os clientes e prospects, promovendo uma maior interação entre eles, com o objetivo de conhecê-los melhor, para assim, poder melhor atendê-los.	Clube Nespresso, site que reúne clientes para comprar café, máquinas de café e acessórios
Cocriação	O cliente exerce um papel ativo na criação ou desenvolvimento de produtos e serviços	Youtube, Camiseteria - Site que os clientes criam o seu próprio desenho

Fonte: Adaptado a partir de Pimenta, 2015; Osterwalder, 2011

2.3.6 Fontes de Receitas

Esse componente do canvas representa o fluxo de dinheiro que uma empresa consegue gerar a partir de cada segmento de clientes que impulsionados pela proposta de valor da organização estão dispostos a pagar por seus serviços e/ou produtos. As empresas devem sempre se questionar e tentar descobrir qual é o valor que cada segmento de clientes está realmente disposto a pagar e buscar uma forma de explorá-los, seja na forma de pagamento único, ou no de vendas recorrentes, resultantes do pagamento constante (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo Pimenta (2015) o valor cobrado pelo produto ou serviço, deve possuir uma relação muito forte com a Proposta de Valor da Organização, e a forma de pagamento deve considerar se os clientes estão dispostos a utilizar os recursos de

pagamentos que o empreendedor pretende estabelecer. Ou seja, a forma de cobrar deve estar de acordo com o jeito que o cliente gosta de pagar. Existem diversas maneiras de se gerar fontes de receitas. Conheceremos algumas delas a seguir:

- a) **Vendas de Recursos:** é fonte de receitas mais conhecida, pois se trata do resultada da venda do direito de posse de um produto físico, por exemplo, a Fiat vende automóveis, a livraria Cultura vende livros e os compradores estão livres para dirigir, revender ou até mesmo destruir;
- b) **Taxa de Uso:** esta fonte é gerada pelo uso de determinado serviço, onde quanto mais o cliente usufrui, mas ele paga. Uma empresa de telecomunicações cobrar pela quantidade de minutos utilizados, ou dados de internet consumido. Um hotel cobra pelo número de diárias, uma instituição de ensino, por hora, mês, semestre... etc;
- c) **Taxa de assinatura:** modelo gerado pela venda do acesso contínuo a um estabelecimento ou serviço. Uma academia vende assinatura mensais, ou por um outro período de tempo, o acesso ao local de exercícios e treinadores. Um serviço de tv por assinatura, como o próprio nome já diz, vende o acesso aos seus canais exclusivos de entretenimento;
- d) **Empréstimos/aluguéis:** permite o acesso exclusivo, mas temporário a um determinado recurso por um período pré-determinado, em troca de uma contrapartida, geralmente feita em dinheiro. Serviços de alugueis de carros, imóveis são exemplos;
- e) **Licenciamento:** esta fonte de receitas concede permissão aos seus clientes para o uso de propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento. Não necessariamente, o empreendedor precisa possuir um produto e nem comercializar um serviço, basta ele possuir uma marca forte que atraia outros clientes para os seus clientes. Pessoas e personagens famosos da mídia podem licenciar suas marcas para o uso em outros produtos. De maneira similar o setor de tecnologia, proprietários de patentes de tecnologias avançadas, concedem a outras empresas e usuários o acesso em troca de uma licença. Que nada mais é, que uma autorização de uso, mediante pagamento de taxa, normalmente em dinheiro;

- f) **Taxa de Corretagem:** é oriunda dos serviços de intermediação entre duas ou mais partes. Exemplo corretores de imóveis recebem uma comissão por aproximarem o comprador e o vendedor.
- g) **Anúncios:** taxa cobrada pela propaganda feita de um determinado produto, serviço, ou marca por meios de comunicação como: revistas, jornais, sites, redes sociais, mídias televisivas etc. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Após compreendermos e estudarmos o lado direito do Canvas, que compreende aos aspectos relacionados a proposta de valor e a sua entrega ao cliente. Conheceremos o seu lado esquerdo, para que possamos relacionar a estrutura de custos e infraestrutura necessárias para criação e entrega de valor ao cliente, começando pelos recursos principais.

2.3.7 Recursos Principais

Todos os modelos de negócios precisam de uma estrutura para funcionar. Simples ou complexa é essa estrutura que possibilitará viabilizar a proposta de valor. O empreendedor deve ficar atento ao que é fundamental e indispensável, tanto nos recursos, como nas atividades, e que dependendo do modelo de negócios, parcerias devem ser apreciadas (PIMENTA, 2015).

Os Recurso-Chaves podem ser **físicos**, como: fábricas, edifícios, máquinas, equipamentos, veículos; **financeiros**, como: dinheiro, linhas de crédito, opções de ações para persuadir funcionários cruciais para o negócio; **intelectuais** como: marcas, patentes, conhecimentos específicos e particulares de um determinado negócio ou setor, ou podem ser também, **humanos**, que são as pessoas responsáveis por desenvolver e operacionalizar o negócio. Esses recursos principais podem ser adquiridos ou alugados pela empresa ou possuídos através de parceiros – chave. Eles servem principalmente para criar e oferecer a Proposta de Valor ao cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.3.8 Parcerias Principais

As rápidas mudanças e condições do mercado globalizado, estimulam as empresas a realizarem um trabalho colaborativo com outras organizações, a fim de realizar a criação de valor conjunta. Em alguns casos não é economicamente viável ser o único desenvolvedor de um determinado produto ou serviço, ou a empresa não possui as atividades e recursos chaves requeridos (LANDT; DAMSTRUP, 2013).

As parcerias são feitas pois é muito difícil para uma empresa ser autossuficiente e eficiente em todas as suas atividades. Por isso, muitas delas criam alianças estratégicas para: viabilizar a/as atividades de alguma operação, reduzir custos, adquirir recursos particulares e minimizar os riscos e incertezas. O *Blu-ray*, que é um tipo de disco óptico, é um exemplo. Ele foi criado em conjunto por um grupo de fabricantes mundiais de eletrônicos de consumo para substituir o disco DVD que possui uma tecnologia frágil para os falsificadores. Embora estejam competindo entre si, a criação da tecnologia *Blu-ray* beneficiou toda a indústria, pois solucionou um problema que afligia a todos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Vale a pena salientar que nem todas parcerias podem ser benéficas ao empreendedor, algumas possuem alguns riscos substâncias. Por exemplo, não é recomendado formar alianças com parceiros para executar atividades que sejam o “coração” do negócio da empresa ou organização, pelo simples fato, de não se ter o controle sobre uma atividade crucial para os objetivos organizacionais e por gerar dependência do parceiro. Ou seja, se o parceiro não executar bem essa atividade, o negócio inteiro pode vir a degradingolar. Recomenda-se que as terceirizações só sejam feitas em atividades secundárias, que não comprometam o seu *core business* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.3.9 Atividades Chaves

Esse componente do Canvas serve para descrever as principais atividades que uma empresa precisa realizar para fazer o seu modelo de negócios funcionar. São ações importantes que devem ser executadas para que a empresa ou organização consiga operar com sucesso. Assim como os recursos principais, as Atividades Chaves são necessárias para criar e oferecer a Proposta de Valor, alcançar

mercados, nutrir um bom relacionamento com o cliente e gerar receitas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

As Atividades Chaves de uma empresa podem variar de acordo com o modelo de negócios da organização. Para a empresa Microsoft, do bilionário americano Bill Gates, criadora do sistema operacional Windows, as Atividades Chaves incluem o desenvolvimento de *software*. Enquanto as Atividades Chaves da empresa Dell – Empresa de computadores, que utiliza o sistema o sistema just – in – time em seu modelo de gestão, as Atividades Chaves incluem o gerenciamento da cadeia de fornecimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O empreendedor deve se questionar ao ponto de descobrir quais são as Atividades Chaves que a sua Proposta de Valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com Clientes e Fontes de Receitas requerem? Para ajudar o candidato a empreendedor nessa atividade, Osterwalder e Pigneur (2011) listam três categorias de Atividades Chaves que uma organização pode possuir:

- a) **Produção:** estas Atividades Chaves estão relacionadas com o desenvolvimento, fabricação e distribuição de produtos em grandes quantidades e/ou qualidade superior. Este tipo de Atividade principal é predominante em modelos de negócios de produtos manufaturados;
- b) **Resolução de Problemas:** estão relacionados com modelo de negócios que oferecem soluções para os problemas de clientes específicos como: Consultorias, hospitais e outras organizações de prestação de serviços. Algumas atividades são o gerenciamento de conhecimento e treinamentos contínuos;
- c) **Plataforma/rede:** São as atividades que o modelo de negócios são Plataformas multilaterais, cujo os recursos principais são dominados pelas Atividades Chaves de plataforma ou rede. O Modelo da empresa de cartão de créditos, VISA, exige atividades relacionadas a plataforma do seu cartão de crédito para comerciantes, clientes e bancos.

2.3.10 Estrutura de Custos

Todos os componentes do Canvas produzem algum tipo de custo para a empresa ou organização, sejam eles custos altos, ou custos irrelevantes. É a função do bloco Estrutura de Custos, é justamente, descrever todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Tais custos podem ser calculados com mais facilidade se os recursos principais, atividades chaves, e parcerias principais do modelo de negócios já estiverem definidos. Entretanto alguns modelos de negócios são mais direcionados pelo custo do que outros, como veremos a seguir (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

1. **Direcionadas pelo Custo:** são modelos de negócios concentrados em minimizar o custo, visando manter a estrutura de custo menor possível, utilizando Propostas de Valor de baixo preço, alta automação e grande volume de terceirizações. Organizações com esse enfoque vendem “preço”.
2. **Direcionadas pelo Valor:** modelos de negócios que têm o enfoque na criação de valor para o cliente, com Propostas de Valor de alto nível de personalização, que por possuírem altas margens de lucros, os empreendedores podem ficar menos preocupados com os custos. São organizações que vendem “valor”;

A maioria dos modelos de negócios estão entre esses dois extremos. No que se refere a Estrutura de custos, temos quatro categorias principais, com as seguintes características (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

- a) **Custos Fixos:** De acordo com Bruni (2009, p. 30) “são custos que, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa”. Ou seja, eles existem mesmo que não haja produção. Por exemplo, o aluguel de uma loja não será diminuído se as vendas do mês forem tão baixas que não seja suficiente para cobrir os seus custos. Boa parte dos negócios de manufatura possuem uma grande proporção de custos fixos;
- b) **Custos Variáveis:** são custos que variam proporcionalmente ao volume de produção de produtos ou serviços. Ou seja, se o volume de produção aumenta, os custos evoluem juntos proporcionalmente, se o volume de

produção reduz, eles também são reduzidos. Alguns negócios, como festivais musicais, e grandes eventos esportivos são caracterizados por grande proporção de custos variáveis;

- c) **Economias de Escala:** são modelos de custos que se beneficia na medida que a demanda aumenta, o que possibilita maior poder de negociação na compra por atacado, junto aos fornecedores, diminuindo o custo médio da unidade produzida ou adquirida;
- d) **Economia de Escopo:** característicos do modelo de negócios “desagregados” onde os empreendedores reduzem os seus custos, devido a um maior escopo de operações. Em grandes empresas, por exemplo, as mesmas campanhas de marketing e canais de distribuição podem dar apoio a diversos produtos.

2.3.11 Vantagens e Limitações do Modelo Canvas

As vantagens e benefícios do Canvas para o empreendedor são várias, como o auxílio para criação, remodelagem, adaptação, atualização, e inovação em modelos de negócios, citados por (PIMENTA, 2015). E também em outros Aspectos observados por Magalhães (2016) e Nortegubisian (2016):

1. Utilização de um modelo visual e de fácil compreensão pela equipe de trabalho;
2. Favorece a interação constante com a equipe;
3. Permite uma visão holística do negócio ou organização;
4. Permite que os recursos e as atividades chaves sejam dimensionadas em função da entrega da proposta de valor ao cliente;
5. Garante que os recursos e os esforços sejam direcionados de maneira mais eficiente;
6. Possibilita a inovação, estimulando o empreendedor a gerar novas ideias de modelo de negócios;
7. Rápida elaboração de um modelo de negócio;
8. Rápida dinâmica de validação de hipóteses

As vantagens e a aplicabilidade da metodologia Canvas são muitas, porém, as limitações e críticas a ferramenta, encontradas, são poucas. A principal delas é o fato da ferramenta não possuir um bloco que trate da concorrência e do mercado em si. Se limitando a uma análise mais interna e superficial, deixando de lado os aspectos externos que permeiam qualquer negócio ou organização. Como por exemplo: Qual a barreira de entrada do negócio? Quais são os principais concorrentes e quais são os seus diferenciais? (SANTOS, 2016); (MAGALHÃES, 2016).

Mas essa limitação não impede que o empreendedor utilize o Canvas para estudar o modelo de negócios do seu concorrente, e trabalhe com outras ferramentas, como, as 5 forças de Porter, para conhecer a existência de barreiras de entrada na sua indústria, e realize uma análise mais aprofundada do mercado, através da elaboração de um plano de negócios.

2.4 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Até recentemente, a ordem sociopolítica compreendia apenas dois setores: o público e o privado, também conhecidos, respectivamente, como primeiro e segundo setor da sociedade civil. Que por natureza, são bem distintos um do outro. No setor público, ficava o estado, a administração pública e a sociedade; e no segundo setor, se encontrava o mercado, a iniciativa particular e os indivíduos (FRANÇA, et al., 2015).

A ineficiência do estado em suprir todas as demandas da sociedade, seja por falta de recursos ou má administração de seus governantes, fez surgir um terceiro setor, para suprir as lacunas de causas sócias, que na verdade, sempre existiu, mas que passou a ganhar uma maior relevância a partir da segunda metade do século XX (SILVA, et al., 2015).

