

Gestão ambiental com a comunidade: o caso da Petmania

Environmental management with the community: the case of Petmania

Renato de Oliveira Rosa

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

adm.renato.rosa@gmail.com

Yasmin Gomes Casagrande

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

yasmin_casagrande@yahoo.com.br

Denise Barros de Azevedo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

dense.barros@ufms.br

Resumo

O objetivo desta pesquisa é analisar a importância de ferramentas e modelos de gestão para o prolongamento dos objetivos de uma Associação sem fins lucrativos. Este negócio classifica-se como Tecnologia Social atuando em área social, econômica e ambiental, melhorando a qualidade de vida das comunidades. O projeto influencia a comunidade local a se preocupar com o meio ambiente. Utilizou-se a metodologia de análise de modelo de negócio Canvas, que permite o estudo de diversas áreas na organização e à sua interligação: Segmentos de Clientes, Propostas de Valor, Canais, Relacionamento com Cliente, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custos. Procedeu-se ainda à análise da componente estratégia, que permite a interligação entre os já referidos parâmetros e o cumprimento da Missão e da Visão. Conclui-se que os modelos de gestão e planejamento são essenciais ao sucesso de qualquer organização, e neste estudo de caso promove o desenvolvimento social no contexto atual de crise e gera consciência ambiental na comunidade buscando opções na geração de renda e diminuição da pobreza.

Palavras-chave: conscientização ambiental; modelo de negócio Canvas; tecnologia social.

Abstract

The objective of this research is to analyze the importance of management tools and models for the extension of the objectives of a non-profit association. This business is classified as Social Technology working in social, economic and environmental area, improving the life quality of communities. The project influenced the local community to be concerned about the

* Received 20 November 2017; received in revised form in 26 January 2018; accepted in 6 April 2018; published online 21 April 2018.

environment. We used the methodology of business Canvas analysis model, which allows the study of different areas in the organization and their interconnection: Customer Segments Proposals value, Channels, Customer Relations, Revenue Sources, Key Resources, Key Activities, Partnerships and Major Cost Structure. A procedure also analyzed the strategy component, which allows the interconnection between the aforementioned parameters and the fulfillment of the Mission and Vision. It is concluded that the models of management and planning are essential to the success of any organization, and in this case study promotes social development in the current context of crisis and generate environmental awareness in the community seeking options on income generation and poverty alleviation.

Keywords: *environmental awareness; business model Canvas; social technology.*

1 Introdução

Com a globalização, os mercados se tornaram cada vez mais acirrados em competitividade e com essa realidade, nasce à necessidade de inovação para aqueles que querem se sobressair, seja em qualquer tipo de segmento. Atualmente para se mergulhar nesses mercados já saturados, existe a indispensabilidade da criação de negócios inovadores por parte dos empreendedores, que tem sido a forma de modificar os modelos de administração existentes.

Nesse contexto, os modelos de gestão se apresentam como método imprescindível para uma organização eficaz de recursos, tempo, capital, entre outros, onde conceitos base podem ser aplicados em várias situações do cotidiano. Para tanto, há outra preocupação em crescimento e que vem sendo fomentado, o olhar sustentável por parte das empresas.

Essa responsabilidade com a sustentabilidade é vista como um fator de agregação de valor social para a empresa. Pois os consumidores possuem essa preocupação com seus produtos, de que maneira eles são produzidos e sob que condições para o prejuízo do meio ambiente. Dessa forma, o cuidado em tornar o produto cada vez mais sustentável, é uma tendência que cresce para geração de valor.

Negócios Sociais são empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, que neste caso através da educação ambiental, Empresas sociais são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos. Como uma ONG, tem uma missão social, mas como um negócio tradicional, geram receitas suficientes para cobrir seus custos. É uma empresa na qual o investidor recupera seu investimento inicial, mas o lucro gerado é reinvestido na própria empresa para ampliação do impacto social. O sucesso do negócio não é medido pelo total de lucro gerado em um determinado período, mas sim pelo impacto criado para as pessoas ou para o meio ambiente.

Neste artigo, buscou-se analisar o Modelo de Negócio Canvas em uma empresa social. A empresa selecionada foi a Petmania, uma associação que busca romper efetivamente um ciclo de pobreza e desconhecimento ambiental no bairro Portal Caiobá, na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

Busca-se compreender como se constrói o valor social da “Petmania”, cuja função é movimentar a economia local através de uma tecnologia em que se troca moeda social por garrafas pet.

2 Revisão Bibliográfica

2.1. Economia solidária e empreendedorismo social

O empreendedorismo social tem destacado nos últimos anos, tanto no interesse econômico como acadêmico, pela sua capacidade de criação de valor, benéfica não só para as organizações em que se aplica como também para o meio em que está inserida, contribuindo para uma melhoria social. Desta forma “a finalidade do empreendedor social é a procura de soluções sustentáveis para problemas negligenciados” (SANTOS, 2009, p. 54), isto é, o dever do empreendedor social é o cuidado pelos interesses dos outros, pelo bem comum e não interesses próprios ou meramente corporativos.

Dentro das novas ideias de Sociologia Econômica, encontra-se a discussão de aspectos da economia solidária no que se refere a:

“mobilizar um esforço maior do que aquele realizado na economia capitalista, pois, devido a sua tripla natureza (teoria, movimento social e objeto), ainda não há consensos para uma última definição de economia solidária capaz de explicar todo o fenômeno, teoria e movimento analisado”. (VIEIRA, 2005, p.14)

Assim, o movimento da economia solidária propõe a cooperativa popular como modelo de organização capaz de *emancipar* o trabalhador defendendo o potencial de inclusão social e desalienar o trabalho, ainda que operando em contexto capitalista (GONÇALVES, 2009).

