



BUSINESS MODEL CANVAS PARA UM EMPREENDIMENTO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

BUSINESS MODEL CANVAS FOR A SOLIDARITY ECONOMY ENTERPRISE

Bruna Rodrigues Vazquez Barreira 1

Deise de Oliveira Alves 2

Leticia de Oliveira 3

Resumo: Essa pesquisa busca contribuir para o campo do Empreendedorismo Social no que tange a aplicação de uma ferramenta de gestão destinada a construção de um Modelo de Negócios para um empreendimento de economia solidária que utiliza a utilizando da fibra da garrafa PET e demais resíduos têxteis doados como principais matérias-primas. Para tanto, o estudo visa construir um Business Model Canvas (BMC) para o grupo de artesãs Art&Mãe, atuante em Porto Alegre/RS, buscando identificar suas potencialidades e contribuir com informações necessárias ao planejamento estratégico do empreendimento. A pesquisa-ação foi construída a partir de quatro encontros com as artesãs. Os resultados mostram que a utilização da ferramenta estratégica permitiu a geração de conhecimento às mulheres associadas a despeito de suas atividades produtivas, identificando potencialidades e fornecendo informações necessárias ao planejamento e execução de ações para alcançar novos rumos, parceiros e a renovação das integrantes.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social. Modelo de Negócio. Sustentabilidade. Mulheres.

Abstract: This research seeks to contribute to the field of Social Entrepreneurship regarding the application of a management tool aimed at building a Business Model for a solidarity economy enterprise that uses PET bottle fiber and other donated textile waste as main raw materials. Therefore, the study aims to build a Business Model Canvas (BMC) for the group of artisans Art&Mãe, operating in Porto Alegre/RS, seeking to identify its potential and contribute with information necessary for the strategic planning of the enterprise. The action research was built from four meetings with the artisans. The results show that the use of the strategic tool allowed the generation of knowledge to the associated women, despite their productive activities, identifying potential and providing information necessary for the planning and execution of actions to reach new directions, partners and the renewal of members.

Keywords: Social Entrepreneurship. Business model. Sustainability. Women.

-
- 1** Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4497496592801857>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2922-4986>. E-mail: bru.vbarreira@gmail.com.
 - 2** Mestrado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5155013814128642>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4336-9978>. E-mail: deiseoliveiraalves@hotmail.com.
 - 3** Professora no Departamento de Economia e Relações Internacionais da Faculdade de Ciências Econômicas, Professora no Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutora em Agronegócios pela UFRGS, Mestre e Graduada em Administração pela UFLA. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4905243643727116>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2310-4710>. E-mail: leticiaoliveira@ufrgs.br
- 

Introdução

Desde o século XIX, estratégias associativas e cooperativas procuram garantir condições de existência de uma significativa parcela da população (GAIGER, 2011). Uma série de atividades econômicas, além de relações salariais de mercado, que são observadas nas múltiplas dimensões da sociabilidade humana a partir de uma perspectiva onde estas atividades não implicam numa relação contratual de compra e venda de força de trabalho (GAIGER, 2011).

Neste contexto, que autores como Simon e Boeira (2017) admitem a economia solidária como detentora de uma lógica distinta tanto do mercado, quanto do Estado. A Economia Solidária pode ser considerada como o “conjunto de atividades econômicas – de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito - organizadas e realizadas solidariamente por trabalhadores sob forma coletiva e autogestionária” (PORTAL QSES, 2005).

Dentre essas atividades, destacam-se quatro atributos relevantes e sempre presentes na economia solidária: cooperação, autogestão, viabilidade econômica e solidariedade. Ademais, são iniciativas que, através da livre associação democrática dos trabalhadores, têm em vista o ganho econômico e benefícios como qualidade de vida, participação cidadã e a solidariedade na cooperação da atividade econômica, no uso comum dos meios de produção e autogestão (SIMON; BOEIRA, 2017).

Empreender, seguindo os preceitos da economia solidária, antes de tudo consiste em respeitar às particularidades da comunidade de trabalho - essência dos empreendimentos – e valer-se de seus atributos, utilizando como base as forças geradas pela união de seus membros (GAIGER; CORRÊA, 2011). Entretanto, o processo de gestão de tais empreendimentos apresentam a necessidade de elaboração de ferramentas apropriadas à gestão, considerando-se as peculiaridades de cada um, também apresentam limitações de acordo com a formação e a capacitação de seus cooperados (FRANÇA FILHO, 2008). Além disso, falta de planejamento prévio, pelo não investimento em capacitação e inovação de processos produtivos e também, pela ausência do comportamento empreendedor no que diz respeito à busca por parcerias e contato com entidades, tanto privadas quanto governamentais (SEBRAE, 2016).

Sobre isso, Rausch (2012) afirma que as organizações que dispõem de ferramentas apropriadas de gestão, como modelos de negócios, apresentam algo diferenciado em relação ao avanço tecnológico e de conhecimento, e conseqüentemente, vantagem competitiva através da criação de valor aos produtos e serviços.