Um conceito que o resume bem é o de Fernandes (1994) que afirma que o Terceiro Setor é privado, porém público. Com essa afirmação, podemos entender que este elemento da sociedade civil não é apenas público e nem é apenas privado, no sentido convencional desses termos, apesar de existir um forte elo de ligação entre ambos. Ou seja, o Terceiro Setor é composto por organizações de natureza “privada” pois são criadas por iniciativa particular, mas que se diferem das

organizações do Segundo Setor por não visarem o lucro e são estritamente dedicadas a consecução de objetivos sociais ou públicos, embora não sejam integrantes do governo (administração estatal), (FRANÇA, et al., 2015).

Segundo Paes (2010), o Terceiro Setor é o conjunto de organismos, organizações, ou instituições sem fins lucrativos, dotados de autonomia e administração próprias que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente na sociedade civil, visando o seu aperfeiçoamento. As cinco principais características comuns, dessas organizações, segundo Salamon (1998) são:

1. Oriundas da iniciativa privadas;
2. Não possuem fins lucrativos;
3. Institucionalizadas, ou seja, são legalmente constituídas;
4. Autoadministradas, e;
5. Possuem algum grau de participação voluntária.

O sistema jurídico brasileiro, de acordo com França et al (2015) reconhece como organizações do Terceiro Setor ou Organizações Não Governamentais (ONGs), as entidades de interesse social sem fins lucrativos, como as associações e as fundações de direito privado, com autonomia e administração própria, cujo objetivo é o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos coletivos e emergentes. Essas organizações e agrupamentos sociais exercem um papel muito importantes em vários setores da sociedade civil, como: defesa dos direitos humanos, na proteção do meio ambiente, apoio as populações mais necessitadas, assistência à saúde, à educação, aos direitos da mulher, aos direitos dos indígenas, da criança, do idoso, do consumidor, entre outros.

2.5 INCUBADORA SOCIAL

O termo incubadora, refere-se ao aparelho em que são colocados por um determinado período de tempo os bebês que nascem prematuros, para que eles possam se desenvolver nas melhores condições possíveis, com oxigenação, temperatura e umidade adequadas. Este mesmo conceito foi incorporado pela iniciativa privada, no início da década de 50, nos Estados Unidos, e depois por muitos outros países do mundo, mas os “bebês” a serem tratados foram as empresas nascentes com grande potencial de crescimento e lucratividade (MARQUES, 2009).

Essas organizações se caracterizaram por disponibilizar um conjunto de facilidades para um determinado número de pequenos novos negócios, como espaços para compartilhamento de serviços, equipamentos e suporte da própria incubadora em treinamentos, cursos e acesso a outros recursos e informações que normalmente não obteriam se estivessem iniciando suas atividades por conta própria no mercado, extremamente competitivo (CORDEIRO, 2003).

De acordo com o estudo realizado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), e pelo Ministério de Ciências, Tecnologia e Inovação (MCTI), realizado em 2011 e apresentado em 2012, mostrou que o Brasil possui 384 incubadoras em operação, que incubam 2.640 empresas, que geram 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já validaram 2.509 empreendimentos, que faturavam em 2012 R\$ 4,1 bilhões e empregavam até essa data, 29.205 pessoas (ANPROTEC, 2017). Existem no Brasil 5 tipos de incubadoras, as de Base Tecnológicas, as Tradicionais, as Mistas, as de Cooperativas e as Sociais, como veremos mais detalhadamente no quadro abaixo:

Quadro 5: Tipos de Incubadoras

Tipo de Incubadoras	Características
De base tecnológica	Abrigam empreendimentos que realizam uso de tecnologias;
Tradicionais	Abrigam empresas de setores tradicionais da economia;
Mistas	Aceitam tanto empreendimentos de base tecnológica, quanto de setores tradicionais;
De Cooperativas	Abrigam empreendimentos associativos em processo de formação e/ou consolidação;
Sociais	Apoiam empreendimentos oriundos de projetos sociais.

Fonte: Adaptado de ANPROTEC, 2017

O conceito de incubadora social tem a haver com esse movimento iniciado na década de 50 pela iniciativa privada, porém com o enfoque nas organizações que compõem o terceiro setor, e segundo Cordeiro (2003) e Moraes et al (2008) a primeira incubadora social do Brasil, quiçá do mundo, foi criada em Recife, no ano de 2002, pela Academia de Desenvolvimento Social. Organização que existiu na cidade do Recife no período de 1999 a 2008.

As incubadoras sociais são ferramentas para assessorar empreendimentos advindos de projetos sociais. Que proporciona um ambiente empreendedor que beneficia toda a sociedade em inúmeros aspectos, principalmente na melhoria significativa da qualidade de vida e cidadania (BEZERRA, et al., 2013).

As Incubadoras Sociais servem também como um bom ambiente de *network*, inspiração e cooperativismo entre os seus membros. Por exemplo na primeira turma de incubados do Porto Social de 2016, foram selecionados 40 projetos sociais de 9 categorias diferentes e durante o processo de incubação que durou 1 ano, muitas parcerias foram fechadas entre os seus membros e muitas experiências foram compartilhadas (MARINHO, 2017).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia científica que embasou a pesquisa, cujo principal objetivo consiste em compreender a contribuição do Canvas na Remodelagem de organizações do terceiro setor incubadas pelo Porto Social. O Porto Social é uma instituição que apoia empreendimentos sociais e capacita os seus líderes através de sua Incubadora Social. O detalhamento da metodologia foi organizado da seguinte forma: procedimentos metodológicos, amostra, instrumento de coleta de dados, sujeitos da pesquisa e classificação dos dados.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Vergara (2016), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, podem ser exploratórias e descritivas, quanto aos meios de investigação podem ser classificadas como bibliográficas, de campo e estudo de caso. Esta é uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva quanto aos fins, quanto aos meios de investigação, se trata de um estudo de casos múltiplos, de campo e bibliográfica, de natureza qualitativa. Todas as definições e justificativas da metodologia, veremos a seguir.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2009), tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Possui um planejamento bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, esse tipo de pesquisa envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiência práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ et al., 1967). A pesquisa é exploratória, porque pretende aprimorar o conhecimento sobre a aplicação do Canvas em Organizações do Terceiro Setor.

Na perspectiva de Gil (2009, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A pesquisa é descritiva porque visa descrever a ferramenta Canvas e o seu funcionamento para criação, gerenciamento e remodelagem das organizações do terceiro setor incubadas pelo Porto Social, e as percepções dos empreendedores sociais das

ONGs Caminhos do Bem, Empreendeler, Pazear e Sons do Silêncio e da diretoria de educação do Porto Social, acerca das vantagens e limitações que a remodelagem de modelo de negócios feitas a partir do Canvas trouxe.

De acordo com Vergara (2016), a pesquisa bibliográfica caracteriza-se por ser um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Complementa Gil (2009), que este meio de investigação passa a incluir outros tipos de fontes como CDs, DVDs e material disponibilizado na internet. A pesquisa é bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada uma investigação sobre os seguintes assuntos: empreendedorismo e empreendedores, modelos e remodelagem de negócios, canvas de modelo de negócios, terceiro setor e incubadora social.

Segundo Vergara (2016, p. 43), pesquisa de campo, trata-se de uma “investigação empírica, realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. A pesquisa é de campo porque coletou dados primários no Porto Social e na sede de uma das ONGs, estudadas.

O estudo de caso é caracterizado como um estudo de uma entidade, instituição, pessoa ou unidade social, que visa conhecer em profundidade, um determinado fenômeno, através da perspectiva dos participantes que tenham os vivenciados na prática (FONSECA, 2002). Complementando Fonseca, Vergara (2013) diz que o estudo de caso pode ser feito em poucas unidades ou em apenas uma, e tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado no campo. Segundo Yin (2010), o estudo de casos múltiplos, tem provas mais convincentes, sendo visto como mais robusto. Os casos estudados neste trabalho são os das ONGs: Associação Empreendeler, Caminhos do Bem, Instituto Sons do Silêncio e Pazear.

A natureza da pesquisa qualitativa trabalha com a subjetividade, intensidade e profundidade do fato. Normalmente são utilizadas em pesquisa de campo, no local onde ocorrem, ou ocorreram os fatos que estão sendo investigados, local onde se poderá encontrar voluntários, dispostos a colaborar com a pesquisa. Visa compreender os fatores que ocasionam a ocorrência dos fatos sob o olhar pessoal dos voluntários, sobre suas vivências. Buscando observar as reações e emoções das pessoas envolvidas no problema (FONSECA, 2002).

A pesquisa foi realizada em 4 organizações do terceiro setor, de categorias distintas, que utilizaram a ferramenta Canvas para remodelar os seus respectivos projetos, durante o processo de incubação, realizado no Porto Social, através de sua incubadora social.

3.1.1 Amostra

O Porto Social em seu primeiro ano de programa de incubação de organizações do terceiro setor, selecionou em meados de 2016 quarenta ONGs que estão distribuídas em nove categorias diferentes. Entretanto, apenas seis dessas categorias participaram da remodelagem de modelo de negócios com a ferramenta Canvas: Educação, Inclusão Social, Saúde, Esportes, Meio Ambiente e Idosos. Das quatro primeiras citadas, foram selecionadas uma ONG de cada, para serem objetos de estudo. Não foram contempladas as categorias Meio Ambiente e Idosos, por falta de tempo e acessibilidade às mesmas. A amostra foi feita por tipicidade, que segundo Vergara (2013, p.47) “é constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo”.

3.1.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado foi por meio de entrevista, que segundo Lakatos (2016, p.178) “é um encontro entre duas pessoas, mediante uma conversação de natureza profissional”. Complementa Vergara (2013, p. 52) que “a presença física de ambos é o ideal no momento da entrevista, mas a entrevista também pode ser feita por mídia interativa em geral, embora corra o risco de perder um pouco em qualidade”. O roteiro da entrevista foi elaborado de forma parcialmente estruturada, que segundo Gil (2009, p. 117) “é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”.

As entrevistas foram divididas em dois blocos, o primeiro com os fundadores e gestores das ONGs e o segundo com o diretor de educação do Porto Social, responsável por coordenar todas as atividades e mentores da Incubadora Social e que ajudou a remodelar alguns dos projetos incubados. O primeiro bloco buscou-se conhecer a história das ONGs, o momento em que elas se encontravam antes da remodelagem com o canvas, e como elas ficaram após as remodelagens, e quais as

contribuições o projeto teve, após esse processo, e quais pontos não foram preenchidos. O segundo bloco tratou-se de conhecer os mesmos pontos relacionados ao primeiro bloco, mas sobre a perspectiva do gestor do Porto Social, com a finalidade de promover um confronto de interpretações entre o Incubado e a Incubadora. O roteiro das entrevistas com os gestores das ONGs e o Diretor de Educação do Porto Social, encontram-se nos apêndices A e B respectivamente.

As entrevistas constituíram-se de roteiro com perguntas abertas e tiveram duração média de 30 minutos. Todas gravadas pelo smartphone zenfone 3, da marca Asus, mediante permissão dos entrevistados e realizadas na sede da ONG Caminhos do Bem, e as demais aconteceram no Porto Social.

3.1.3 Sujeitos de pesquisa

Os entrevistados das ONGs foram a vice-presidente da Caminhos do Bem, a presidente da Pazear, o presidente e diretor executivo da Empreendeler e o presidente do Instituto Sons do Silêncio. E por fim, o diretor de educação do Porto Social.

Quadro 6: Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

Nome	ONG/Porto Social	Cargo	Escolaridade
Sueli Mesquita	Caminhos do Bem	Vice-presidente	Graduada em Biologia e Pedagogia e Mestra em Ficolgia
Marcopolo Marinho	Empreendeler	Presidente e Diretor executivo	Graduado em Administração, Pós-graduado em Gestão Empresarial e Mestre em Empreendedorismo Social
Karina Paz	Pazear	Presidente e Diretora executiva	Bacharelada em Direito
Carlos Alves	Instituto Sons do Silêncio	Presidente	Graduado em Pedagogia e Músico profissional
Marcopolo Marinho	Porto Social	Diretor de Educação	Graduado em Administração, Pós-graduado em Gestão Empresarial e Mestre em Empreendedorismo Social

Fonte: Autor, 2017

3.1.4 Classificação e Análise dos Dados

Após a coleta dos dados, foram feitas a decupagem dos áudios e foi realizada uma análise do conteúdo da entrevista, no intuito de detectar possíveis falhas ou erros que pudessem distorcer as informações. E em seguida as instituições foram codificadas com as seguintes siglas PS – Porto Social, CB – Caminhos do Bem, E – Empreendeler, SS – Sons do Silêncio, P – Pazear e DEPS – Diretor de educação do Porto Social para facilitar a contextualização da análise de dados. E por fim foram interpretados e analisados de acordo com os objetivos do estudo, visando entender o momento em que as ONGs se encontravam antes de sofrerem a remodelagem de negócios com o canvas e os impactos que o projeto recebeu.

4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo analisará os dados coletados junto ao Porto Social e às ONGs estudadas, começando com uma contextualização sobre o Porto Social, e em seguida serão apresentadas as contribuições e limitações que o Canvas de modelo de negócios trouxe aos projetos sociais incubados.

4.1 O PORTO SOCIAL

É uma aceleradora e incubadora de projetos sociais, ONGs e negócios sociais fundado no início de 2016, através da iniciativa do empreendedor social Fabio Silva, atual presidente do Porto Social, que conseguiu reunir o apoio de empresários e o poder público para criar a iniciativa que foi inspirada no Porto Digital, conhecido por tornar o Recife um polo tecnológico.

Assim, como o Porto Digital transformou a realidade de centenas de startups de todo o Brasil, o Porto Social também pretende fazer a diferença nas organizações do terceiro setor e negócios sociais, que são empresas que resolvem um problema social. Para conseguir alcançar esse objetivo o Porto Social conta com profissionais competentes em suas áreas de atuações, a maior parte deles são voluntários, e que irão capacitar e mentorar 50 ONGs, projetos sociais ou negócios sociais todos os anos, através de cursos e palestras, para que esses projetos possam se profissionalizar e aumentar o seu impacto na sociedade (PORTO SOCIAL, 2017).