No campo de estudo da Economia Solidária, Singer (2002, p. 69), mostra-a como um modo de produção alternativo ao capitalismo, fundamentada na “propriedade coletiva ou associada do capital, e no direito à liberdade individual”. Aplicados estes princípios na reprodução desta outra economia, solidariedade e igualdade é o “resultado natural”. (SINGER, 2002 apud GONÇALVES, 2009, p. 96).

O termo empreendedor é um termo muito usado no âmbito empresarial e muitas vezes está relacionada com a inovação, na aceitação do risco de projetos arrojados. “Onde outros veem obstáculos, eles têm prazer em encontrar soluções e transformá-las em novos e concretos padrões da sociedade”. (DRAYTON, 2006, p. 81).

David Bornstein partilha da mesma opinião quando afirma que:

“os empreendedores sociais apontam recursos onde às pessoas apenas veem problemas. Veem os moradores como meio, não como beneficiário passivo. Começam com a suposição de competência e libertam fundos nas comunidades que estão a servir”. (BORNSTEIN, 2007).

Existem formas de empreendedorismo social aplicadas inclusive a organizações de alguma forma lucrativas, sendo que a integração dos princípios deste conceito parece ser uma prática cada vez mais comum. O Empreendedorismo Social se distingue do Empreendedorismo Tradicional quanto às oportunidades, de recursos, na importância dos stakeholders e no tipo de indicadores de desempenho.

2.2 Tecnologia social

O termo “tecnologia social” é pensado de forma ampla para as diferentes camadas da sociedade. O adjetivo “social” não tem a pretensão de afirmar somente a necessidade de tecnologia para os pobres ou países subdesenvolvidos. Também faz a crítica ao modelo

convencional de desenvolvimento tecnológico e propõe uma lógica mais sustentável e solidária de tecnologia para todas as camadas da sociedade. (COSTA, 2013)

Amílcar Herrera (1970), foi um dos pioneiros ao chamar atenção para o fato de que a resolução da desigualdade em países periféricos reside no desenvolvimento de tecnologias alinhadas às realidades locais. Para tal, em sua visão, seria necessário formular um método próprio de pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia, de modo a possibilitar a emergência de um “conjunto de pressupostos ou paradigmas gerados endogenamente que possam servir como marco básico para desenvolver tecnologias destinadas às suas próprias necessidades e aspirações” (HERRERA, 1970, p. 36).

Segundo Herrera, A única solução para os países em desenvolvimento é inventar uma metodologia de pesquisa que, embora gere as tecnologias demandadas, contribua ao mesmo tempo para construir os sistemas de premissas a que nos referimos anteriormente.

2.3 Modelo de negócio Canvas

Qualquer empresa necessita saber qual o seu modelo de negócio, isto é, tendo em vista a sua missão e visão. Assim deve ter em sua estratégia a forma que vai estruturar os seus recursos, os seus processos, a sua balança financeira e econômica, a proposta de valor e a forma como vai chegar aos clientes, de modo a que consiga cumprir com os seus objetivos de forma sustentável. (GUEDES, 2011)

São vários os instrumentos que permitem a avaliação e melhoria de modelos de negócio. Algumas ferramentas, como os mapas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2004), permitem uma visão já algo sustentada daquilo que é o modelo de negócio, podendo ser combinadas com ferramentas que permitam medir o desempenho como, por exemplo, o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1996), e ligação a outras metodologias mais de âmbito operacional.

No entanto, dado o conceito e desenvolvimento histórico do empreendedorismo social, fará todo o sentido utilizar um modelo de análise capaz de avaliar de forma composta as áreas do modelo de negócio. A escolha incide sobre um modelo, desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur: o Modelo de Negócio Canvas é utilizado por empreendedores em todo o mundo e que prima por colocar em evidência a interação de todos os elementos do negócio. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010, p. 34).

Em termos de caracterização, pode afirmar-se que esta metodologia de análise se divide em cinco seções distintas. 1) Tela – fase que permite o entendimento através da visualização gráfica de todo o modelo; 2) Padrões – classificação de alguns conceitos-chave que podem ser aplicados à análise; 3) Projeto – é a seção de design, essencial para o desenho de uma tela inicial, envolvendo o cenário protótipo e o desenho visual; 4) Estratégia – a estratégia permite a avaliação do meio envolvido e a identificação de pontos fortes e fracos através da concorrência no mercado. Esta seção analisa ainda a gestão de múltiplos modelos de negócio; 5) Processo - implementação prática do modelo de negócio Canvas, com as cinco fases de implementação: mobilizar, compreender, projetar, implementar e gerir.

Para a análise do estudo de caso em questão, o foco central incidirá no primeiro ponto, A Tela, ou seja, o desenho do modelo de negócio. Para avaliação e implementação de melhorias. É interessante aprofundar um pouco mais cada um dos elementos que compõem esta estrutura.

Existem determinados pontos essenciais, que se relacionam e influenciam a lógica estrutural do negócio, com consequências óbvias para a percepção de valor. Esta relação

abrange nove áreas distintas: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relacionamento com cliente, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais e estrutura de custos. Através do tipo de negócio, o mercado em que a organização está inserida e quais os seus processos importantes, alguns destes elementos podem adquirir maior importância estrategicamente.

Tendo em vista o caso analisado, será necessário um aprofundamento na análise do relacionamento com os clientes, pois é onde se concentra todos os esforços e o a motivação da organização do projeto social do caso. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010, p. 87).