O modelo de negócio é um mapa visual que permite que a totalidade dos componentes envolvidos no processo de criação, entrega e captura de valor, possuam um ponto de partida em comum (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Quando bem projetados e inovadores os modelos de negócios podem desempenhar um papel primordial ao realizar a ligação entre estratégia, processos internos e sistemas de informação, favorecendo a difusão do conhecimento sobre o empreendimento aos empreendedores (OSTERWALDER, 2004).

Portanto, aponta-se a necessidade de estudos que retratem e contribuam para a gestão nessas organizações. Assim, este estudo visa construir um *Business Model Canvas* (BMC) para um empreendimento econômico solidário de artesãs de Porto Alegre/RS, cujas características de produção abrangem a cooperação, autogestão, viabilidade econômica e ambiental, e solidariedade. Buscando identificar suas potencialidades e contribuir com informações necessárias ao planejamento estratégico do empreendimento.

Economia Solidária

A Economia Solidária passou a ter maior visibilidade no Brasil ao longo dos anos 1990, período em que essas iniciativas econômicas ficaram reconhecidas por sua natureza associativa, destacando as práticas de cooperação e autogestão (GAIGER, 2013). Especialistas em economia solidária no Brasil, atentam para as transformações históricas que influenciaram o aparecimento e a renovação das práticas associativas e de cooperativismo.

Um estudo realizado em diversas regiões do país concluiu que o surgimento de

empreendimentos sociais é mais plausível na presença de circunstâncias específicas (GAIGER, 2004). Dentre elas, aponta-se o envolvimento de setores populares dotados de referências culturais e de lideranças genuínas que valorizam a vida comunitária, o associativismo ou as mobilizações de classe, especialmente quando tais alusões se alimentam de experiências próprias de organização e luta, nas quais esses protagonistas forjaram identidades comuns, laços de confiança e competências para a defesa coletiva de interesses e aspirações (GAIGER, 2013).

Sob essa perspectiva, a economia solidária se apoia num conjunto de princípios que lhe garante certa peculiaridade, e as distinções em relação ao modelo econômico capitalista (SINGER; SOUZA, 2000). Dessa forma, a economia solidária e a autogestão podem ser concebidas como uma nova condição material de existência, na medida em que articula tanto a produção das bases materiais necessárias à produção quanto a reprodução da vida, com a criação de um novo tipo de sujeito com uma mentalidade solidária e cooperada.

Nesse sentido, o envolvimento dos membros do empreendimento, a socialização dos meios de produção e adoção dos princípios da equidade são manifestações da prioridade concedida pelo empreendimento à solidariedade (GUERRA, 2002; PINTO, 2006; GAIGER, 2011). O fato de a Economia Solidária proceder de maneira coletiva, com o desenvolvimento da solidariedade e estímulo à reciprocidade, “cria sujeitos no mundo do trabalho, nas estratégias de classe e nas lutas por cidadania em resposta a anseios de bem-estar, reconhecimento e vida significativa” (GAIGER, 2016 Apud VERONESE, 2008).

A medida em que se fala em Empreendimentos Econômicos Solidários, outra discussão se torna pertinente: o conceito de empreendedorismo social. Segundo Melo Neto e Froes (2001), “tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado, a sua estratégia”. Neste contexto, os empreendedores sociais desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais em prática mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro (RAO, 1998).

Para o precursor do conceito de empreendedorismo, Joseph Schumpeter, o empreendedor é o sujeito capaz de identificar oportunidades para promover novas combinações produtivas, gerador de choques e desequilíbrios na lógica vigente do sistema econômico, que impulsiona assim o advento do desenvolvimento. Este processo seria gerado pelas inovações, caracterizadas pela adoção de instrumentos tais como a introdução de novos métodos de produção, a abertura de mercados, a conquista de novas fontes de matérias-primas, a criação de uma nova posição de monopólio (SCHUMPETER, 1978).

Por outro lado, o empreendedorismo é entendido como uma condição momentânea, o que revela o caráter revolucionário de um indivíduo que foge aos padrões tradicionais em razão dos novos contextos que enfrenta e das mudanças que provoca. Ele recorre, muitas vezes, à intuição e não ao cálculo racional (SCHUMPETER, 1978; MARTES, 2006), e possui a capacidade de liderança e uma propensão a se adaptar às conjunturas díspares. Deste modo, sua conduta é distinta da representada pelo capitalista típico e incorpora um “comportamento que ultrapassa os ditames da racionalidade utilitária” (GAIGER; CORRÊA, 2011).