No primeiro edital de 2016 se inscreveram aproximadamente 400 organizações, onde 90 foram classificadas para uma apresentação a banca avaliadora que selecionou os 50 melhores. Em 2017 foram selecionados mais 35 novos projetos para passarem um ano incubados e 15 ONGs da primeira turma foram convidadas a passar mais um ano para serem aceleradas (MARINHO, 2017).

O Canvas foi utilizado como uma das principais ferramentas no processo de incubação devido a sua praticidade e principalmente flexibilidade na remodelagem de modelos de negócio. Onde em apenas uma folha se consegue esmiuçar todo o projeto e de uma forma bastante colaborativa (MARINHO, 2017).

4.2 CAMINHOS DO BEM

A ONG Caminhos do Bem existe a mais de 7 anos e originou-se de um grupo de amigos que já faziam um trabalho de assistência aos moradores de ruas do Recife, com distribuição de sopas, corte de cabelo e cuidados com curativos. Esse grupo em sua maioria era composta por médicos e alguns profissionais de outras áreas, que se uniram com a vontade de servir ao próximo (MESQUITA, 2017).

Dessa experiência das ruas, eles passaram a prestar assistência no antigo Hospital Leprosário do bairro da Mirueira, na cidade de Paulista, que hoje atende pessoas com vícios em drogas. Sempre alimentando o desejo de fazer algo a mais, surgiu a ideia de realizar caravanas ao interior do estado de Pernambuco, para prestar atendimento médico gratuito aos moradores mais necessitados, já que no grupo havia alguns médicos e o serviço de atendimento médico especializado no interior era insuficiente, obrigando os moradores a viajarem muitos quilômetros até a capital, Recife, para se tratarem (MESQUITA, 2017).

A primeira experiência foi no município de São Caetano, no agreste de Pernambuco, e a partir dessa experiência, o grupo criou um calendário para que de dois em dois meses fossem visitadas uma cidade do Agreste e Sertão do estado e posteriormente na Mesorregião das Matas Norte e Sul pernambucana. Até que em 2015 resolveram se organizar melhor no Recife e inauguraram a sede oficial do projeto, no bairro do Pina. Que serve como centro administrativo e local para atendimento médico e educacional de moradores de baixa renda (MESQUITA, 2017).

Foi nessa fase do projeto que a Caminhos do Bem se inscreveu no processo seletivo do Porto Social, e foi selecionada para o programa de um ano de incubação, onde participou de cursos, palestras, workshops, mentorias e acompanhamento sistêmico dos profissionais do Porto Social. Foi nesse momento que foi realizada a remodelagem do projeto, com a ferramenta Canvas (MESQUITA, 2017).

4.2.1 Contribuições do Canvas na Caminhos do Bem

O Canvas trouxe uma melhor organização, estruturação e gerenciamento para o projeto, porque antes era tudo feito na base do impulso e emoção (MESQUITA, 2017). “Vamos fazer uma ação”? – Vamos. “Vamos alugar um ônibus?” – Vamos. Colocávamos as doações, as coisas para as crianças, mas agora não, estamos mais profissionais (MESQUITA, 2017). A seguir serão analisadas as principais contribuições do canvas com base nos seus 9 quadrantes, o quadro que não possui uma análise é porque não houve nenhuma contribuição significativa.

A) **Segmentos de Clientes:** Foi ampliado, antes só existia dois segmentos de clientes: os pacientes das caravanas do interior e os das comunidades que eram atendidos na Sede do Projeto. Após o Canvas passaram a atender outros tipos de segmentos, que são as crianças e adultos do projeto **Cárie Zero**. Já foram atendidas 8 crianças em 2016, e neste ano, 4 já iniciaram tratamento. Também estão construindo uma sala na sede, onde pretendem ministrar aulas de **Reforço Escolar**.

Quadro 7: Ampliação dos Segmentos de Clientes

Segmento	Clientes/Beneficiários
1 – Caravana	Moradores das cidades visitadas.
2 – Atendimento na Sede do projeto	Foco nos moradores carentes dos bairros do Pina e Brasília Teimosa e alguns da Região Metropolitana do Recife.
3 – Cárie Zero	Foco em crianças de comunidades carentes do Recife e alguns adultos necessitados.
4 - Reforço Escolar	Foco nas crianças da comunidade de Areinhas no bairro do Pina.

Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pela Caminhos do Bem, 2017

O tipo de segmento de clientes da Caminhos do Bem é categorizado por Osterwalder e Pigneur (2011) como sendo do tipo **Diversificado**, que consiste em organizações que atendem necessidades e problemas muito diferentes uns dos outros.

Figura 5: Canvas de Segmento de Clientes da Caminhos do Bem

PARCEIROS CHAVES Associações, Prefeituras e profissionais voluntários Profissionais voluntários	ATIVIDADES CHAVES Atendimento médico, atividades de recreação com as crianças + Alimentação dos voluntários Atendimento médico	PREPOSIÇÕES DE VALORES Atendimento médico especializado gratuito de 2 em 2 meses no interior do estado	RELACIONAMENTO COM CLIENTES Comunicação através de associações e prefeitura Comunicação com recursos da sede	SEGMENTOS DE CLIENTES Caravana Atendimento na Sede do Projeto
CUSTOS Aluguél do Ônibus Sem Custos Logísticos	RECURSOS CHAVES Ônibus + Profissionais Sede + Profissionais	Atendimento médico especializado gratuito semanal na Capital	CANAIS Logística com Ônibus Distribuição fixa na SEDE	
		RECEITAS		

Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pela Caminhos do Bem, 2017

Como podemos observar para cada segmento de clientes da Caminhos do Bem, existe um problema diferente a ser resolvido ou amenizado por ela. Nos clientes das **Caravanas** por exemplo, os canais distribuição, proposta de valor, atividade chave, recursos chaves, parcerias principais, relacionamento e estrutura de custos são bastante diferentes se os mesmos fatores forem comparados com o segmento de clientes que são **atendidos na sede da ONG**, com o segmento Reforço Escolar e Cárie Zero.

Para melhor satisfazê-los, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o empreendedor deve agrupá-los em segmentos distintos sendo aconselhável fazer um Canvas inteiro para cada segmento de cliente e esmiuçar cada detalhe dos 9 quadros com o objetivo de proporcionar uma melhor experiência ao cliente com a máxima eficiência de recursos.

Feito esse estudo, Orofino (2011) afirma que o empreendedor poderá tomar uma decisão consciente sobre as capacidades e potencialidades de cada segmento e decidir sobre quais segmentos a organização deve servir e quais deverão ser ignorados.

B) Proposta de Valor: Ampliando o Segmento de Clientes, conseqüentemente amplia-se a Proposta de Valor, pois cada segmento possui uma Proposta de Valor distinta, ou levemente diferente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Quadro 8: Ampliação da Proposta de Valor da Caminhos do Bem

Segmento	Proposta de Valor	Elementos da PV
1 – Caravana	Atendimento médico especializado gratuito de 2 em 2 meses no interior.	-Redução de Custos - Acessibilidade - Conveniência
2 – Atendimento na Sede do projeto	Atendimento médico especializado gratuito semanal na capital.	-Redução de Custos - Acessibilidade - Conveniência
3 – Carie Zero	Atendimento Odontológico completo e gratuito.	-Redução de Custos - Acessibilidade
4 - Reforço Escolar	Educação escolar infantil gratuita e semanal.	-Redução de Custos - Acessibilidade - Conveniência

Fonte: Elaborado a partir informações cedidas pela Caminhos do Bem, 2017

Na Perspectiva de Orofino (2011), a Proposta de Valor de um negócio é a oferta que a empresa ou organização faz para os seus clientes com características, atributos e benefícios adicionais. Para Pimenta (2015), o termo “Valor” representa o motivo ou a razão pelo qual as pessoas adquirem um determinado produto ou serviço.

Antes do Canvas só existiam os segmentos Caravana e Atendimento na Sede, com o aumento dos segmentos de clientes da Caminhos do Bem aumentou também a sua oferta de proposta de valor, embora os atributos de valor das propostas sejam praticamente os mesmos. Apenas o segmento Cárie Zero não possui o atributo conveniência, pois os pacientes têm que se deslocar até os consultórios odontológicos, que não ficam na comunidade.

Quadro 9: Atributos de Valor da Caminhos do Bem

Atributos de Valor	Características	Caminhos do Bem
1 – Redução de Custos	Ajudar clientes a reduzir os seus custos para suprir suas necessidades.	Os custos dos clientes da CB são praticamente zero, pois os atendimentos são gratuitos.
2 – Acessibilidade	Tornar os produtos e serviços disponíveis para os clientes que anteriormente não tinham acesso a eles.	A CB tornou acessível o atendimento médico especializado aos seus beneficiários.
3 – Conveniência	Facilitar o uso ou aquisição de produtos e serviços.	Os serviços da CB são usufruídos de maneira conveniente pela maioria dos seus beneficiários, pois o atendimento médico é feito dentro da própria comunidade.

Fonte: Adaptado de Pimenta, 2015

C) Parcerias Principais: Após o Canvas, observou-se a necessidade de ampliar o número parceiros. Inicialmente foi ampliado o número de profissionais da área médica, que antes continham apenas seis, que se reversavam nos atendimentos realizados na sede, aos sábados pela manhã. Mas quando existia eventualidades e um desses profissionais faltassem, não existiam outros profissionais para reposição e os pacientes ficavam desassistidos. Com isso, foram convidados novos profissionais e o quadro dobrou de 6 para 12. Parcerias com 4 consultórios odontológicos, onde um deles atendem adultos e os demais crianças, oferecendo atendimento odontológico completo, sem nenhum custo. Parcerias com laboratórios, para o paciente realizar os exames passados pelos médicos, de forma gratuita. Parceria com a Associação Brasileira de Alzheimer (ABRAz), que presta serviços de orientação aos pacientes idosos da Caminhos do Bem. Parceria com a Rede Nudes, que é uma plataforma tecnológica, que realiza exames de eletrocardiograma dos pacientes. Parceria com empresas de ônibus, que concedem 50% de desconto no aluguel de ônibus para as caravanas. Parceria com alunos do curso de tecnologia da Universidade Federal de Pernambuco para a criação do site e de uma nova logomarca para o projeto e estão fechando uma parceria com uma nova ONG que entrou na 2ª turma de Incubados do Porto Social, agora em 2017, que possuem um projeto social esportivo que ensina tênis a jovens carentes e a Caminhos do Bem pretende enviar as crianças que são assistidas pelo projeto.

Quadro 10: Ampliação do número de parceiros

PARCEIRO	BENEFÍCIOS
Médicos Especialistas	Duplicação do quadro de médicos especialistas
Consultórios Odontológicos	Atendimento completo e gratuito
Laboratórios de Análises Clínicas	Exames laboratoriais gratuitos
ABRAz	Palestras e orientações para melhorar a saúde e bem-estar do idoso
Rede Nudes	Gratuidade do exame eletrocardiograma
Empresas de Ônibus	50% de desconto no aluguel do transporte
Alunos do curso de Tecnologia da UFPE	Criação do site e da logomarca da ONG de forma gratuita
ONG Esportiva	Aulas de Tênis gratuita

Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pela Caminhos do Bem, 2017

Este aumento no número de parceiros na Caminhos do Bem confirma o pensamento de Land e Damstrup (2013) de que em certos casos não é economicamente viável ser o único desenvolvedor de um determinado produto ou serviço, e de Osterwalder e Pigneur (2011) de que as parcerias são feitas porque é custoso para uma organização ser autossuficiente e eficiente em todas as suas atividades.

D) **Relacionamentos com Clientes:** O relacionamento com o cliente está diretamente ligado a maneira como a organização se comunica com o cliente, e como ela comunica a sua proposta de valor para ele. O tipo de relacionamento com o cliente adotado pela Caminhos do Bem é o **Atendimento Pessoal**, que segundo Pimenta (2015) e Osterwalder e Pigneur (2011) consiste da interação humana durante o processo de vendas ou após o fechamento da compra. Seja no ponto de venda, Call Center ou e-mail.

O objetivo desse relacionamento é melhorar a integração do cliente dentro do modelo com a intenção de conquistar novos clientes, retê-los e aumentar a sua participação nas vendas (LANDT; DAMSTRUP, 2013).

Na Caminhos do Bem, a comunicação de marcações de consultas antes se dava por meio de telefone celulares pessoais dos membros gestores, e esse canal de comunicação não era muito eficiente, pois eles, muitas vezes estavam ocupados em outras atividades particulares o que acabava acontecendo poucas consultas. Após o Canvas, observou-se a necessidade de instalar um telefone fixo na sede e de ter uma pessoa responsável pela marcação das consultas, o que trouxe mais agilidade e eficiência ao processo.

Através da influência do Porto Social a Caminhos do Bem divulgou o projeto nas redes Globo e Record de televisão e nos jornais Diário de Pernambuco e Jornal do Comércio, ampliando significativamente a demanda de pacientes e ela pretende trabalhar melhor as suas redes sociais e criar um site para ampliar esse canal de relacionamento e comunicação com os clientes.

E) **Canais de Distribuição:** É responsável pelos canais de distribuição, vendas e comunicação que compõem a interface da empresa com os clientes. É através dele que a empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a sua proposta de valor. Eles podem ser diretos ou indiretos. Diretos é quando são operados e gerenciados pela própria organização, como equipe de

vendas ou site. E indiretos quando possuem lojas parceiras de revenda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Quadro 11: Ampliação dos Canais de Distribuição da CB

Canais de Distribuição	Clientes/Beneficiários
1 – Caravana	Moradores das cidades visitadas.
2 – Atendimento na Sede do projeto	De atendimento médico e Reforço Escolar.
3 – Consultórios Odontológicos	Crianças e adultos de comunidades carentes do Recife e região metropolitana.

Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pela Caminhos do Bem, 2017

Após o Canvas a Caminhos do Bem fechou parcerias com 4 consultórios odontológicos e eles se tornaram um novo canal de distribuição da proposta de valor: Atendimento Odontológico completo e gratuito, do segmento de clientes **Carie Zero**.

F) **Recursos Principais:** Todos os modelos de negócios precisam de uma estrutura para funcionar. Simples ou complexa é essa estrutura que possibilitará viabilizar a proposta de valor. O empreendedor deve ficar atento ao que é fundamental e indispensável, tanto nos recursos, como nas atividades (PIMENTA, 2015).

Os Recurso-Chaves podem ser **físicos**, como: fábricas, edifícios, máquinas, equipamentos, veículos; **financeiros**, como: dinheiro, linhas de crédito, opções de ações para persuadir funcionários cruciais para o negócio; **intelectuais** como: marcas, patentes, conhecimentos específicos e particulares de um determinado negócio ou setor, ou podem ser também, **humanos**, que são as pessoas responsáveis por desenvolver e operacionalizar o negócio. Eles servem principalmente para criar e oferecer a Proposta de Valor ao cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

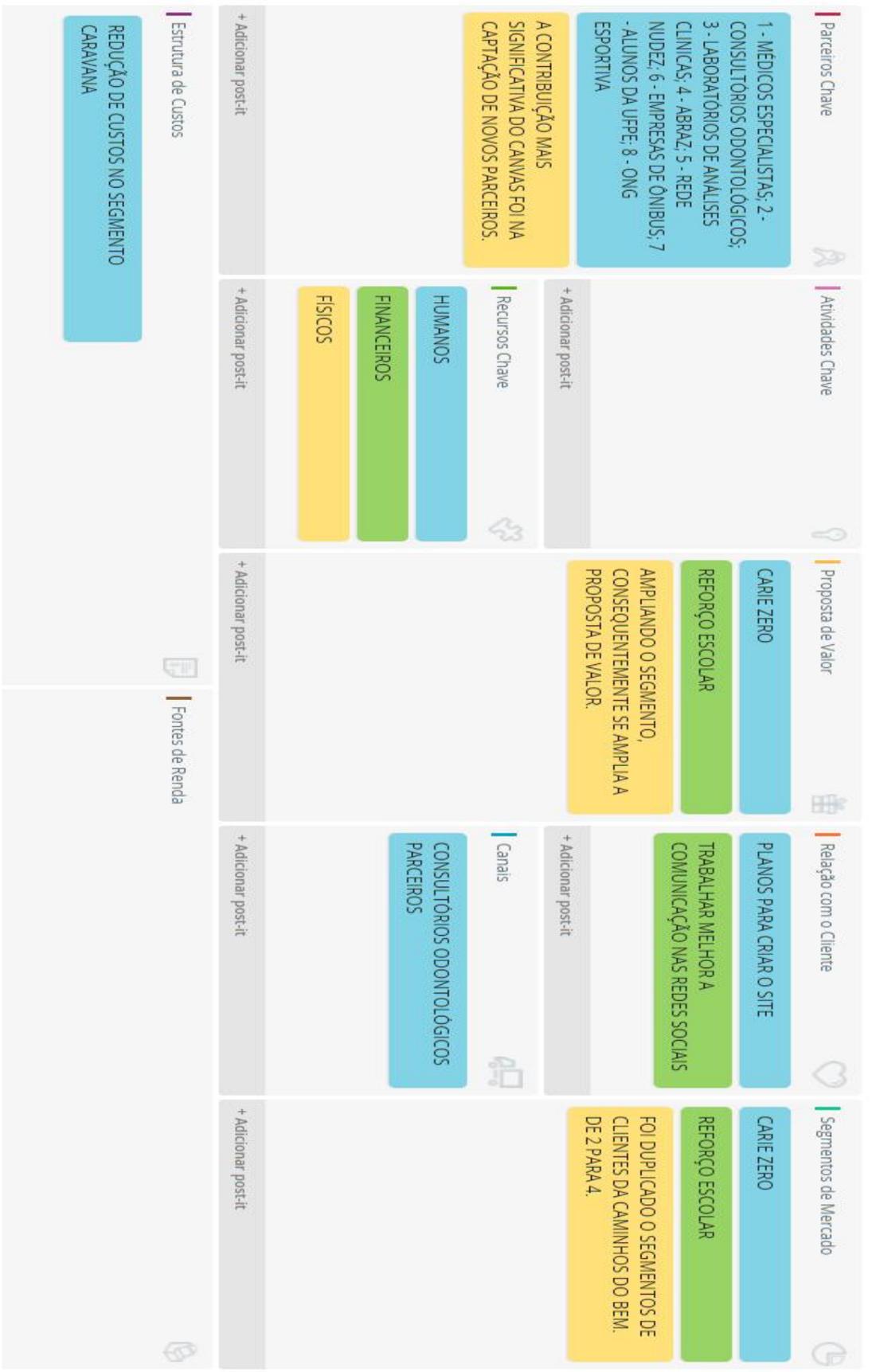
As reflexões do Canvas proporcionaram uma ampliação dos principais recursos dos segmentos já existentes da Caminhos do Bem, Caravanas e Atendimento na Sede, e nos seus novos segmentos, Reforço Escolar e Carie Zero.

Quadro 12: Ampliação dos Recursos Chaves

Segmentos	Recursos – Chaves
1 – Caravana	Recursos Humanos e Financeiros.
2 – Atendimento na Sede do projeto	Recursos Humanos e físicos.
3 – Reforço Escolar	Recursos Humanos e Físicos.
4 – Carie Zero	Recursos Humanos e Físicos.

Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pela Caminhos do Bem, 2017

No segmento Caravana a CB conseguiu um desconto de 50% na locação do ônibus e ampliou o número de voluntários. No Atendimento na Sede ela duplicou o número de médicos especialistas, passando de 6 para 12 profissionais. No Reforço Escolar, ela ampliou o número de voluntários e construiu uma nova sala na sede para atender os futuros alunos e adquiriu os recursos físicos e humanos dos consultórios odontológico parceiros, que apesar de não os possuir, ela tem o acesso. E segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os recursos principais podem ser adquiridos ou alugados pela organização ou possuídos através de parceiros – chave. Abaixo observaremos o quadro canvas com todas as contribuições do Canvas na CB.

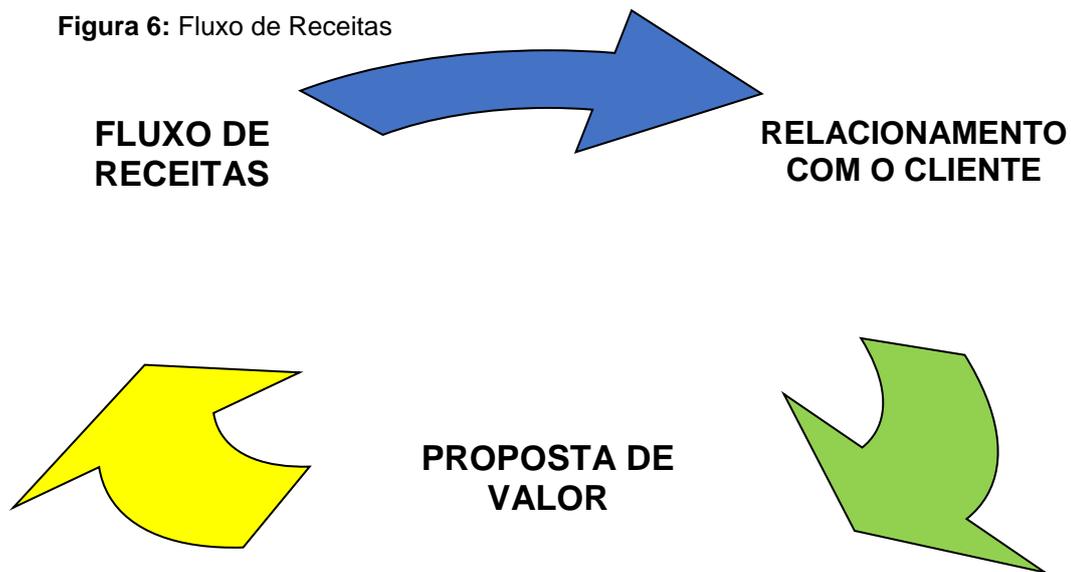
Quadro 13: Contribuições do Canvas na Caminhos do Bem

Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pela Caminhos do Bem, 2017

4.2.2 Pontos limitantes do Canvas identificados pela Caminhos do Bem

O ponto não contemplado pelo Canvas na perspectiva da Caminhos do Bem é na parte de captação de recursos financeiros. A ONG sente dificuldade em gerar uma maior sensibilização com a sua causa, pois “o parceiro que colabora hoje, não é certa de que ele vai colaborar no próximo mês, não temos uma fonte de renda recorrente, mas os nossos custos são recorrentes e precisamos ter uma sustentabilidade maior para o projeto” (MESQUITA, 2017).

A parte de captação de recursos do Canvas, corresponde diretamente ao quadro **fluxo de receitas**, mas ele está ligado também aos quadros **relacionamento com o cliente** e **proposta de valor**. Porque o que vai fazer o investidor, cliente, parceiro, colaborar financeiramente com o projeto é a percepção que ele tem da proposta de valor, que por sua vez, necessita ser comunicada da melhor forma possível através do quadro relacionamento de clientes.



Fonte: Autor, 2017

Trabalhando melhor as suas mídias sociais e com o novo canal de comunicação que será feito através do seu site, a caminhos do bem poderá comunicar sua proposta de valor e se relacionar melhor com os seus possíveis financiadores, que podem ser pessoas físicas ou jurídicas e criar no próprio site um mecanismo de doação instantânea, gerando mais receitas para a associação e consequentemente ela obterá uma melhor sustentabilidade para o projeto.

4.3 PAZEAR

Pazear é um verbo que significa estabelecer PAZ, “juridicamente é uma ONG, mas o que nós estamos criando é um movimento social em prol de crianças e adolescente em situação de vulnerabilidade social” (PAZ, 2017). Atualmente estão situados na comunidade do CSU, no bairro do Rio Doce – Olinda.

O PAZEAR surgiu através da vivência pessoal de Karina Paz, hoje presidente e diretora executiva da ONG, que cresceu numa comunidade que é muito afetada pela violência que o tráfico de drogas provoca. Ela relata que perdeu muitos amigos de infância em sua adolescência e que isso lhe marcou bastante ao ponto de não se conformar com essa realidade e decidir fazer alguma coisa pelas novas gerações, pois percebeu que esse triste ciclo sempre se repetia e não havia nada, nem ninguém que pudesse dizer assim: Existe outros caminhos e escolhas, a vida não se resume a apenas isso... (PAZ, 2017).

O sonho de PAZ começou a se tornar realidade quando no ano de 2015 ela decidiu compartilhar com três amigas a angústia que sentia e elas também se identificaram com a causa, pois todas são oriundas de comunidades e passaram por experiências semelhantes e hoje essas amigas formam o núcleo de direção da ONG.

A primeira ação que as empreendedoras sociais realizaram foi um luau na frente da casa da mãe da empreendedora social, elas decoraram o local com umas tendas que tinham no campo da comunidade, levaram alguns amigos que tocavam violão e cantavam, convocaram as crianças e adolescentes da comunidade e realizaram uma atividade de música e cultura popular (PAZ, 2017).

Agora elas não imaginavam que uma coisa tão simples teria uma receptividade tão grande por parte das crianças e que elas retribuiriam aquele simples gesto com tanto carinho e amor. Então decidiram construir um calendário cultural onde uma vez por mês seria realizado uma ação, fizeram gincanas sobre o meio ambiente e sustentabilidade, torneios de futebol com o tema “Cultura de Paz”, palestras sobre gravidez na adolescências e métodos contraceptivos, palestras sobre as drogas e conscientização dos danos que elas provocam (PAZ, 2017).

De todas essas atividades, elas perceberam que o que mais engajava, gerava impacto, repercussão e trazia resultados no dia a dia dos jovens e crianças da comunidade era o futebol, pois todos são extremamente apaixonados por essa

modalidade esportiva. Então decidiram usar o futebol como uma ferramenta de inclusão e cidadania e junto com os jovens planejaram, organizaram e criaram uma escolinha de futebol que hoje possui 60 integrantes, entre crianças e adolescentes e funciona todos os sábados à tarde das 14 às 18 horas (PAZ, 2017).

Foi nessa fase do projeto que as empreendedoras sociais se inscreveram no processo seletivo do Porto Social, e foram selecionados para o programa de um ano de incubação e aprenderam a trabalhar com várias ferramentas de gestão, entre elas o Canvas (PAZ, 2017).

4.3.1 Contribuições do Canvas na Pazear

O Canvas foi bastante importante no processo de remodelagem de modelo de negócios, pois “quando olhamos para trás percebemos que não tínhamos um modelo de gestão bem estruturado, nós observávamos o problema e partíamos para a ação, do jeito que desse” (PAZ, 2017). Não possuíam organograma, fluxograma, não sabiam qual era o papel de cada uma dentro do projeto, nem quais tarefas deveriam ser executadas. Após a remodelagem de negócios com o Canvas e o processo de incubação hoje as empreendedoras sociais sabem decidir o que deve ser feito, a planejar como fazer, a validar o que deu certo e a traçar novos cursos de ação para as atividades que não obterem os resultados desejados (PAZ, 2017).

A seguir serão analisadas as principais contribuições do canvas com base nos seus 9 quadrantes, o quadro que não possui uma análise é porque não houve nenhuma contribuição significativa.