2.3.1 Segmentos de clientes

Qualquer negócio existe para satisfazer o conjunto de necessidades identificadas num determinado grupo de clientes. O público-alvo poderá ser genérico, ou ser focado em grupos de clientes mais restritos, com características específicas. Desta forma, um dos principais pontos para se conhecer um negócio, passa por conhecer os clientes, sejam eles atuais ou potenciais.

Considera-se segmentação quando existem grupos variados dentro da totalidade do público-alvo da organização, ou seja: a) as necessidades dos clientes exigem que haja oferta diferenciada; b) os canais de distribuição utilizados serão diferentes; c) as relações com os clientes serão diferentes; d) os fluxos rendimentos de cada grupo de clientes são substancialmente diferentes; e) os clientes estão dispostos a pagar por diferentes características de oferta.

Além do mercado de massas e dos segmentos, existem também os nichos de mercado, sendo estes grupos mais restritos e altamente específicos. Segundo os autores, “este tipo de modelos de negócio encontra-se frequentemente nas relações entre fornecedor-comprador” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010, p. 95).

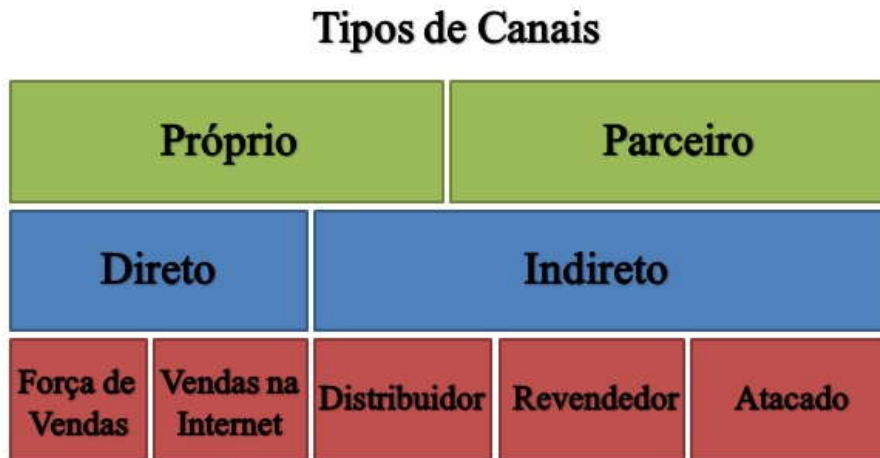
A Proposta de Valor é à oferta e seu propósito, ou seja, a forma como a organização satisfaz as necessidades dos seus clientes e obtém a sua preferência em relação à concorrência. Como dizem os autores “cada proposta de valor consiste em um conjunto de produtos ou serviços que satisfaz as exigências de um determinado segmento de clientes” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010, p. XX). A proposta de valor pode caracterizar-se como sendo inovadora capaz de apresentar a solução a necessidades totalmente novas ou ser equivalente a outras existentes no mercado, aumentando, a capacidade de desempenho. A qualidade, o preço, o design, a marca ou a personalização, são os aspectos que estão na base da proposta de valor e que compõem assim todos os processos da relação com o cliente.

2.3.2 Canais

Em toda oferta da proposta de valor, deve se perceber os canais de distribuição, que são por onde os produtos ou serviços irão chegar aos principais segmentos de clientes identificados e definidos para o negócio. No entanto, a área de canais deve também atingir a comunicação com o cliente e também os canais de vendas, de forma a que se possa: a) marcar presença junto do mercado e dos clientes; b) apresentar ao cliente a Proposta de Valor; c) permitir que o cliente possa usufruir da oferta; d) proporcionar um apoio pós-venda.

Algumas ferramentas, como é o caso da Internet, permitem que o contato com o cliente através dos canais seja rápido. Facilmente se encontram lojas virtuais que cumprem os vários requisitos para com o cliente, incluindo o apoio na fase pós-venda. Os autores do modelo consideram que os canais se repartem em cinco fases diferentes, havendo também uma diferenciação quando aos tipos de canais (Figura 1).(GUEDES, 2011)

Figura 1 - Tipos de Canais



Fonte: OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves et. al. (2010).

Cada canal pode cobrir uma ou várias fases da evolução do processo referente aos tipos de canais. Como referem os autores, podem ser identificadas cinco fases distintas: 1. Consciência – diz respeito à forma que se leva proposta de valor até ao cliente; 2. Avaliação – retrata a fase de apoio ao cliente na avaliação da proposta de valor em relação às outras no mercado; 3. Aquisição – define a forma como o cliente pode adquirir o produto/serviço relativo à proposta de valor; 4. Entrega – estabelece a forma como a Proposta de Valor é entregue ao cliente; 5. Pós-Venda – O apoio ao cliente na fase que se sucede à aquisição do produto/serviço.

A conjugação destas fases e dos diferentes canais deve ter em conta a eficiência e eficácia, desta forma, garantir que o cliente fique satisfeito. Sempre que ele esteja ciente de toda a estrutura de custos vinculada ao produto.

2.3.3 Relacionamentos com os clientes

O ponto de relações com os clientes determina as relações que a empresa estabelece com os seus segmentos. Enquanto algumas relações estão determinadas, como no processo de canais na fase de pós-venda, muitas outras exigem esforços em cima da proposta de valor, visando à retenção ou fidelização de atuais clientes e captação de novos clientes. Este critério permite ainda conhecer os clientes e melhorar a resposta às suas necessidades.