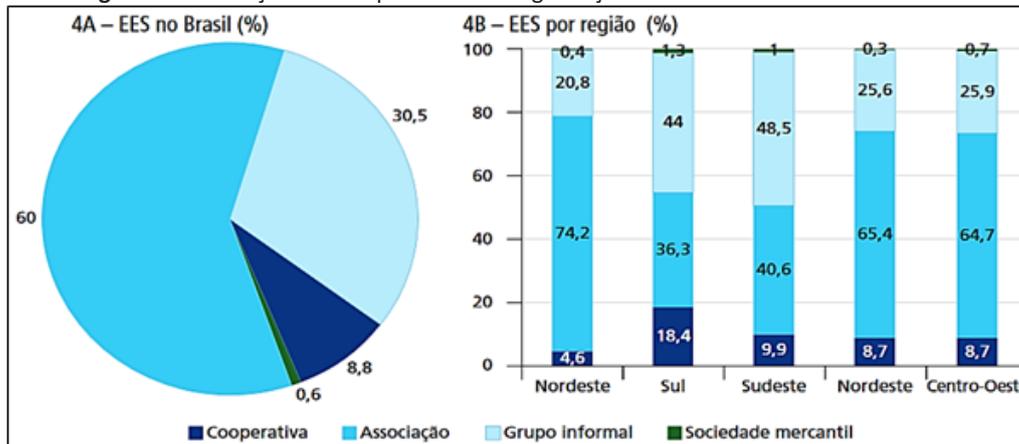
Por fim, os Empreendimentos Econômicos Solidários são uma forma promissora de organização, criando-se, assim, alternativas sustentáveis de geração de trabalho e renda. Apoiando-se na autogestão, democracia interna, igualitarismo, cooperação, autossustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social, ou seja, compromisso com o todo social através de práticas geradoras de efeito disseminador e multiplicador (GAIGER, 2004). Ademais, os resultados positivos do trabalho cooperativo são fortalecidos quando há a incorporação de saberes profissionais e seu posterior compartilhamento para os demais membros do grupo.

Os empreendimentos solidários apresentam, portanto, como grande desafio a capacidade de conciliar eficiência com solidariedade, gerando o solidarismo empreendedor, em que o empoderamento local e a força da organização dos setores populares têm um papel preponderante.

Como apresentado pela literatura acerca da economia solidária, esta é marcada pela diversidade de formatos organizacionais e, no caso específico dos empreendimentos solidários. Na Figura 1, mostra quatro formas identificadas, sendo elas: associações, cooperativas, grupos informais e sociedades mercantis. Por isso, será despendida uma atenção aos dados das cooperativas e das associações. A última, de maneira particular, por ser a forma de organização predominante entre os

empreendimentos solidários mapeados no Brasil, e objeto de estudo desse trabalho, com um total de 11.823 empreendimentos segundo o banco de dados do Sistema de Informação de Economia Solidária (SIES, 2013).

Figura 1. Distribuição dos EES por forma de organização



Fonte: SIES (2016).

Segundo o banco de dados do SIES (2013), de 19.708 empreendimentos mapeados em todo o Brasil, 60% são Associações, 30% são Grupos Informais e 8,8% são cooperativas. De acordo com a Figura 1, em relação a distribuição dos EES por forma de organização, a região Sul do país comporta 18,4% de cooperativas, sendo a maior proporção dessas. Ainda cabe destacar que é a segunda região em grupo informal de EES com um índice de 36,3%, ficando atrás da região Sudeste que apresenta um percentual de 48,5% nessa mesma modalidade de EES (SIES, 2013). Tais dados evidenciam a região sul do Brasil como sendo destaque tanto em organizações de cooperativas como em associações e grupos informais de Empreendimento de Economia Solidária.

Os empreendimentos mapeados pelo Sies são marcados por uma forte heterogeneidade estrutural econômica, social, cultural e territorial. Também são assinalados pelas mais diferentes motivações para sua constituição, os dados do mapeamento apontam que as motivações para criação dos empreendimentos foram: obter uma fonte complementar à renda da família; alternativa ao desemprego; obter maiores ganhos com um empreendimento coletivo; estar em uma atividade em que todos são donos; e, auxiliar no desenvolvimento comunitário (IPEA, 2016).

Dos empreendimentos mapeados pelo Sies, 76% de 19.708 EES têm a função de comercializar os bens produzidos. Desse conjunto que totaliza 15.005 EES, 61,7% afirmaram ter dificuldades na comercialização (SIES, 2013), essas dificuldades incluem: a falta de capital de giro, a estrutura inadequada para a comercialização e o elevado custo de transporte, além da concorrência dos “atravessadores” (IPEA, 2016). Cabe ressaltar que alguns dos dados apresentados admitiram respostas múltiplas pelos empreendimentos mapeados, como é o caso das motivações para sua criação, forma de comercialização da produção e alcance do mercado.

No que diz respeito ao alcance de mercado, o mapeamento revela que as atividades comerciais dos EES estão restritas aos mercados locais e municipais. Onde as vendas ocorrem principalmente pela entrega direta aos clientes ou por meio de feiras livres ou espaços públicos de comercialização, além dos espaços mantidos pelos próprios empreendimentos para tal finalidade. De maneira mais específica, 86% dos EES afirmaram que comercializam seus produtos diretamente com os consumidores finais e outros 39% negociam com revendedores ou atacadistas (SIES, 2013).

Modelo de Negócio

Em meio a um cenário de transformações no mercado surge o termo Modelo de Negócio, na mesma década em que a Economia Solidária ganha mais visibilidade no Brasil, nos anos 1990. O modelo de negócio, para Gonçalves (2012), é “uma representação objetiva e direta de como uma

organização que produz, compra e vende seus produtos e/ou serviços e obtém recursos financeiros dessas transações”.