A) **Relacionamento com clientes:** a principal contribuição do Canvas foi na área de comunicação, pois segundo Paz (2017) dentro da área social existe a necessidade de comunicar **o que** se está fazendo, **como** está sendo feito e o **porquê** está sendo feito. Na área social “precisamos muito das pessoas, e se a gente consegue comunicar a nossa proposta de valor da maneira mais clara possível, facilita bastante as nossas atividades” (PAZ, 2017).

Este bloco do canvas descreve os tipos de relacionamentos que uma organização estabelece com os seus segmentos de clientes específicos. Essas relações podem variar de pessoais a até automatizadas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). O tipo de relacionamento com o cliente adotado pela Pazear se enquadra na modalidade de **Atendimento Pessoal** que segundo Pimenta (2015) e

Osterwalder e Pigneur (2011) é representado pela interação humana durante o processo de vendas ou após o fechamento da compra.

B) **Parceiros Principais:** as principais parcerias formadas foram com a escola da comunidade, onde a Pazear utiliza o espaço para realizar atividades recreativas, como gincanas, teatro e dança e com a secretaria de esportes que será a fornecedora de material esportivo para a escolinha de futebol.

Quadro 14: Parcerias Principais da Pazear

Parcerias Principais	Benefícios
1 – Escola da Comunidade	Espaço para realização de atividades recreativas, culturais e esportivas;
2 – Secretaria de Esportes	Fornecimento de material esportivo para a escolinha de futebol.

Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pela Caminhos do Bem, 2017

As empreendedoras sociais construíram um Canvas inteiro da escolinha de futebol e apresentaram ele para a Secretaria de Esportes, e demonstraram de uma forma bem clara o que estavam precisando e como iriam utilizar os recursos doados. A apresentação com o Canvas facilitou a comunicação com os interlocutores da secretária de esportes e elas acreditam que o grande responsável pelo sucesso da apresentação foi a ferramenta Canvas.

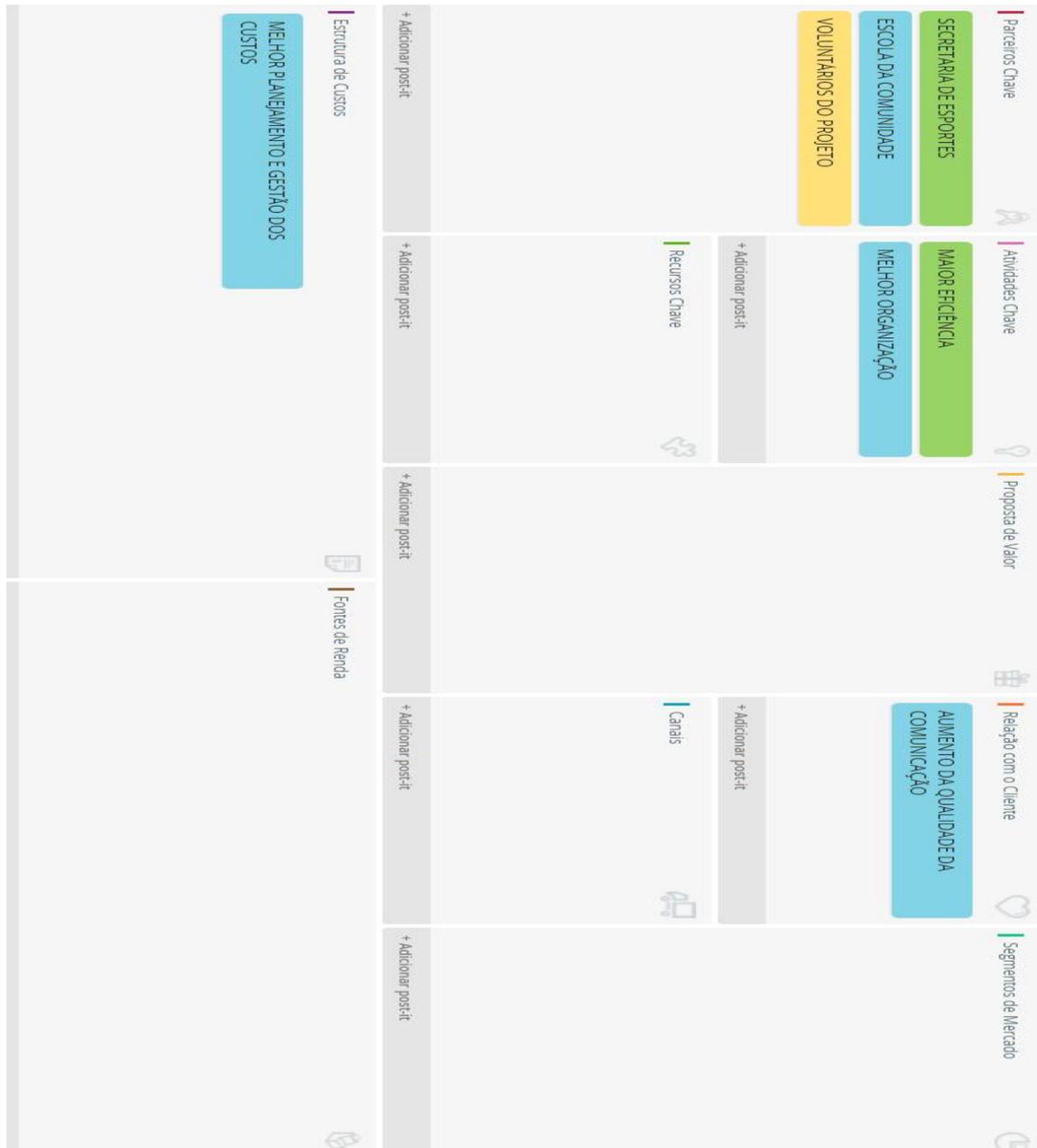
C) **Atividades Chaves:** a remodelagem de negócios feita através do canvas contribuiu, trazendo uma melhor organização e eficiência nas atividades principais, hoje se perde menos tempo na execução das atividades e se desperdiça menos recursos. As atividades principais de uma organização são ações ou tarefas importantes que fazem o modelo de negócios funcionar (LANDT; DAMSTRUP, 2013).

D) **Estrutura de Custos:** foi criada uma tabela de custos fixos e variáveis e foi descoberto o valor gasto com cada recurso e atividades da escolinha de futebol e outras ações que a Pazear promove e com esse conhecimento foram elaboradas maneiras de ser mais eficiente.

De acordo com Bruni (2009), os custos fixos são custos que em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada não variam, independente do volume de atividade da organização. E os custos variáveis são aqueles que variam proporcionalmente ao volume de produção de produtos e serviços.

O canvas também serviu como base para a elaboração de um plano de negócios que será apresentado para potenciais parceiros e voluntários que desejem conhecer um documento com informações mais detalhadas da ONG e contribuiu com a visão sistêmica dos seus integrantes que passaram a enxergar o todo e a refletir sobre cada aspecto do projeto (PAZ, 2017).

Quadro 15: Contribuições do Canvas na Pazear



Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pela Caminhos do Bem, 2017

De acordo com Paz (2017), o Canvas só trouxe benefícios para o projeto social e não observou nenhuma desvantagem ou limitação no uso da ferramenta.

4.4 SONS DO SILÊNCIO

A ideia do projeto Sons do Silêncio nasceu durante a graduação em pedagogia de Carlos Alves, no ano de 2015, que também é músico profissional especializado em saxofone. Hoje é o presidente do Instituto Sons do Silêncio, projeto social que ensina música para alunos que possuem vários tipos de deficiência, como autismo, síndrome de down, cegueira e possui foco em alunos surdos. Nesse mesmo ano Alves pesquisou quem era o melhor do Brasil em educação inclusiva, e descobriu que um professor de São Paulo havia ganhado um prêmio da Secretaria de Educação do seu estado em 2009 com um projeto em que ele ensinava música para surdos, apenas instrumentos de percussão, pois acreditava-se que o surdo só seria capaz de aprender instrumentos de percussão, devido a sua grande vibração, e os demais instrumentos que não fosse de percussão era impossível de um surdo aprender a tocar, pois ele havia realizado testes com violino, violão, trompete e os deficientes auditivos tentaram morder o instrumento para sentir a sua vibração e ficava muito mais difícil tocar (ALVES, 2017).

No mesmo período da pesquisa sobre educação inclusiva no curso de pedagogia, Alves foi tocar saxofone no aniversário de um professor que era surdo, e a família do aniversariante mandou ele tocar numa sala separada, de maneira que o deficiente auditivo não o visse. Mas aconteceu um fenômeno que deixou Alves bastante intrigado, no momento em que ele começou a tocar “parabéns para você” no saxofone, o professor ficou bastante emocionado e começou a chorar. Nessa época Alves já dominava a Linguagem Brasileira de Sinais (LIBRAS), e indagou o professor, questionando o porquê de ele ter se emocionado? O professor então respondeu: eu sei que você está tocando parabéns para você de uma forma encantadora. Alves questionou novamente, mas como? Se o senhor não escuta? E ele explicou que sentia a vibração do instrumento e conseguia compreender nota por nota.

Se aprofundando na pesquisa, Alves chegou até o método Tadoma, que é um sistema de comunicação para pessoas que possuem cegueira e surdez de forma simultânea. Essa metodologia possibilita o deficiente auditivo e visual compreender o que a outra pessoa está falando através das vibrações dos sons, das vogais e consoantes que saem do queixo, lábios, bochechas e garganta colocando as suas mãos nessas regiões.

Com base na metodologia Tadoma, e na leitura de um estudo científico de Dean Shibata, professor da Universidade de Washington, chefe da seção de neurorradiologia que conseguiu comprovar em 2002 que da mesma forma que o cego possui a audição bem desenvolvida, o surdo consegue perceber a vibração de uma maneira bem aprimorada, Alves chegou à conclusão de que se o deficiente auditivo consegue se comunicar apenas sentindo a vibração do rosto de outra pessoa ao falar, e essa vibração é bastante nítida, ele pode ser capaz de aprender a tocar saxofone, pois é um instrumento que vibra bastante, e de que ele poderia comprovar cientificamente que um surdo pode aprender a tocar saxofone, violão, violino e qualquer outro instrumento que ele quiser, o que lhe falta é um método de ensino aprendizagem eficiente.

O empreendedor social desenvolveu uma metodologia e deu o nome de Causa Inclusiva, ele então procurou um candidato surdo para testá-la, mas o primeiro aluno surdo, disse que o professor de São Paulo estava certo, de que ele era incapaz de aprender outro instrumento que não fosse de percussão. Alves então fez um acordo com ele de um mês, e que nesse mês ele ensinaria ele a tocar saxofone, e já na primeira semana, o aluno percebeu que seria capaz de aprender a tocar o instrumento através do método Causa Inclusiva.

Esse método consiste da seguinte maneira, ele indicava os locais para o aluno colocar os dedos na posição que reproduzia uma determinada nota no saxofone e pedia para ele assoprar e sentir a vibração do instrumento e depois ia no quadro e escrevia na partitura a nota que ele reproduziu. Os deficientes auditivos também são muito visuais, então eles aprendiam a memorizar a posição dos dedos e a sentir a vibração das notas e depois conseguiam identificar aquela nota visualmente na partitura. Esse processo era feito com cada nota da escala musical, dó, ré, mi, fá... Depois que o aluno aprendia esses fundamentos e fazia alguns exercícios, com o tempo ele já conseguia ler a partitura e reproduzir as notas sozinho.

Quando foi selecionado para participar da primeira turma da Incubadora social do Porto Social em 2016, Alves tinha 10 alunos ativos em suas aulas musicais e a experiência e conhecimento que ele adquiriu durante o processo de incubação, e em especial a utilização da ferramenta Canvas promoveu um ponto de virada para o projeto, pois ele percebeu que ele poderia impactar muito mais pessoas.

4.4.1 Contribuição do Canvas na Sons do Silêncio

O Porto Social e a remodelagem de negócio feita com o auxílio do Canvas trouxe muitos benefícios para o Instituto Sons do Silêncio, pois “antes do Canvas não tínhamos nem associação, eu cheguei aqui com a ideia de educação musical para surdos com ênfase no saxofone, pois é o instrumento que eu sou especialista, e tinha apenas 10 alunos” (ALVES, 2017). Hoje o número de alunos mais que dobrou no Recife, chegando 22 e a ONG atende outros 90 alunos na cidade de Água Preta, no interior do estado.

O Canvas foi muito importante também para adquirir uma visão ampla e completa do projeto, pois Alves entendia muito pouco sobre gestão, não sabia realizar um bom planejamento das suas atividades, não sabia elaborar a estrutura de custos da ONG, não sabia trabalhar com objetivos e metas e nem elaborar planos de ação. Hoje, além de professor e músico, ele se considera um gestor em formação.

A) **Segmento de Clientes:** Foi ampliado, antes só existia o segmento alunos deficientes auditivos, após o Canvas a ONG passou a atender alunos com outras deficiências como autismo, cegueira, síndrome de down, deficiência física e alunos sem deficiência para o curso de LIBRAS. Os alunos estão categorizados como: alunos com deficiência, alunos sem deficiência e por localização geográfica.

Quadro 16: Ampliação dos Segmentos de Clientes da Sons do Silêncio

Segmento	Clientes/Beneficiários
1 – Alunos com várias deficiências de Recife e Olinda	Alunos deficientes do Recife e Olinda com interesse em aprender tocar instrumentos musicais
2 – Alunos com várias deficiências de Água Preta	Alunos deficientes de Água Preta com interesse em aprender tocar instrumentos musicais
3 – Alunos do curso de LIBRAS	Pessoas interessadas em aprender LIBRAS, com foco em pedagogos, advogados, Psicólogos e professores no geral.

Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pelo Sons do Silêncio, 2017

O tipo de segmento de clientes de clientes da Sons do Silêncio é categorizado por Osterwalder e Pigneur (2011) como sendo do tipo **Segmentado**, que consiste

em organizações que atendem mais de um segmento de mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes.