Atualmente, é comum adicionar descontos exclusivos em produtos ou serviços, com o objetivo de reter ou fidelizar os clientes já existentes. Quanto à relação com os clientes existe a estratégia de nicho que apresenta uma opção estratégica na qual o empreendedor busca isolar-

se dos concorrentes, estabelecendo como alvo segmentos especiais de mercados (Longenecker, 1998). Para além dos pontos já mencionados, as Relações com os Clientes podem também incluir a assistência pessoal, entre outros serviços personalizados. (GUEDES, 2011)

2.3.4 Fontes de receita

As Fontes de Receita dão sentido financeiro ao modelo de negócios. Se o seu segmento de clientes é o coração do seu modelo de negócios, as componentes Fontes de Receitas é a rede de artérias, diz respeito, à obtenção de receita, resultado da atividade de negócio.

Esta parcela do modelo de negócio pode vir junto de tipologias diferentes: por um lado, a obtenção direta de rendimentos através da atividade, quer dizer, do negócio e que, portanto, são concretizados numa única transação; rendimentos que se prolongam durante um determinado período de tempo, resultantes de pagamentos continuados ou relacionados com a fase pós-venda. (GUEDES, 2011)

Existem, no entanto, outras formas de gerar fluxos de rendimento que podem ajudar à sustentabilidade do negócio quando a estrutura de custos já não pode ser reduzida, como é o caso da alienação de ativos, criação de taxas de utilização ou até mesmo o empréstimo o arrendamento, cedendo temporariamente um determinado, mediante o pagamento de uma determinada quantia ao longo de um período de tempo definido entre as partes.

2.3.5 Recursos principais

Entende-se por recursos principais os ativos que são estritamente necessários para o funcionamento do negócio. Podem pertencer em exclusivo à organização em questão ou ser instrumento de partilha entre os parceiros do negócio. Normalmente, estão repartidos em quatro diferentes tipologias: recursos físicos, que são as instalações da empresa; recursos intelectuais, parte dos recursos imateriais, como por exemplo, as patentes; recursos humanos, onde está incluído o investimento em capital humano; recursos financeiros, que são de onde provém o capital necessário para a organização funcionar. (GUEDES, 2011)

2.3.6 Atividades chave

As atividades chave correspondem aos processos de *core business*, ou seja, as atividades e processos que estão na base da criação da oferta que cumprem a criação da proposta de valor. São estas atividades que fazem a conexão entre os recursos e as relações com os clientes e variam por tipo de negócio. Ao contrário do que acontece numa abordagem de processos em que estes são separados entre processos chave e processos de suporte, os autores categorizam três parcelas naquilo que são as atividades chave.

Produção, que envolve a concepção, design, e está ligada à indústria transformadora; Resolução de problemas, em que a gestão de conhecimento seja um dos pontos essenciais para o sucesso do negócio; Plataforma, visto que gere toda uma plataforma de serviços integrados externos à empresa propriamente dita, ou seja, trabalha numa rede específica de atividades que influenciam as suas atividades chave.

É a conjugação entre atividades chave e recursos chave que permite, a organização estar ciente das relações com os clientes, a criação de valor na Proposta apresentada. (GUEDES, 2011)

2.3.7 Parcerias principais

A maioria das parcerias não exige um investimento considerável para obtenção de recursos ou gestão de atividades que poderão enriquecer a proposta de valor, ou melhor, a criação de parcerias permite uma concretização de um modelo de negócio já instituído, a aquisição de recursos ou até a redução de risco. O modelo de negócio Canvas quatro tipos distintos de parcerias: 1) Alianças estratégicas entre organizações não concorrentes; 2) Estratégias de cooperação entre empresas concorrentes; 3) Empreendimentos conjuntos para criação de novos modelos de negócio; 4) Relações fornecedor-comprador que garantam abastecimentos.

Estas últimas acontecem frequentemente, por exemplo, na indústria automóvel em que há uma grande dependência do abastecimento de componentes. Dentro das motivações para o desenvolvimento de parcerias ou a intenção de entrar ativamente em economias de escala, onde a produção eficiente é um ponto mais do que fundamental, a redução do risco e da incerteza e mais uma vez, a aquisição de recursos ou atividades que podem melhorar a criação de valor. (GUEDES, 2011)

2.3.8 Estrutura de custos

A estrutura de custos reflete os custos associados ao negócio, tendo a sua base nos recursos principais, atividades chave e, nos casos em que isso se aplica nas parcerias principais. No caso das organizações de alguma forma ligadas ao conceito de empreendedorismo social, a redução dos custos é, em muitas vezes, ponto essencial à sobrevivência da organização, dado que a obtenção de rendimentos não garante a sustentabilidade financeira. (GUEDES, 2011)

Dentro dos custos propriamente ditos, podem ser encontrados: custos fixos, custos variáveis, que são normalmente associados à variação dos volumes de produção; economias de escala; economias de âmbito, que genericamente se caracterizam através da utilização de recursos principais ou atividades chave dentro da mesma organização para diferentes ofertas.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Estratégia orientadora da pesquisa e método

Toda pesquisa científica necessita definir seu objeto de estudo e, a partir daí construir um processo de investigação, delimitando o universo que será estudado. Portanto, pesquisa trata-se de uma pesquisa qualitativa, que segundo Collins (2005) possibilita um melhor entendimento e compreensão do fenômeno analisado, principalmente pelo caráter da temática abordada, onde o assunto sobre a geração de valor social de uma empresa social é um campo pouco explorado no meio científico, especialmente no que se refere à realização de trabalhos empíricos.

A pesquisa qualitativa é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Em vez de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa

trabalha com descrições, comparações e interpretações. A pesquisa qualitativa é mais participativa e, portanto, menos controlável. Os participantes da pesquisa podem direcionar o rumo da pesquisa em suas interações com o pesquisador (MALHOTRA, 2001).