Dessa forma, o modelo de negócio é a representação daquilo que os clientes desejam, como e quanto pagarão por isto, bem como a melhor forma que o empreendimento encontrará para satisfazer a estas necessidades e, além disso, auferir um pagamento adequado pelo produto ou serviço prestado ao cliente. De maneira concisa, o modelo de negócio “descreve como as coisas têm que ser feitas para entregar valor aos clientes, onde colocar o dinheiro para a sustentabilidade da empresa, e como gerenciar a organização” (TRIMI; MIRABENT, 2012).

A despeito da definição de modelo de negócio, Trimi e Mirabent (2012) afirmam que não há um consenso a nível teórico. No entanto, Gonçalves (2012) sugere alguns elementos que, necessariamente, precisariam constituir-lo, de acordo com as concepções dos autores mais influentes no âmbito desta discussão. No Quadro 1, sintetiza-se alguns desses estudiosos listados por Gonçalves (2012).

Quadro 1. As principais visões sobre os componentes do modelo de negócio

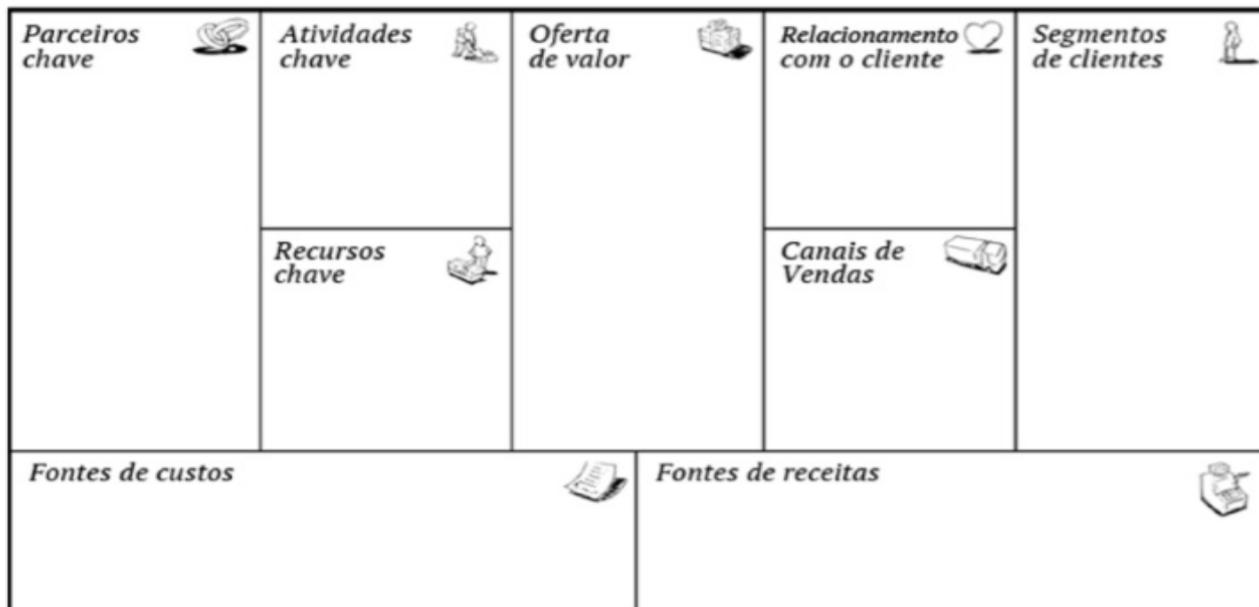
Autores	Lista de componentes do modelo de negócio
HAMEL (2000)	Processos centrais; competências centrais; ativos estratégicos; fornecedores; parceiros e coalizões; estrutura de preços; escopo de mercado; dinâmica de relacionamento; produto.
LINDER E CATRELL (2000)	Operações para criar e agregar valor; proposta de valor; posição no <i>continuum</i> de preço/valor; atividade geradora de lucro.
PETEROVIC; KITLL E TEKTSSEN (2001)	Modelo de produção; modelo de recursos; modelo de valor; modelo de receitas; relacionamento com clientes.
MAGRETTA (2002)	Atividades associadas a fazer algo; atividades associadas a vender algo.
OSTERWALDER (2004)	Configuração de valor; capacitações; parcerias; estrutura de custos; proposta de valor; fluxo de receitas; canais de distribuição; relacionamento; consumidores-alvo.
OSTERWALDER e PGNEUR (2009)	Recursos-chave; atividade-chave; proposta de valor; rede de parceiros; proposta de valor; estrutura de custos; modelo de receitas; segmentos de consumidores; relacionamento; canais de distribuição.
CAMPOS (2010)	Estrutura de custos; lógica de precificação e margens; formas de transação; estrutura de receitas.

Fonte: Adaptado por Gonçalves (2012).

Para fins de desenvolvimento deste trabalho, utilizar-se-á a definição de Osterwalder e Pigneur (2011), a qual propõe que: “o modelo de negócio é a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor”. Cujo conceito de valor “refere-se às qualidades específicas de um produto percebido pelos clientes em relação às suas necessidades” (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Osterwalder (2004) sugere nove elementos centrais de um modelo de negócios, bem como eles devem estar dispostos de maneira que se relacione com o todo. O *Business Model Canvas*, ferramenta visual e dinâmica para planejamento de negócios, foi resultado de um melhor desenvolvimento desses elementos propostos por Osterwalder juntamente com Pigneur (2011), conforme mostra a Figura 2.