B) Atividades Principais: No início as atividades principais se restringiam apenas as aulas de músicas, após o canvas ampliou para as aulas de LIBRAS, oficinas e o projeto faces da inclusão, que promove o empoderamento de pessoas deficientes, que não aceitaram serem tratadas como “coitadinhas” e estão superando as limitações que a deficiência provoca. Nessas apresentações “trazemos uma menina que tem síndrome de down que faz bolo e brigadeiro, e outra que toca violino, quebrando a cultura de superproteção que a síndrome de down tem de suas famílias, de que ele não pode pegar em faca, tomada e não pode fazer quase nada” (ALVES, 2017). Tem outro que é surdo, cadeirante e cego de um olho que toca berimbau, pandeiro e executa alguns movimentos da capoeira e outra menina que tem uma deficiência física, onde seu corpo é bem pequeno e estuda robótica e computação gráfica na UFPE, canta e toca violão.

Outra atividade principal desenvolvida é o ensino de português e matemática para os alunos surdos, pois hoje se fala muito de inclusão, mas pouco se tem feito na prática. O Recife possui hoje 230 escolas na sua rede municipal, mas só 9 delas possuem interpretes para atenderem pessoas surdas e apenas 2 estão funcionando de modo satisfatório. A teoria musical exige do aluno conhecimentos básicos de português e matemática e a dificuldade maior não é nem ensina a tocar um instrumento musical, mas sim, fazer os alunos compreenderem a teoria musical, devido a essa defasagem na educação e também as crenças limitantes de que o deficiente é incapaz, alimentadas muitas vezes pela própria família. A lei 13.146⁶, que trata de pessoas com deficiência foi criada em 2015, então tudo é muito novo (ALVES, 2017).

Quadro 17: Ampliação das Atividade Principais

Atividades principais
1 – Aulas de música
2 – Aulas de LIBRAS
3 – Projetos faces da inclusão
4 – Aulas de Português e Matemática

Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pelo Sons do Silêncio, 2017

⁶ **Lei 13.146:** Também conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, é uma lei brasileira sancionada no ano de 2015, destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais da pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania (PLANALTO, 2017).

C) **Parceiros Principais:** Antes do Porto Social e o Canvas praticamente não existiam parceiros na Sons do Silêncio, os únicos parceiros eram o Maestro Adelmo Apolônio que emprestava instrumentos musicais e o professor Rubens Felipe que cedia um espaço para as aulas. Um dos ativos mais importantes de uma ONG são os parceiros que agregam recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos, físicos como materiais e equipamentos ou mão de obra. Durante a remodelagem de negócio, foi realizado um mapeamento e foram identificados como potenciais parceiros as Escolas, Faculdades, Cursos Privados, Paço do Frevo, Deficiente e Eficiente, que é uma ONG, o Intregarte, que é um grupo que favorece a interação social de pessoas com deficiência no clube internacional, a associação de Casa Amarela, as prefeituras e o Porto Social (ALVES, 2017).

Desse mapeamento foram fechadas parcerias com o Paço do frevo, com a ONG Deficiente e Eficiente, com o Intregarte, com o Porto Social e com a prefeitura das cidades de Água Preta e Catende, cidades que estão localizadas no interior de Pernambuco.

Quadro 18: Ampliação dos Parceiros Chaves

Parcerias Principais	Benefícios
1 – Paço do Frevo	Espaço para ministrar aulas de música
2 – ONG Deficiente e Eficiente	Espaço para ministrar aulas de música e alunos
3 – Intregarte	Espaço para ministrar aulas de música e alunos
4 – Porto Social	Espaço para ministrar aulas de música
5 – Prefeitura de Água Preta	Espaço para ministrar aulas de música e alunos do curso de música e LIBRAS
6 – Prefeitura de Catende	Espaço para ministrar aulas de música e alunos do curso de música e LIBRAS

Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pelo Sons do Silêncio, 2017

As parcerias são feitas porque muitas vezes não é economicamente viável desenvolver sozinho uma determinada solução ou a organização não possui as atividades e recursos chaves requeridas pela sua proposta de valor (LAND; DAMSTRUP, 2013).

D) **Relacionamento com o cliente:** De acordo com Alves (2017), as pessoas com deficiência são tratadas como segmentos homogêneos, no entanto elas podem até possuir a mesma deficiência e alguns traços característicos dela, mas em sua essência todos são diferentes, não existe ninguém igual a ninguém, e o Canvas

proporcionou essa reflexão de que o educador de pessoas com deficiência e até de pessoas normais, não devem tratar todos os seus alunos iguais, porque eles não são iguais, o professor deve compreender as suas individualidades e tentar adaptar a aula de uma forma que a sua mensagem seja compreendida pelo interlocutor.

Um exemplo é a aluna Katarina que possui síndrome de down e só aprende as coisas através da contação de histórias, então para Alves ensiná-la a tocar violino ele tinha que contar uma história primeiro, se ele padronizasse todo o aluno como um grande grupo, o seu objetivo como educador não seria alcançado. O professor além de ter o conhecimento das LIBRAS e do Braille precisa ter muita paciência.

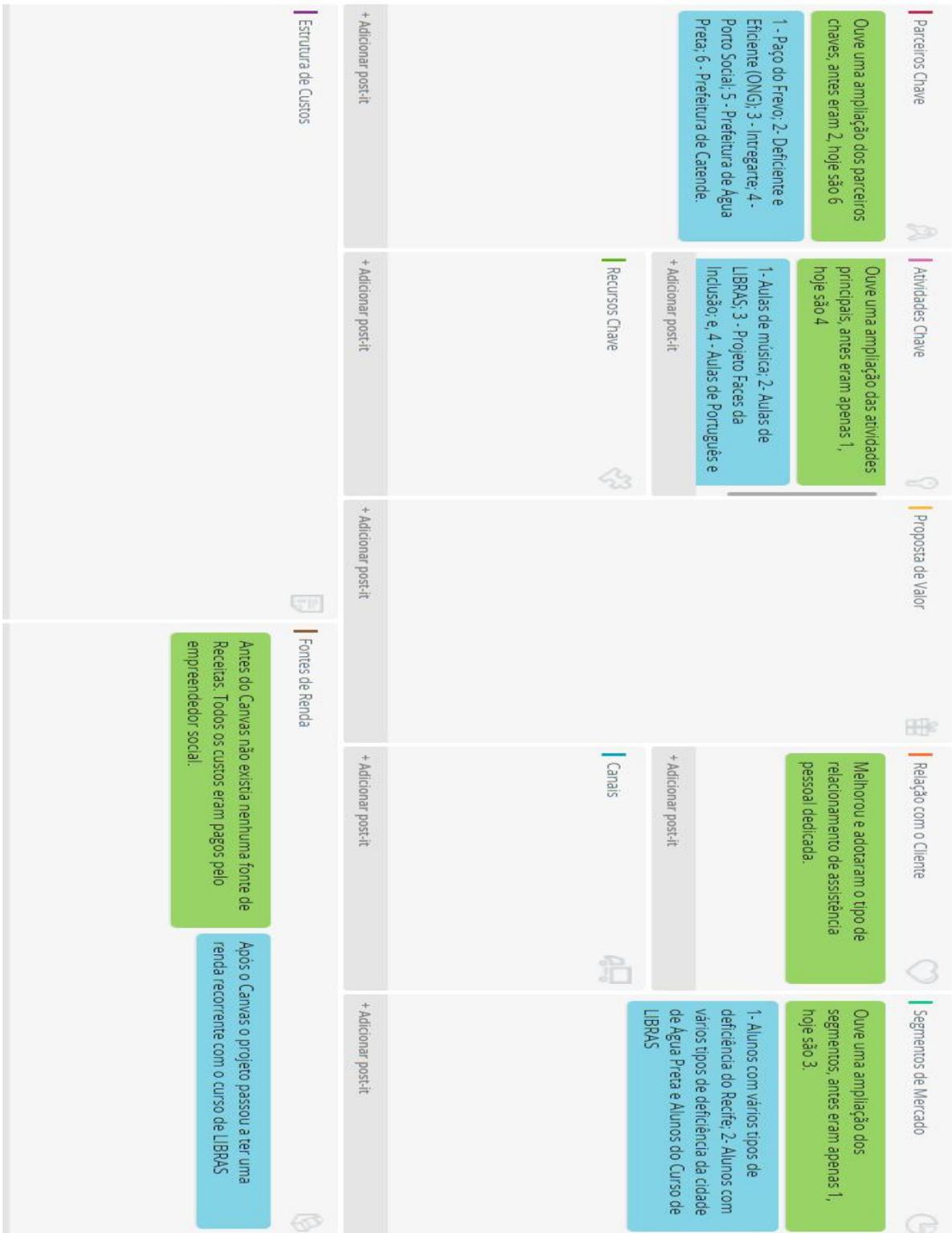
O tipo de relacionamento adotado pela Sons do Silêncio é o de assistência pessoal dedicada, que de acordo com Pimenta (2015) esse relacionamento consiste da interação humana inteiramente dedicada a um determinado grupo de clientes.

E) Fluxo de Receitas: Antes do Canvas, Alves desenvolvia o projeto arcando ele próprio com todos os custos envolvidos, a única ajuda que tinha era uma sala emprestada por um professor da graduação para que ele pudesse ministrar as suas aulas. Tendo em vista que essa necessidade é primordial para qualquer projeto, foram estudadas as possibilidades de se adquirir receitas e o meio mais factível encontrado foi com a criação de um curso de LIBRAS destinado aos ouvintes, e hoje essa é a única fonte de renda que o projeto tem.

Outra grande dificuldade é em adquirir os instrumentos musicais, pois são muito caros, e sem instrumento musical não tem como atender mais pessoas, e os próprios alunos sabendo dessa carência não convidam seus amigos, pois sabem que terão que compartilhar o instrumento.

Foi elaborado até um plano orçamentário do que virá a ser a primeira Banda Filarmônica de pessoas deficientes do Brasil com o preço de todos os instrumentos, e o impacto que eles trariam para a comunidade de deficientes e foi entregue em mãos ao secretário de cultura e até mesmo ao próprio prefeito do Recife, mas a única coisa que Alves conseguiu foi um “parabéns pelo projeto” (ALVES, 2017).

Quadro 19: Contribuições do Canvas na Sons do Silêncio



Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pelo Sons do Silêncio, 2017

De acordo com Alves (2017) o Canvas só trouxe benefícios para o projeto social e não conseguiu observar nenhuma desvantagem ou limitação no uso da ferramenta.

4.5 EMPREENDELER

Antes de criar a Empreendeler Marcopolo da Silva Marinho e sua esposa Ana Carla Albuquerque Marinho, ambos administradores de formação, trabalharam como diretores executivo e administrativo, respectivamente na Associação Viva e Deixe Viver durante 4 anos e nesse período aprenderam como gerir uma Organização Social de forma coesa com seus valores e princípios institucionais. A associação está sediada em São Paulo e possui filiais em 8 estados do Brasil, e Marinho e sua esposa foram os responsáveis pela abertura de uma unidade em Pernambuco.

O objetivo da ONG Viva e Deixe Viver era a humanização hospitalar no tratamento de crianças e adolescentes enfermos e era utilizado como ferramentas a contação de histórias infantis e brincadeiras lúdicas, e durante 4 anos eles conseguiram realizar um trabalho muito forte nos hospitais de Pernambuco, até que Marinho entrou no mestrado e na sua dissertação ele se propôs a provar que a contação de histórias transformava a vida de crianças e adolescentes, mas ele não conseguiria alcançar esse objetivo através da Associação Viva e Deixe Viver, porque ela só atuava em hospitais e no hospital as crianças e adolescentes recebiam alta ou morriam com uma frequência muito grande, impossibilitando a sua comprovação.

Foi quando Marinho conheceu a gestora do Centro Social Dom João Costa, localizado no Alto José do Pinho, no Recife e montou duas turmas pilotos de 20 alunos e faziam pela manhã e a tarde uma rodada de contação de histórias. Nascia então a Empreendeler em setembro de 2014 e hoje a ONG continua desenvolvendo trabalhos de contação de histórias no Centro Social Dom João Costa e nos Centros Sociais: Lar de Maria, na Torre e no Lar de acolhimento em Piedade, Jaboatão dos Guararapes, e conta com uma equipe de 65 voluntários atuantes, onde 40 são contadores de histórias ativos. A Empreendeler também ganhou o 1º lugar do prêmio Ser Humano Paulo Freire na categoria Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social – 3º Setor e é autora do livro “10 contos preciosos”.

4.5.1 Contribuições do Canvas na Empreendeler

Na época em que Marinho estava iniciando a Empreendeler no Centro Social Dom João Costa, ele já era professor de administração, já ensinava o canvas para os seus alunos e o canvas foi a primeira ferramenta que ele utilizou para desenhar

toda a estrutura do modelo de negócio da Empreendeler, já nos primeiros meses de vida da ONG.

A seguir serão analisadas as principais contribuições do canvas com base nos seus 9 quadrantes, o quadro que não possui uma análise é porque não houve nenhuma contribuição significativa.

A) **Parcerias Principais:** Após a elaboração da missão da Empreendeler que é: Incentivar o empreendedorismo e o protagonismo de crianças e adolescentes, por meio da contação de histórias, leitura, debate e brincar. O Canvas auxiliou os empreendedores a se questionarem sobre quais parceiros eles deveriam atrair para o projeto. E por serem administradores, e o seu público alvo serem crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, ou que foram violadas e/ou violentadas, Marinho e sua esposa perceberam a necessidade de atrair profissionais de outras áreas, como psicólogos, pedagogos e letrólogos. Esses profissionais entraram como parceiros e 6 meses depois eles viraram integrantes da equipe de gestão como conselheiros ou diretores.

Outro parceiro estratégico era as universidades, pois os treinamentos dos voluntários da Empreendeler atraíam muita gente, e a ONG não possuía um espaço para abrigar tanta gente, e conseguiram com que a Faculdade Frassinetti do Recife (FAFIRE) cede-se o auditório e posteriormente a Faculdade dos Guararapes (FG) também cedeu o auditório e patrocinou o livro da Empreendeler.