As principais características dos métodos qualitativos são: a imersão do pesquisador no contexto e a perspectiva interpretativa de condução da pesquisa; o pesquisador é um interpretador da realidade; os dados são qualitativos; existem descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos; citações diretas de pessoas sobre suas experiências; trechos de documentos, registros, correspondências; gravações ou transcrições de entrevistas e discursos; dados com maior riqueza de detalhes e profundidade; interações entre indivíduos, grupos e organizações; são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social ou não; tende à quantificação. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas (MALHOTRA, 2001; TRIVIÑOS, 1987).

3.2 Seleção do estudo de caso

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, destaque para o estudo de caso, o qual é caracterizado por um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que é analisada profundamente. A presente pesquisa utilizará o estudo de caso múltiplo, haja vista existirem casos diferenciados a serem estudados, procedimento justificável pelo caráter exploratório da pesquisa (BARDIN, 2002). De acordo com Yin (1994), a opção de estudo de caso como estratégia de pesquisa se justifica quando o estudo focaliza o âmbito das decisões, isto é, tentam esclarecer o motivo pelo qual as decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados encontrados.

Segundo Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. De acordo com Yin (1981), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidencia. O estudo de caso vem sendo utilizado cada vez mais pelos pesquisadores sociais com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O motivo de escolha da Petmania foi devido ao bom desempenho que a empresa obteve no concurso Sebrae Negócios Sociais 2015, após o conhecimento da empresa, foram realizadas visitas e devido ao bom relacionamento estabelecido, a empresa nos permitiu a realização deste artigo. O entrevistado principal foi o diretor de projetos da Petmania.

3.3 Elementos de análise

O objetivo desta pesquisa foi analisar a importância de ferramentas e modelos de gestão para ao prolongamento dos objetivos de uma associação sem fins lucrativos, no caso do

Petmania. Para isso, utilizou-se a metodologia de análise de modelo de negócio Canvas, que permite o estudo de diversas áreas na organização e à sua interligação: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relacionamento com cliente, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais e estrutura de custos. Procedeu-se ainda à análise da componente estratégica, que permite a interligação entre os já referidos parâmetros e o cumprimento da missão e da visão.

O quadro de modelo de negócios (Business Model Canvas) se propõe a planejar e visualizar as principais funções de um negócio e suas relações. Com o objetivo organizar todos os processos da empresa, demonstrando de maneira dinâmica e sistêmica por setores quais são os processos dentro da empresa. Essa proposta de modelo torna visível com mais clareza quais são seus objetivos da, uma vez que o modelo Canvas auxilia os empreendedores nos processos de criação, diferenciação e inovação, aprimorando seu modelo de negócios para conquistar mais clientes e lucros (OSTERWALDER, 2010).

As quatro etapas básicas compõem o Quadro 1, define: o que, quem, como e quanto. As quatro são divididas entre nove blocos (ou funções) que devem ser preenchidos com adesivos autocolantes para facilitar o acréscimo, remoção e realocação das ideias.

Quadro 1: Principais questões que norteiam a pesquisa		
A Petmania cumpre os requisitos de uma “empresa social”?	Como se estabelece o seu Modelo de Negócio?	Como esse modelo se reflete em indicadores quantificáveis?

Fonte: Dados da Pesquisa.

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em três etapas: a) Levantamento da bibliográfica a respeito de Empreendedorismo Social para nos dar o arcabouço necessário para a análise; b) Coleta documentada sobre a Petmania, do modelo de negócios; c) Preparação do roteiro de entrevista e a realização da mesma. A fim de contextualizar formalmente foi realizado um levantamento teórico de economia solidária e o empreendedorismo social e sua evolução, permitindo levantar os pontos necessários para responder à primeira questão apresentada anteriormente. Será também apresentado o modelo de negócio Canvas e os parâmetros segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relacionamento com cliente, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais e estrutura de custos.

A segunda parte foi realizado o estudo de caso no projeto Petmania. Foi feito num primeiro momento, uma apresentação da instituição, com dados fundamentais à posterior compreensão da análise efetuada. No segundo momento a análise do projeto Petmania segundo o modelo de negócio Canvas, já o terceiro momento uma análise estratégica: indicadores de desempenho que podem ser aplicados a este mesmo modelo, fazendo uma interligação com as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Por último fará o contraponto de discussão entre os vários pontos de análise.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

O projeto Petmania foi idealizado por Glauber Miranda, diretor de projetos do instituto de desenvolvimento evangélico – IDE. O projeto é fruto do IDE que é uma organização não governamental – ONG que surgiu em 2000 através da iniciativa voluntária dos irmãos Manoel Antônio de Andrade Barbosa e Enéias de Andrade Barbosa. Atualmente a instituição desenvolve seus projetos em parceria com organizações comunitárias, igrejas, CEINF e escolas da rede pública de ensino, atendendo cerca de 1200 crianças, adolescentes e jovens de 0 a 29 anos, sendo patrocinada por parceiros locais, por exemplo, a farmácia popular e a padaria do senhor Felipe.

O projeto Petmania baseia-se em um princípio muito simples, que é o de atribuir valor a matéria prima selecionada, que neste caso é a garrafa pet.

Isso é feito em 3 passos: a) As pessoas guardam as garrafas pet e trazem até a sede do IDE; b) Na sede é feita a troca da pet por uma moeda local chamada \$IDEAL; c) Com essa moeda local as pessoas podem comprar produtos nos parceiros locais.