Figura 2. Ferramenta *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Os blocos que compõem o BMC são separados em quatro pilares centrais, sendo eles:

- Oferta de valor (proposição de valor);
- Clientes (segmento de clientes, canais e relacionamento);
- Infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias); e,
- Viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita).

O conjunto dos nove elementos da Figura 2, mostra a sustentação ao empreendedor para converter o conhecimento sobre seu próprio negócio em informações claras e visuais, seja para os demais participantes do empreendimento seja para potenciais investidores. Sendo assim, ao se trabalhar cada um dos nove elementos da ferramenta é necessário seguir um roteiro de perguntas a serem respondidas durante a construção do BMC, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2. Roteiro de perguntas a ser respondida durante a construção do BMC

Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	<p>Que valor estamos entregando ao cliente?</p> <p>Qual problema estamos ajudando a resolver?</p> <p>Qual necessidade estamos satisfazendo?</p> <p>Que conjunto de produtos/serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?</p>
Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	<p>Para quem estamos entregando valor?</p> <p>Quem são nossos consumidores mais importantes?</p>

Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Por quais canais nossos segmentos de clientes desejam ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina do cliente?
Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece com seus clientes.	Qual a forma de relacionamento que cada um de nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos-chave	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades principais nossa proposta de valor requer? Canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias-chave	Principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos principais fornecedores? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	É descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais têm maior custo? Que atividades-chave têm maior custo?
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de clientes.	Quais valores nossos clientes estão dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total?

Fonte: Gonçalves (2012).

Portanto, o *Business Model Canvas* é uma ferramenta que possibilita, de maneira inovadora, visual e simplificada, a modelagem de qualquer tipo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O *Business Model Canvas*, por se tratar de uma ferramenta com maior adaptabilidade, facilita o debate coletivo e a identificação dos potenciais interconexões e impactos na criação de valor, e pode auxiliar os usuários a representar visualmente estes elementos na construção do próprio modelo de negócios (JOYCE; PAQUIN, 2016).

Entretanto, seu processo de construção pode variar conforme a realidade do empreendimento que o utilizará como instrumento de gestão. Recomenda-se, em todo caso, que a elaboração do modelo de negócio permita a contribuição das variadas pessoas que dele participam, de forma didática, interativa e dinâmica (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Metodologia

Primeiramente, a pesquisa é enquadrada em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o trabalho apresenta uma abordagem exploratória e qualitativa. Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como pesquisa-ação.

Sendo assim, o estudo será desenvolvido a partir de dados primários obtidos nas entrevistas com as associadas do Grupo de artesãs Art&Mãe, atuantes em Porto Alegre/RS desde 1999, que trabalha com uma produção autônoma, autogestionária, solidária e ecológica, utilizando da fibra da garrafa PET e demais resíduos têxteis doados como principais matérias-primas. Essa associação é composta por 12 mulheres, e destes, 5 se disponibilizaram a participar da pesquisa.

A coleta dos dados para a construção da ferramenta BMC, foi guiada por um conjunto de perguntas organizadas por Gonçalves (2012), e que se deu de maneira interativa com as associadas. Para isso, foram realizados quatro encontros: o primeiro, foi direcionado à exposição do conceito da ferramenta, como suas partes se interligam e proporcionam um resultado útil para a compreensão do empreendimento como um todo; o segundo e terceiro encontros, foram de construção conjunta do Modelo de Negócios, contando com a participação da maioria das associadas para a atividade; o quarto, e último encontro, destinou-se a adaptação das informações, incluindo as sugestões da pesquisadora para que a ferramenta fosse de fato aplicável às demandas de produção, comercialização, gerenciamento e articulações de que o Grupo apresentam.

Para o tratamento dos dados, realizou-se uma análise crítica e sistemática das informações levantadas sobre o empreendimento, utilizou-se também de dados secundários sobre a literatura pertinente.

Objeto da Pesquisa-Ação

A história do Grupo tem início no ano de 1986, a época confeccionava artesanatos a partir dos restos de malharia e de lã desfiadas. Desde o ano 2000, o coletivo de mulheres, do Bairro Bom Jesus em Porto Alegre/RS, produz artesanalmente a partir da fibra da garrafa PET e demais resíduos têxteis doados. Realizando um trabalho de forma autônoma, solidária e ecológica em prol da comunidade. Por meio da Cooperativa 20 de novembro, foi necessário que as mulheres desenvolvessem o espírito empreendedor, indutor de trabalhos criativos, e que nelas já existia. Além disso, o grupo encontra apoio, principalmente no que se refere ao transporte e estoque de sua matéria-prima, lugar onde também é garantido um espaço destinado ao desenvolvimento de oficinas de produção e compartilhamento do saber.

A forma na qual organizam a produção possui o caráter de participação não-obrigatório, solidário, cooperativo, autogestionário, ecológico. O lucro, ainda que pequeno é dividido entre quem colaborou diretamente na confecção, sendo que uma das partes é destinada ao caixa do grupo - uma espécie de fundo do coletivo. A preocupação com a justa distribuição, comprometimento com o meio-ambiente, com os membros da comunidade e com movimentos emancipatórios, ocupa um lugar de maior importância para as integrantes.