Quadro 20: Parcerias Desenvolvidas com o auxílio do Canvas na Empreendeler

Parcerias Principais	Benefícios
1 – Psicólogos	Auxílio no tratamento psicológico das crianças e adolescentes;
2 – Pedagogos	Auxílio na metodologia de contação de histórias;
3 – Letrólogos	Auxílio na metodologia de contação de histórias;
4 – FAFIRE	Acesso ao auditório;
5 – FG	Acesso ao auditório e patrocínio do livro

Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pela Empreendeler, 2017

As parcerias são feitas porque muitas vezes não é economicamente viável desenvolver sozinho uma determinada solução ou a organização não possui as atividades e recursos chaves requeridas pela sua proposta de valor (LAND; DAMSTRUP, 2013).

B) **Atividades Chaves:** O canvas foi muito importante no processo de elencar tudo o que era realmente efetivo na Empreendeler, hoje a ONG possui 20 produtos:

Contação de histórias em centros de acolhimento social, em empresas, tem circuito de contação de histórias em praças, tem festival de contação de estórias, entre outros, e cada produto possui um coordenador diferente e todos foram desenvolvidos com as reflexões que o Canvas proporciona e através da ferramenta *brainstorming*, que de acordo com Abreu (2016) também é conhecida como tempestade de ideias e tem como objetivo maior gerar novas ideias para criar novas soluções ou resolver problemas.

As atividades chaves são fundamentais para que toda a estrutura do modelo de negócios funcione, possibilitando a entrega da proposta de valor ao cliente ou beneficiário (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

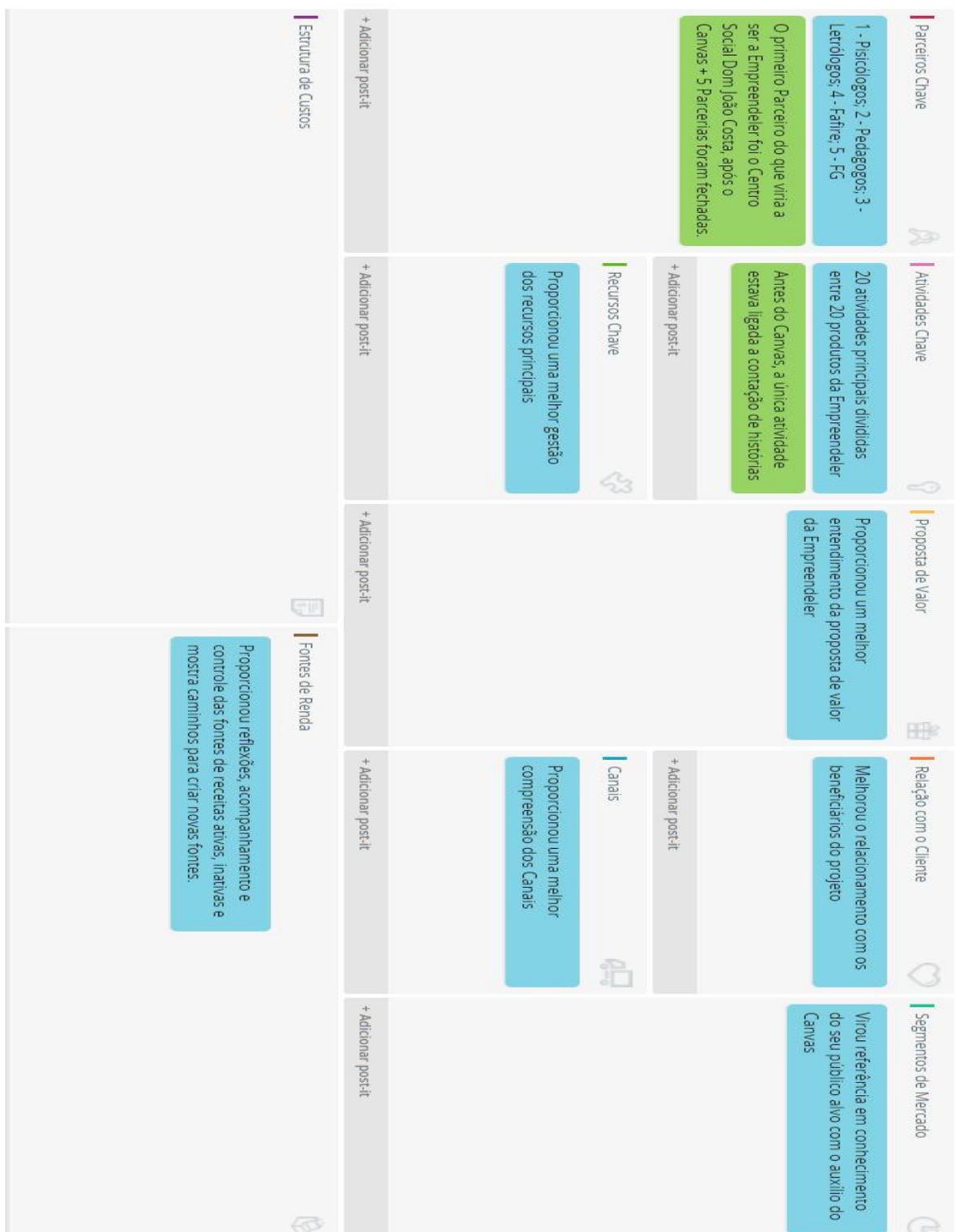
C) Segmentos de Clientes: De acordo com Marinho (2017) a Empreendeler é reconhecida no Recife como um projeto que possui um entendimento muito grande do seu público alvo, e esse bom entendimento se deu através do Canvas e pelo fato da ONG não se desviar da sua missão que é incentivar o empreendedorismo e protagonismo de crianças e adolescentes por meio da leitura, contação de histórias, debate e brincar. Quando o projeto social é convidado para contar histórias para idosos eles não vão, pois são especializados em apenas crianças e adolescente que foram violadas sexualmente, fisicamente, psicologicamente ou abandonadas. Até se escolas os convidam, eles também não vão, porque o seu público alvo é Lar de acolhimento e Centros Sociais.

Os clientes de uma empresa ou no caso de uma organização social, os beneficiários são o núcleo do negócio. Sem eles é impossível uma empresa ou uma ONG sobreviver muito tempo no mercado. Para melhor satisfazê-los uma empresa ou organização do terceiro setor deve agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com suas próprias necessidades, comportamentos e atributos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2014).

D) Fonte de Receitas: Com o canvas é feito um constante levantamento das receitas que o projeto está recebendo, que deixou de receber e que poderá receber através de novas iniciativas. Atualmente as principais fontes de receitas são provenientes de doações, contação de histórias em empresas e venda de livros. A ONG também está desenvolvendo uma linha de roupas exclusivas para contadores de histórias e também pretende criar um curso online para contadores de histórias, iniciativas essas, que contribuiram para uma boa saúde financeira da Empreendeler.

De acordo com Marinho (2017), o empreendedor deve refletir bastante sobre a sua proposta de valor e o modo como se relaciona com o seu público alvo para poder compreendê-los melhor e criar novas fontes de receitas.

Quadro 21: Contribuição do Canvas na Empreendeler



Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pela Empreendeler, 2017

4.5.2 Pontos limitantes do Canvas identificados pela Empreendeler

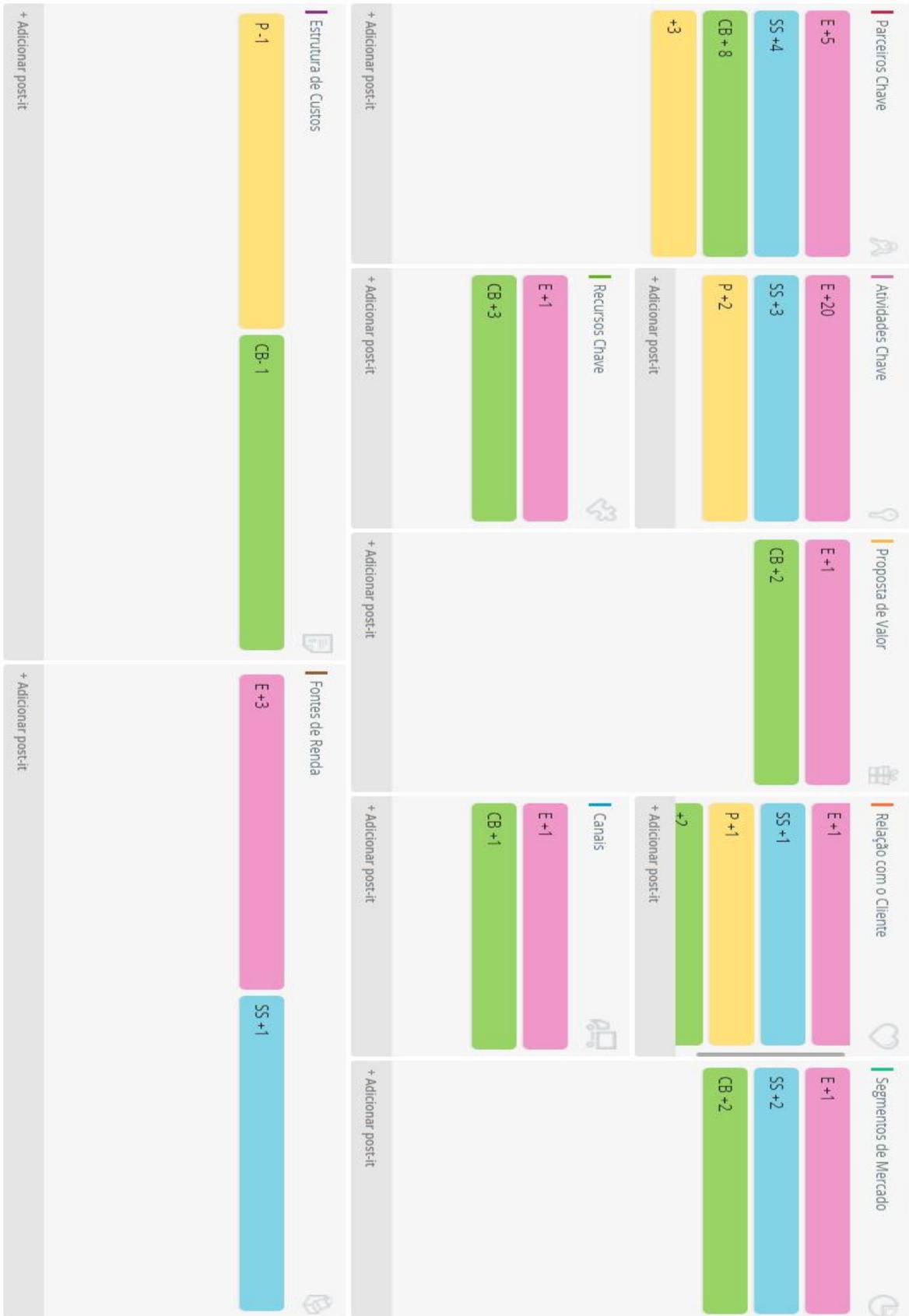
O ponto não contemplado pelo Canvas na perspectiva da Empreendeler é a elaboração da estrutura de Custos pelo Canvas, os empreendedores possuem planilhas orçamentárias grandes e preferem estruturá-las pelo o excel ou pela metodologia do plano de negócios desenvolvida pelo Sebrae MG, que proporciona uma grande facilidade, onde basta o empreendedor alimentar o sistema com os dados que ele calcula e entrega os relatórios de custos fixo e variáveis, despesas com funcionários e a Demonstração de Resultados do Exercício – DRE.

4.6 CONSOLIDAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DO CANVAS NOS 4 PROJETOS ESTUDADOS

Para uma melhor compreensão e consolidação das informações foi elaborado um canvas com todos os benefícios que ele proporcionou nas 4 organizações sociais estudadas neste trabalho. Os dados demonstrados serão categorizados por cores, onde a Caminhos do Bem será retratada com a cor verde, a Pazear com a cor laranja, o Sons do Silêncio com a cor azul e por último a Empreendeler com a cor rosa.

O sinal de adição (+) representa a quantidade de benfeitorias realizadas nos projetos sociais e o sinal de subtração (-) representa uma melhor gestão e/ou redução dos custos associados a ONG.

Quadro 22: Consolidação das Contribuições do Canvas nos Projetos Sociais



Fonte: Elaborado a partir de informações cedidas pelas ONGs, 2017

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do desenvolvimento desse estudo, foi possível verificar a importância do uso do canvas na remodelagem de negócio de organizações do terceiro setor, por ele ser uma ferramenta prática e acima de tudo flexível. O empreendedor social é um sujeito muito intenso, vibrante e que não tem tempo a perder, pois, a demanda e o problema social que eles enfrentam são muito urgentes. Quem tem fome tem fome, quem está doente, está doente e num processo de remodelagem de negócios de uma ONG, em que a maior parte dos líderes dos projetos não possuem experiência com gestão e atuam mais baseados pela emoção do que pela razão, o canvas cumpre um importante papel de trazer mais clareza e compreensão de como todas as partes da organização se interligam e como o modelo gera valor para cada segmento de clientes/beneficiários do projeto.

Diante da expectativa de alcançar o objetivo geral desta pesquisa analisou-se quatro ONGs, de quatro categorias diferentes: saúde, esportes, música e educação, que sofreram uma remodelagem de negócio, a partir da ferramenta canvas de modelo de negócios durante o processo de incubação que elas se submeteram no ano de 2016, na incubadora social do Porto Social.