Conceito

A Petmania é um negócio social que viabiliza as comunidades gerarem benefícios para suas famílias trocando garrafas pet por uma moeda local chamada \$IDEAL, e com ela comprando pães, frutas, verduras e outros produtos no comércio local.

Esse negócio social tem o objetivo de contribuir com a sustentabilidade das Associações (ONG's) que desenvolvem projetos socioambientais nas comunidades em risco social. Tem a missão de “Promover desenvolvimento social no contexto atual de crise e gerar consciência ambiental na comunidade”, e a visão de “Criar a cultura socioambiental em nossa comunidade através da educação e apoio aos jovens”. Além dos objetivos a) transformar lixo em benefício para a família; b) colaborar com a sustentabilidade de projetos socioambientais; c) valorizar o pequeno negócio local; d) combater a dengue; e) gerar emprego de acordo com a escala de crescimento (prioritariamente familiares dos participantes dos projetos socioambientais da ONG).

O diferencial é a diminuição dos casos de “dengue” e doenças similares, que desperta o interesse não só da população em geral, mas também dos gestores das ações de políticas públicas voltadas a área da saúde do município. Proporcionando o maior envolvimento dos colaboradores das unidades de saúde na divulgação e sensibilização das comunidades na participação do projeto Petmania, gerando um processo de mídia gratuita e espontânea para o Negócio Social.

A participação dos pequenos negócios locais tem sido fundamental. O projeto e oportunizando e engajando os comerciantes nas causas socioambientais e ainda aumenta seu fluxo de clientes, receita e imagem, devido à divulgação que a ONG faz da responsabilidade socioambiental desses pequenos comerciantes em seus eventos com as famílias e comunidades beneficiárias dos projetos. O diferencial de destaque nesse negócio social vem de uma iniciativa dos comerciantes locais, pois quando alguém compra com \$IDEAIS em seu comércio ele tem 5% de desconto a mais que em Reais, fortalecendo ainda mais a moeda local e incentivando os projetos socioambientais.

Quando se estabelece uma parceria com as empresas que compram os resíduos sólidos selecionados, não temos que necessariamente levar até eles os *bag's* com as pet, pois eles vêm até a sede do IDE buscar.

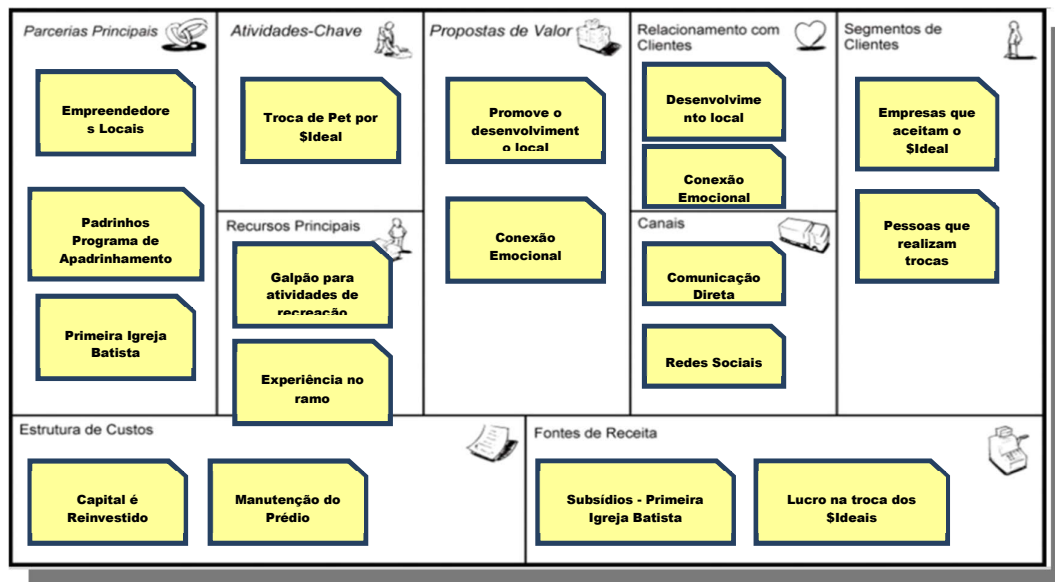
Ainda é realizada a venda dos resíduos sólidos de forma selecionada para as pequenas empresas intermediárias, mas queremos vender para as grandes empresas que pagam melhor pelo quilo da PET e da Latinha. Para isso estamos buscando estratégias.

O projeto Petmania acontece na sede do IDE que está localizada na região da lagoa, mais especificamente no entorno de alguns dos bairros mais empobrecidos e violentos de Campo Grande/MS, que são os bairros Portal Caiobá 1 e 2, Rancho Alegre, Vila Fernanda, Riviera Parque, conjuntos Celina Jallad e outros novos que tem surgido a cada ano devido a construção das casas populares do programa minha casa minha vida. São famílias que já moravam nesta região em barracos e favelas, e/ou de outras regiões pobres de Campo Grande/MS.

4.2 Análises do Modelo de Negócio

Tendo por base os métodos do modelo de negócio Canvas, serão analisadas, nos próximos pontos, as várias áreas constituintes do modelo de negócio do projeto Petmania.

Figura 2 – Modelo de Negócio Canvas Petmania



Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.1 Segmentos de Clientes

Para a identificação dos segmentos de clientes, há um aspecto essencial que se prende exatamente com o cumprimento da missão da organização em causa, de forma a perceber as atividades principais que são aquelas que suprirão as necessidades dos clientes.

Desta forma, no que diz respeito ao projeto Petmania, entende-se que os potenciais clientes devem visar a educação socioambiental e socioeconômica da comunidade através dos jovens. Durante a análise do modelo de negócio segundo a perspectiva do modelo de negócio Canvas, foram identificados diferentes de segmentos de clientes.