A articulação entre o grupo e demais instituições, sejam públicas ou privadas, possibilitou ao coletivo produzir em projetos de larga escala cujas empresas de grande porte contratam as cooperativas para essas confecções, e/ou obter doações mais volumosas das entidades parceiras.

Dessa maneira, a produção de edredons, travesseiros, almofadas, bolsas, mantas e tocas/

gorros, artesanatos em geral é possível através daquela que é hoje a principal matéria-prima do grupo: a fibra da garrafa PET. Esta é fruto da parceria e doação da Indústria Maxitex, intitulada como referência em termos de ecotêxteis por produzir uma série de fios têxteis, tecidos e malhas. Segundo Dubiela (2015), as mulheres do grupo “através de seus trabalhos com a fibra reinserem na circulação, o resíduo do resíduo, de forma criativa, artesanal, solidária e cooperativa”. Suas atividades e trabalhos com a PET adquirem, portanto, grande importância do ponto de vista socioambiental.

O grupo de artesãs poderia ser classificado, inclusive, como um “empreendedorismo por necessidade”. Este tipo de empreendedorismo ocorreu em vários países em desenvolvimento. No Brasil os empreendedores por necessidade, em 2002, eram a maioria (DORNELAS, 2012; SANTANA, 2014). No entanto, em 2010, o Brasil registra mais de 68% de empreendimentos que surgiram como uma oportunidade (DORNELAS, 2012). Estes, por definição, são aqueles empreendedores que identificaram uma oportunidade resultando na criação planejada de um negócio (DORNELAS, 2012)

Portanto, a trajetória do empreendimento iniciou como um empreendedorismo por necessidade, porém à medida que o coletivo cresceu, bem como buscou formas de institucionalizar-se a fim de tornar sólida e intensificar as parcerias-chave, verifica-se uma mudança em seu caráter. Podendo ser considerando, a partir deste momento, como um empreendedorismo por oportunidade. Ainda que as estatísticas afirmem que “muitos negócios fracassam em seus primeiros anos de existência” (BRITO, 2011), o Grupo realiza o mesmo trabalho, mantendo-se suas peculiaridades, há 20 anos.

***Business Model Canvas* do Grupo de artesãs**

A aplicação do *Business Model Canvas* foi realizada para proporcionar a visualização do empreendimento por completo, contribuindo na identificação dos insumos necessários à elaboração do planejamento estratégico da produção do Grupo e para articulações junto às comunidades e demais facilitadores, conforme mostra a Figura 3.

Em um primeiro instante, o processo de aplicação da ferramenta deu-se com a identificação do modelo atual de negócio, exclusivamente por parte das integrantes do Grupo. Com isso, possibilitou-se sugerir a adaptação das informações à ferramenta levando em consideração a realidade empreendedora do coletivo, além de trazer novas formas de pensar a distribuição da produção e a expansão do seu alcance.

A execução foi iniciada com o esclarecimento do propósito do *Business Model Canvas*, seguido da explicação de como é organizado e do significado de cada campo, assim como a relação existente entre cada um deles. A definição destes fatores iniciais foi importante no âmbito da condução fluida da dinâmica de construção da ferramenta, uma vez que a interlocutora principal do Grupo, e responsável por fornecer grande parte das informações necessárias para a adaptação do BMC, possuía conhecimento suficiente sobre a lógica do processo para a personalização da ferramenta em sua versão final.

Todo o processo de aplicação do BMC foi realizado de forma colaborativa, portanto, além da explicação sobre a ferramenta de gestão, houve a intervenção posterior da pesquisadora na versão criada exclusivamente pelas mulheres, de forma a garantir que o resultado fosse útil ao empreendimento.