Os resultados alcançados foram bastantes satisfatórios, pois os incubados chegaram com uma ideia no porto social, mas essa ideia não era a melhor, e através do canvas foram feitos diagnósticos e identificados pontos de melhorias, os projetos foram remodelados, alguns parceiros saíram, outros entravam, alguns segmentos entravam e outros saíram. Os empreendedores sociais passaram a compreender todos os custos envolvidos no modelo, quais as fontes de receitas que poderiam ser potencializadas e como era feita a entrega de valor para os beneficiários das associações. Após esse trabalho, totalmente cooperativo, onde mentores e incubados discutiram e definiram os melhores caminhos, houve uma grande transformação nos projetos e os seus impactos aumentaram, ao mesmo tempo em que a eficiência na gestão dos recursos também pode ser observada.

A principal contribuição que o canvas trouxe para a CB foi o aumento das parcerias-chaves, mais que dobrou, e Sueli Mesquita da CB identificou como ponto limitante do canvas o quadrante que está relacionado ao fluxo de receitas do projeto, para ela não ficou claro como ela pode atrair mais receitas para a CB. No entanto,

para atrair mais receitas não se deve observar apenas o quadrante fluxo de receitas, mas sim, analisar o canvas por inteiro, principalmente conhecer muito bem o seu público alvo, escolher a melhor maneira de se relacionar com os segmentos de beneficiários e comunicar da melhor maneira a proposta de valor, criando mecanismo que facilitem a contribuição do interessado em colaborar com o projeto.

Um caminho sugerido para aumentar as receitas são a construção do site da ONG (Na época da entrevista já estava sendo providenciado) com um tópico específico para doações, ao mesmo tempo em que os resultados do trabalho sejam mostrados de forma transparente; e trabalhar melhor as principais redes sociais, de maneira a propagar a sua proposta de valor, criando um canal de comunicação ativo com o seu público alvo. Dos quatro projetos analisados, o único que possui esses mecanismos é a Empreendeler, então essa sugestão serve também para os demais projetos.

A Pazear não identificou nenhum ponto limitante na ferramenta e afirma que o canvas só trouxe benefícios para o projeto, com destaque para o relacionamento com o cliente/beneficiário e o processo de comunicação, pois no terceiro setor deve existir muita transparência e o tempo todo o empreendedor social precisa saber comunicar o “o que”, o “como” e o “por que” ele está fazendo uma determinada atividade ou precisando de um determinado recurso. O canvas trouxe essa facilidade na comunicação, pois compreendendo todas as partes de interlocuções da ONG, mais argumentos inteligentes e persuasivos se obtém.

O Sons do Silêncio também não identificou nenhuma desvantagem no uso da ferramenta canvas e só enxergou contribuições, a principal delas foram na captação de novos alunos, novas parcerias chave e no desenvolvimento de uma fonte de receita para o projeto.

A Empreendeler, se mostrou ser uma ONG que possui uma gestão mais profissionalizada que as demais, isso se deve ao fato dos fundadores serem administradores de formação, professores e possuírem um tempo significativo de experiência como gestores de organizações sociais. A ONG nasceu concomitantemente com o planejamento do modelo de negócio sendo feito com as reflexões que o canvas proporciona e bastante *brainstorming* entre os fundadores.

O canvas trouxe contribuições significativas em várias áreas do projeto, com destaque para a criação de novos produtos, atualmente a ONG possui 20 e o único

ponto que os empreendedores acham deficiente no canvas é a parte de estruturação de custos. Os líderes da Empreendeler preferem utilizar o software excel, ou a metodologia de plano de negócios, desenvolvido pelo SEBRAE MG, onde basta o empreendedor alimentar o sistema com os dados que ele calcula e entrega os relatórios de custos fixo e variáveis, despesas com funcionários e a Demonstração de Resultados do Exercício – DRE de uma forma bastante simples e eficiente.

Por fim, o trabalho apresentado abre caminhos para novas possibilidades de expansão em linha de pesquisa sobre o canvas de modelo de negócios. Embora existam estudos sobre o assunto, não foi identificado nesta pesquisa, nenhum que abordasse a aplicação da ferramenta canvas e os seus impactos em organizações do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Valter. **Brainstorming – Ferramenta Auxiliar de Criação**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/brainstorming-ferramenta-auxiliar-de-criacao/98716/>> Acesso em 10 de novembro de 2017.
- ALVES, Carlos. **Sobre o Sons do Silêncio e o processo de remodelagem com o Canvas**: Entrevista, 20 de setembro de 2017. Entrevistador. Gleison Mota da Silva. Recife, PE.
- AMIT, Rafael. ZOTT, Christoph. **Value Creation in e-Business**. Strategic Management Journal, 22, 2001 pp. 493-520
- ANPROTEC. **O que é uma Incubadora?** 2017. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>. Acessado em 10 de outubro de 2017.
- BEZERRA, Filipe. **As Incubadoras Sociais e o Desenvolvimento Local**. XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadora de Empresas, 2013. Disponível em:< [http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20\(57\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(57).pdf) >. Acessado em 04 de junho de 2017.
- BICHENO, J. **Implementação do just in time**. IFS, 1991
- BRUNI, Adriano Leal. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicação na calculadora HP 12C e Excel / Adriano Leal Bruni, Rubens Famá. – 5. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009. – (Série Finanças na Prática).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª edição – São Paulo: Makron Books, 2002
- CORDEIRO, Rui Mesquita. **O que é uma Incubadora Social**. Disponível em: <<https://ruimesquita.wordpress.com/2003/06/04/o-que-e-uma-incubadora-social/>>. Acesso em 01 de setembro de 2017.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**/ Ronald Jean Degen. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando Ideias em Negócios**, - 2º. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. – 2º reimpressão.
- ENDEAVOR: **As melhores cidades do país para se empreender**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/indice-cidades-empreendedoras-2015/>>. Acesso em 28 de março de 2017.
- ENDEAVOR: **Empreendedorismo social: lucro e transformação social numa coisa só**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/empreendedorismo-social/>>. Acesso em 10 de abril de 2017.

FERNANDES, Rubem César. Privado, porém público – O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume/Dumará, 1994.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Curso de Especialização em Comunidades Virtuais de Aprendizagem, da Universidade Estadual do Ceará (UECE), 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em 10 de setembro de 2017.

FRANÇA, José Antônio de. **Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social** / José Antônio de França (coordenador); Álvaro Pereira de Andrade [et al]. - - Brasília: CFC : profis, 2015.

GIL, Antonio Carlos, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa** /Antonio Carlos Gil. – 4. ed. – 12. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

GROPPELLI, A.A. **Administração Financeira** / por A.A Groppelli e Ehsan Nikbakht; tradução Célio Knipel Moreira. – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2006.

Hagel, J. Singer, M. **Descompactando a Corporação**. Harvard Business Review, mar./abr. 1999.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michel P.; SHEPHERD, Dean A.; **Empreendedorismo**. 7^o edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HSM. **O “canvas” do modelo de negócios**. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/posts/o-canvas-do-modelo-de-negocio>>. Acesso em: 27 de março de 2017

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

LANDT, Mikkel; DAMSTRUP, Michel Vantore. **Innovation adoption’s effect on established business models as means to adjust in a rapid changing technological and innovative landscape: A case Study on Business Models, innovation Hype Cycles and the street process for adopting innovations**. 2013. 163 f. Dissertação (Mestrado) – Copenhagen Business School, Copenhagen, Dinamarca.

MAGALHÃES, Junior. **STARTUPS: business model canvas ou plano de negócios?** Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/startups-business-model-canvas-ou-plano-de-neg%C3%B3cios-junior-magalh%C3%A3es>>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.

MAGRETA, Joan. Why Business Model Matter. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 5, p. 86-92, maio 2002.

MARQUES, José Roberto. **Você sabe o que é empreendedorismo Corporativo?** Portal IBC, 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/empreendedorismo/voce-sabe-o-que-e-empreendedorismo-corporativo/>>. Acesso em: 11 de abril de 2017.

MARQUES, Semadar Jardins. **Incubadoras Sociais**. IV Mostra de Pesquisa da Pós-Graduação – PUCRS, 2009. Disponível em: <http://www.pucrs.br/edipucrs/IVmostra/IV_MOSTRA_PDF/Ciencias_Sociais/70806-SEMADAR_JARDIM_MARQUES.pdf>. Acesso em 01 de setembro de 2017.

MARINHO. Marcopolo da Silva. **Sobre a Empreendeler e o processo de remodelagem com o Canvas**: entrevista, 19 de setembro de 2017. Entrevistador: Gleison Mota da Silva. Recife, PE.

MARINHO. Marcopolo da Silva. **Sobre o Porto Social e o processo de remodelagem com o Canvas das ONGs Incubadas**: entrevista, 19 de setembro de 2017. Entrevistador: Gleison Mota da Silva. Recife, PE.

MELLO, Fábio Bandeira. **Qual é o conceito de Empreendedorismo, 2014**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/empreendedorismo/qual-e-o-conceito-de-empreendedorismo/93429/>>. Acesso em: 28 de março de 2017.

MESQUITA, Sueli. **Sobre a Caminhos do Bem e o processo de remodelagem com o Canvas**: entrevista, 11 de setembro de 2017. Entrevistador: Gleison Mota da Silva. Recife, PE.

MORAES. Ana Karina Araújo de... et al. **Um outro olhar sobre parcerias e desenvolvimento/** a experiência da Academia de Desenvolvimento Social: NECTAR, 2008.

NORTEGUBISIAN. **Modelo Canvas de negócio**. Disponível em: <<http://nortegubisian.com.br/biblioteca/modelo-canvas-de-negocio/>>. Acesso em 22 de agosto de 2017.

OROFINO, Maria Augusto Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócios**. 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/95255>>. Acesso em 25 de março de 2017.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. – Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, Alexander...[et al] **Value proposition design**. Traduzido por Bruno Alexander; ilustrado por Trish Papadacos – São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social:** aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários / José Eduardo Sabo Paes. – 7 ed. – São Paulo: Forense, 2010.

PAZ, Karina. **Sobre o Pazear e o processo de remodelagem com o Canvas:** entrevista, 13 de setembro de 2017. Entrevistador: Gleison Moda da Silva. Recife, PE.

PEGN. **Os 15 países mais empreendedores do mundo.** Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/06/os-15-paises-mais-empreendedores-brasil-aparece-na-lista.html>>. Acesso em 28 de março de 2017.

PIMENTA, Marcelo Severo. **O quadro de modelo de negócios:** um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b606c09f2e9502c51b09634badd2821/\\$File/4439.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b606c09f2e9502c51b09634badd2821/$File/4439.pdf)>. Acesso em 28 de agosto de 2017

PLANALTO. **Lei nº 13.146, de julho de 2015.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm>. Acesso em 02 de dezembro de 2017.

PORTO SOCIAL. **Sobre o Porto Social.** 2017. Disponível em: <<http://www.portosocial.com.br/sobre-nos/>>. Acesso em 10 de novembro de 2017.

RUANO, Eduardo. **O fenômeno da Cauda Longa.** La Parola, 2015. Disponível em: <<http://www.laparola.com.br/chris-anderson-e-o-fenomeno-da-cauda-longa>>. Acesso em 29 de abril de 2017.

SALAMON, Lester. **A emergência do terceiro setor:** Uma revolução associativa global. Revista de administração de empresas da FGV, São Paulo, v. 33, p. 5-11, 1998.

SANTOS, Murilo Júnior. **As duas falhas do Business Model Canvas.** Disponível em: <<http://www.mauriliosantosjr.com.br/2016/04/28/as-2-falhas-do-bmc-business-model-canvas/>>. Acesso em 22 de agosto de 2017.

SCHUMPETER, A Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **O que é ser empreendedor.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em: 11 de abril de 2017.

SEBRAE. **Comportamento Empreendedor.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acessado em: 11 de abril de 2017.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Helder, 1967.

SILVA, G. A. B.; PASSADOR, J. L.; AREVALO, J. L. S. **Mortalidade e Longevidade das Organizações do terceiro setor**. Revista Brasileira de Administração Científica. Aquidabã, v.6, n.1, p.230-239, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2015.001.0014>

SOARES, Antônio Carlos. **5 ferramentas para criar o seu modelo de negócios**. Endeavor, artigos, estratégia, startups, 2015. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/ferramentas-modelo-de-negocio/>>. Acessado em: 25 de maio de 2017.

SOUZA, Natanael de. **Nichos de mercado: definição e exemplos**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/nichos-de-mercado-definicao-e-exemplos/78533/>>. Acesso em 03 de junho de 2017.

SOUZA, Pedro Henrique. **Empreendedorismo: Passo a passo** / Pedro Henrique Souza. 1. Ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Editora Viena, 2013.

TOLEDO, Marcelo. **Pareto: o mínimo de esforço para o máximo de resultado**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/pareto-o-minimo-de-esforco-para-o-maximo-de-resultado/81764/>>. Acessado em: 03 de junho de 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. – 16. Ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

VERONESI, Luiza Belloni. **Falta de planejamento é a principal causa de morte de MPes**. Disponível em: < <http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/2718010/falta-planejamento-principal-cao-cao-morte-mpes-diz-estudo>>. Acesso em 25 de março de 2013.

VIEIRA, Luiz Sergio. **Empreendedorismo e crescimento econômico**. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/opiniaao/artigos/empreendedorismo-e-crescimento-economico-f126ds2opjrr4twhjdjtcsank>>. Acessado em 10 de abril de 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damacena. – 4. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Roteiro Semi-Estruturado da Entrevista com as ONGs Incubadas

1. Por que e como o projeto social foi criado?
2. Como ele se encontrava antes da remodelagem de negócio com o auxílio do canvas?
3. Quais impactos ele sofreu após a remodelagem de negócio?
4. Quais as principais contribuições e pontos limitantes identificados na ferramenta canvas?

APÊNDICE B – Roteiro Semi-Estruturado da Entrevista com o Diretos de Educação do Porto Social

1. Por que o Porto Social adotou o Canvas em seu processo de Incubação?
2. Quais contribuições o Canvas trouxe para os projetos?
3. Quais pontos limitantes você observou na ferramenta?