Esta divisão baseia-se nas diferentes necessidades encontradas, sobretudo ao nível do enquadramento do objetivo que as várias tipologias de clientes têm, como finalidade da interação com o projeto Petmania.

4.2.2 Propostas de Valor

A troca dos materiais (garrafas pet) pelo \$Ideal é, sem dúvida, a oferta principal desta empresa, a proposta de valor está relacionada a outra troca entre a organização e a sociedade, pois a partir do momento que esta organização promove o desenvolvimento local, e melhora a qualidade de vida da comunidade que está inserida, ela estabelece uma conexão emocional e provoca o sentimento de família entre os envolvidos.

4.2.3 Canais

No que diz respeito aos canais, o meio de comunicação mais usado é o “boca a boca”, através da comunicação direta, pois por se tratar de uma ONG e pela proposta de valor. Os canais estão baseados na criação de envolvimento pessoal, pois existe uma expertise por parte dos gestores e dos voluntários responsáveis pela comunicação com a comunidade.

A instituição disponibiliza ainda um blog e uma página no *facebook*, marcando presença nas redes sociais, uma forma de divulgar ainda mais o trabalho efetuado. Além de utilizar seu próprio jornal mensal, por onde divulga as parcerias com empresas locais.

4.2.4 Relações com os Clientes

Projeto Petmania é considerado pela comunidade um centro de apoio aos jovens, é visto pelos empreendedores locais como uma oportunidade parceria e de marketing agregado, o *feedback* é fornecido por parte dos clientes o qual oferece uma dinâmica na comunidade, permitindo identificar novas necessidades que possam ter resposta por parte desta instituição.

4.2.5 Fontes de Receita

O capital gerado no âmbito das organizações de empreendedorismo social, ao contrário das empresas, não tem, nem em parte, a finalidade de ser repartido por acionistas. Neste tipo de organizações, todo o capital gerado no âmbito da sua atividade é reinvestido em prol do seu crescimento. O projeto Petmania enquadra-se exatamente neste parâmetro: toda a receita gerada é utilizada para expandir e melhorar a oferta já existente.

Em termos de fontes de receita no caso advêm da venda dos resíduos (material garrafa pet), e das parcerias locais. Desta forma, é também aquela que gera mais capital. Os subsídios são os recursos que afetam a sustentabilidade da organização, no sentido de cumprir com os pontos estabelecidos nos objetivos. Estes subsídios, oferecidos por instituições como a primeira igreja batista, são considerados para a concretização de projetos especializados.

4.2.6 Recursos Principais

Os recursos chave são utilizados no cumprimento das atividades chave da organização. Ao nível dos recursos humanos e para a coleta de materiais, todas as pessoas envolvidas nas atividades diárias do projeto Petmania.

No entanto, dado o carácter especializado necessário à educação pedagógica aos jovens, foi estipulado que todos os formadores são remunerados através de bolsas de estágio. Pensando nos recursos para a coleta de materiais a Petmania dispõe de um galpão e de 4 *bags* para a seleção dos materiais.

No entanto, o recurso com maior significância para esta organização é imaterial: o *know how*, não existindo mais nenhuma instituição com uma missão e atividades minimamente similares, a verdade é que a experiência adquirida ao longo dos anos pelas pessoas envolvidas adiciona ao projeto Petmania de um conhecimento muito rico, próprio, único que torna a organização de referência na sua área de negócio.

4.2.7 Atividades-Chave

As atividades-chave de uma organização são as que decorrem do cumprimento dos seus objetivos e, conseqüentemente, da sua missão. Empregam dos recursos chaves disponíveis para que se transformem em valor a oferecer ao cliente final. Desta maneira, tendo em conta tudo aquilo que foi anteriormente referido, facilmente entende-se que a principal atividade do projeto Petmania é a troca de garrafas Pet por \$Ideal.

4.2.8 Parceiros Principais

Os principais parceiros são os empreendedores locais que realizam a troca de ideais por seus produtos, estes empreendedores contribuem com o projeto que retorna para a comunidade local os serviços de ONG para os jovens, utilizando essa parceria como marketing a fim de atingir um publico maior agregando oferta de valor.

4.2.9 Estrutura de Custos

É a estrutura de custos, quando alinhada perante as fontes de receita, que permite verificar a sustentabilidade de uma organização. No caso da Petmania no âmbito do empreendedorismo social, o fator da sustentabilidade assume extrema importância, dado que o capital gerado é reinvestido de forma a cumprir a missão estabelecida.

Em termos de estrutura os custos fixos estão alinhados aos serviços prestados a comunidade, onde há os custos dos profissionais pedagógicos que são remunerados e toda

manutenção da instalação física da organização que são água, luz, telefone e materiais de escritório, sendo os custos que mais oneram na empresa.

5 Considerações Finais

Tal como referido na metodologia, esta análise pretende responder a três perguntas chave: a) a Petmania cumpre os requisitos de uma “empresa social”?; b) como se estabelece o seu modelo de negócio?; c) como é que esse modelo se reflete em indicadores quantificáveis?

Em resposta à primeira questão levantada, após a análise, a Petmania enquadra-se no conceito de “empresa social”, cumprindo todos os pontos que o caracterizam.

Em relação à capacitação, foi possível observar que o projeto Petmania. O cerne da sua atividade está em ensinar a utilizar as ferramentas necessárias para a transformação do meio social envolvente, através da implementação da cultura socioambiental nas pessoas. A oferta diferenciadora e o modelo de gestão aplicado, não utilizado em outras organizações equiparadas, fazem como que esta associação seja um exemplo de dinâmica de inovação no mercado local.