Figura 3. Modelo de Negócios CANVAS do Grupo

Business Model Canvas - Art&Mãe				
Parceiros-chave	Atividades-chave	Proposta de valor	Relacionamento com clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> MNLM - Movimento Nacional de Luta pela Moradia. Cooperativa 20 de Novembro. AVESOL - Associação do Voluntariado e da Solidariedade. Rede dos Grupos da Comunidade. Maxitex Indústria Têxtil. Lojas Renner. Receita Federal. Unimed. Estofarias. UFRGS. 	<ul style="list-style-type: none"> Presença em grupos de articulação política. Confeção de Edredons, Travesseiros e lençóis, Almofadas, Tapetes e Cortinas, Mantas, Tocas e gorros, Roupas em geral e Artesanatos. Oficinas para difusão das atividades produtivas de geração de renda nas comunidades. Participação em feiras e eventos de economia solidária, por exemplo. Ações de apoio à comunidade via atividades socioculturais. <p>Recursos chave</p> <ul style="list-style-type: none"> Máquinas de costurar. Capacitação. Espaço físico (Sede). Mão-de-obra. Doações diversas e de Fibra da garrafa PET. 	<ul style="list-style-type: none"> Moda Sustentável: roupas doadas são consertadas, se estiverem danificadas, transformando-as em novas peças. Comércio Justo - aplicação do menor preço para membros da comunidade. Responsabilidade socioambiental - Produtos confeccionados por mulheres moradoras da comunidade, a partir de materiais reaproveitados (Fibra da garrafa PET e demais resíduos têxteis). Aptidões artísticas de cunho artesanal: montagem e criação de artigos para exposições de arte. Disseminação do trabalho manual através de oficinas de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> Confiança e relacionamento pessoal com os moradores da comunidade. Próximo, atendimento personalizado conforme a necessidade do cliente. Atenção pelos meios de comunicação (Face, Insta, Whats, e-mail). <p>Canais de Distribuição</p> <ul style="list-style-type: none"> Participação em feiras e eventos. FEICOOP - Feira Internacional de Economia Solidária. Divulgação boca-a-boca. Lojinha no Bairro Bom Jesus. Redes Sociais: Facebook e Instagram. E-mail e Whatsapp. 	<ul style="list-style-type: none"> Membros do Bairro Bom Jesus e demais comunidades. Pessoas que buscam o consumo ecológico, produção artesanal e autônoma de mulheres. Frequentadores de feiras e eventos de Economia Solidária. Clientes que procuram produtos com as qualidades que a Fibra da garrafa PET possui: antialérgica, isolante térmica, macia, leve e ecológica. Empresas do ramo da moda e instituições de cunho artístico.
Estrutura de Custos		Estrutura de Receitas		
<ul style="list-style-type: none"> Manutenção da Sede e maquinário do Grupo Art&Mãe. Participação em eventos de Economia Solidária. Telefone e internet. Água e luz. Transporte para coletar material doado. Divulgação (Panfletos, Cartão de visita). Insumos básicos (quando necessário). 		<ul style="list-style-type: none"> Venda de Edredons, Travesseiros e lençóis, Almofadas, Tapetes e Cortinas, Mantas, Tocas e gorros, Roupas em geral e Artesanatos. Consertos de costura em geral. Participação em projetos de produção e venda em larga escala. Rifas e atividades socioculturais. 		

Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Para expor o resultado do *Canvas*, partir-se-á do bloco **Clientes** (segmento de clientes, canais e relacionamento). No **Segmento Clientes** estão os moradores da Bom Jesus e das comunidades próximas, pessoas que prezam por um consumo artesanal e ecologicamente sustentável, os frequentadores de feiras e eventos de Economia Solidária. Além dos que procuram pelas propriedades peculiares do fio da garrafa PET, e empresas do ramo da moda e instituições que promovem ações artísticas. Para a identificação dos segmentos de clientes, há um aspecto essencial que se junta exatamente com o cumprimento da missão da organização, de forma a conhecer as atividades principais que são aquelas que atenderão as necessidades dos clientes (ROSA; CASAGRANDE; AZEVEDO; 2018).

Sob a perspectiva do **Relacionamento** com o cliente, entende-se que é construída a partir da relação de confiança entre os membros das comunidades, de maneira personalizada conforme a necessidade do comprador e disponibilizando de atenção via redes sociais em páginas da web. A comunicação na organização representa um conjunto de estratégias, cujo objetivo é melhorar, ou gerar uma boa imagem para a empresa para alcançar seus públicos, sejam eles consumidores, fornecedores e funcionários (OLIVEIRA, *et al.*, 2018).

No tocante a **Distribuição**, entende-se é realizada pela Lojinha na comunidade, através do boca-a-boca e aplicativo whatsapp. Ocorre também via facebook no perfil profissional do grupo e em demais redes sociais, e a partir da participação em feiras e eventos de Economia Solidária.

Em relação a **Proposta de Valor**, **bloco Oferta de valor**, percebe-se que é a moda sustentável,

com responsabilidade socioambiental, e prática do preço justo para pessoas carentes. Além da criação de produtos de cunho artístico para exposições, o fornecimento de oficinas para o compartilhamento das práticas de produção com materiais que são desperdiçados pela sociedade.

No bloco **Infraestrutura** (principais parcerias, atividades-chave e recursos principais), tem-se que as Parcerias-chave do grupo são o MNLM, a Cooperativa 20 de Novembro, AVESOL, Rede dos Grupos da Comunidade, a Maxitex Indústria Têxtil, as Lojas Renner, Receita Federal, Unimed, Estofarias e a UFRGS.

No tange as **Atividades-chave** percebidas pelo coletivo então na presença em grupos de articulação política com trabalho de base, oficinas para difusão das atividades produtivas de geração de renda nas comunidades, a participação em feiras e eventos de economia solidária, além das ações de apoio à comunidade via atividades socioculturais.

Bem como os **Recursos-chave** para a produção do grupo são as máquinas de costurar, capacitação, mão de obra, doações diversas e de Fibra da garrafa PET, espaço físico (Sede).

Por fim, o último bloco do *Canvas* é a **Viabilidade Financeira** do empreendimento (estrutura de custos e fontes de receita). A Estrutura de Custos é composta pela manutenção da sede e maquinário, a participação em eventos de Economia Solidária, telefone e internet, água e luz, transporte para coletar material doado, material de divulgação e abastecimento de insumos básicos.