Este projeto social tem carácter inovador, por se inserir em universos diferentes, onde um deles é meio socioambiental fomentando a cultura de coleta seletiva, e de comunidade com responsabilidade ambiental. O outro universo é o desenvolvimento econômico local, onde o projeto faz com que a comunidade faça suas compras na comunidade gerando a economia do comércio local.

Esta análise permitiu analisar que os grandes fatores de sucesso deste modelo de negócio resumem a quatro pontos essenciais, quais sejam: uma missão clara, com objetivos bem claros e definidos e cumpridos; o posicionamento perante os parceiros e clientes, criando propostas de valor inovadoras; a experiência e conhecimento de campo dos envolvidos, sobretudo do líder, que conferem à Petmania um *know how* muito próprio; e, por último, modelo de negócio e a forma como é gerido, colocam esta organização em vantagem competitiva em relação as outras ONGs.

É importante enfatizar que a evolução orgânica de qualquer organização promove a todos os modelos de gestão adotados que sejam sempre alvo de uma visão crítica, com o intuito de se readaptarem a novas necessidades de mercado que exijam respostas eficazes. Nenhum modelo de negócio deve ser vedado, assim como nenhum plano estratégico deve estar excluído ainda mais a negócios que primam pela inovação e carácter diferenciador.

A Petmania cumpre todos os requisitos de “empresa social”, e o seu modelo de negócio pode servir de base para outras ONGs e projetos equiparados, o tipo de estratégia adota características inovadoras, pois segundo (Drucker, 1989), as empresas empreendedoras sempre buscam as formas que fazem melhor e de forma diferente.

Em relação as melhorias, entende-se que um maior investimento num projeto de marketing, ira proporcionar uma maior divulgação para que possa abranger mais jovens que necessitam dos serviços do Projeto Petmania, como a realização de parcerias com empresas oferecem estágio, a fim de se ter maior acesso com o capital humano.

Percebeu-se que não somente as empresas convencionais necessitam de controlo sobre os seus recursos, mas as empresas sociais, também precisam investir para que seus objetivos

sejam realmente alcançados. O planejamento é essencial pra que haja a sustentabilidade econômica, fator tão importante ao nível do empreendedorismo social. Além de observar que este modelo de empresa social oferece soluções inovadoras, as quais podem desafiar os paradigmas tradicionais no meio dos negócios, e podem ser vencedores com novos atributos.

Resume-se que este modelo de negócio seja fomentador da consciência do planejamento para os empreendedores de negócios sociais, a fim de garantir sustentabilidade econômica e fomentar a cultura socioambiental.

Agradecimento: CNPQ/Bolsista PIBIC/UFMS/ESAN

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002

BORNSTEIN, David (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Reino Unido:Oxford Univesity Press.ISBN: 978-0-19-533476 0.

COSTA, Adriano Borges, (Org.) **Tecnologia Social e Políticas Públicas**. -- São Paulo: Instituto Pólis; Brasília: Fundação Banco do Brasil, 2013. 284 p.

COLLIS, Jill. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DRAYTON, William (2006). *Everyone a Changemaker. Social Entrepreneurship's Ultimate Goal*. **Innovations**; Volume 1; Issue 1. Ultimo acesso em 14 de Julho de 2016 Disponível em <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.1.80>

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios, 1989.

DUBÉ, Line; PARÉ, Guy (2003). *Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations*. *MIS Quarterly*, Vol. 27 No. 4, pag. 597-635: Dezembro de 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino. **Catadores: uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria de reciclagem**. [Tese, Doutorado em Ciência Ambiental] São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara; RODRIGUES, Andrea; HERRERA, Carolina Bohórquez. **O Social e o Econômico: a contribuição da Nova Sociologia Econômica**. ENAPEGS maio 2012, p.02

GUEDES, Susana Raquel C. **Análise de um Modelo de Negócio no Âmbito do Empreendedorismo Social: o caso “Pista Mágica”**. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão) – Faculdade de Engenharia da Escolado Porto, Porto, Portugal, 2011.

HERRERA, Amilcar (org.) América Latina: *ciencia y tecnología en el desarrollo de la sociedad*. **Santiago de Chile: Ed. Universitária**, 1970. Capítulo: *Notas sobre la ciencia y la tecnología en el desarrollo de la sociedad*, p.11-36.

IDE, Instituto de Desenvolvimento Evangélico, Disponível em <<http://institutoide.org.br/>>, Acesso em: 1.Jul.2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1996). ***The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action***. Harvard Business Press; 1st edition. ISBN: 978-0875846514.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo, Makron Books, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves et. al. (2010). Criar Modelos de Negócio. Alfragide: Dom Quixote. **Título original: *Business model generation***. ISBN: 978-972-20-4497-4.

RODRIGUES, I. ; BARBIERI, J. C. (2008). **A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável**. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1069-1094.

SANTOS, Filipe M. (2009). ***A Theory of Social Entrepreneurship***. ICTPI International Conference on Technology Policy and Innovation; 13-14 July 2009; Porto, Portugal.

SINGER, Paul Israel. **Introdução à economia solidária**. Fundação Perseu Abramo, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, P. F.; CAZELLA, A.; CERDAn, C.; CARRIERE, J.P. (org.). **Desenvolvimento Territorial Sustentável no Brasil**. Florianópolis: APED: Secco, 2010.

YIN, R. **Case study research: designs and methods**. 6th. ed. London: SAGE Publications, 1994. WERNERFELT, Birger. **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal, Inglaterra, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June, 1984.