As **Fontes de Receita** identificadas que viabilizam os processos do empreendimento são: a venda de edredons, travesseiros e lençóis, almofadas, tapetes e cortinas, mantas, tocas e gorros, Roupas em geral e Artesanatos. Além disso, inclui-se os consertos de costura em geral, a participação em projetos de produção e venda em larga escala, as rifas e atividades socioculturais. Nos empreendimentos sociais, todo o capital gerado no âmbito da atividade é reinvestido em favor do seu crescimento (ROSA; CASAGRANDE; AZEVEDO; 2018).

Para tanto, considerando que o grupo faz uso de variadas formas de articulação, deter deste modelo de negócio significa hoje chegar às instituições de maneira aparelhada. Visando atrair futuros parceiros, além de fortalecer as parcerias já existentes, para o empreendimento. Como é o caso dos fóruns, feiras e encontros de Economia Solidária dos quais o grupo participa a fim de se fazer visível na cena do empreendedorismo solidário.

O *Canvas* foi importante por se tratar de um mapa visual, e de fácil compreensão, para despertar o interesse de possíveis novas integrantes sobre o empreendimento. Com o intuito, inclusive, da renovação de um coletivo que é predominantemente composto por senhoras de idade avançada. Fato que compromete o futuro das atividades do grupo, bem como também limita sua capacidade produtiva. Isto é confirmado, inclusive, pela diminuição do número de associadas que, em 2013, eram aproximadamente 29, e hoje o grupo conta apenas com 12 delas.

Portanto, embora a maioria das associadas não tivessem, inicialmente, conhecimento sobre os trabalhos com a fibra da garrafa PET e demais resíduos têxteis, além da pintura, costura e artesanatos, ao serem acolhidas em um ambiente movido pela solidariedade, equidade, empoderamento feminino e de reconhecimento mútuo, foram estimuladas a trabalhar.

Em síntese, a dinâmica de construção do *Business Model Canvas* e o processo posterior realizado pela inclusão na ferramenta das sugestões da pesquisadora de maneira geral, foi satisfatória do ponto de vista das associadas, e da pesquisa que atingiu o objetivo traçado ao executar a criação do *Canvas* para um empreendimento de economia solidária.

Partindo da exposição dos conceitos referentes ao propósito da ferramenta *Business Model Canvas* e a sua aplicação na gestão do empreendimento, as integrantes do Grupo demonstraram sempre muito interesse em novas oportunidades de alcançar sapiência, principalmente no que diz respeito a melhorias na administração do seu negócio.

Além disso, o processo permitiu uma conversa crítica e técnica sobre os insumos necessários às atividades produtivas do Grupo, a partir da representação visual dos elementos que compõe o BMC. Nesse sentido, a ferramenta facilitou a discussão e o debate no desenvolvimento do próprio modelo de negócios (JOYCE; PAQUIN, 2016).

Outro apreço relevante, resultado da pesquisa em questão, é o atendimento de uma carência estratégica revelada pelas integrantes no decurso das saídas de campo, por meio da reprodução como banner do *Canvas*. Material expositivo básico para apresentação em encontros de articulação, entre os grupos da comunidade e reuniões com demais parceiros que facilitou o reconhecimento,

principalmente das próprias associadas, do conjunto dos componentes que envolve as atividades realizadas pelo Grupo.

Por fim, conclui-se que as associadas detêm o conhecimento basilar sobre as características intrínsecas ao empreendimento. Sendo assim, é unânime para as integrantes do Grupo que elas são “um coletivo de mulheres que produz de maneira autônoma, solidária e ecológica, com a fibra da garrafa PET e demais materiais reciclados realizando um trabalho em prol da comunidade”.

Considerações Finais

Os objetivos dessa pesquisa foram alcançados uma vez que as características das atividades do grupo de artesãs foram descritas, as potencialidades do empreendimento e os insumos necessários ao planejamento estratégico identificados. Isto possibilitou a verificação dos elementos constitutivos dos Empreendimentos Econômicos Solidários, admitindo-se que o Grupo de artesãs é classificado como tal. Para além disso, foi possível aplicar o *Business Model Canvas* para o empreendimento.

Os resultados percebidos através da aplicação da ferramenta de gestão *Canvas* foi positivo do ponto de vista das integrantes, sendo percebida a importância do modelo de negócios como aparelhamento visual das atividades do empreendimento. No que diz respeito à fácil compreensão dos elementos que compõe a ferramenta de gestão, possibilitou ao grupo buscar por soluções para as dificuldades financeiras de maneira mais estruturada e profissional.

A ferramenta mostrou também a dialética, por vezes oculta, entre os princípios e a prática dos Empreendimentos Econômicos Solidários. Este conflito acaba gerando entraves a um investimento necessário para a expansão das atividades produtivas do grupo, optando sempre pela não maximização dos lucros. No entanto, as associadas buscaram a via da capacitação e o uso de ferramentas de gestão a fim de alcançar a sustentabilidade e a geração efetiva de renda para o empreendimento.

Nesse sentido, torna-se claro que a resistência das atividades do grupo se deu graças ao espírito empreendedor e à criatividade aplicada em buscar não somente a união entre mulheres que compartilham de um mesmo objetivo e vivenciam realidades semelhantes, mas também novas oportunidades, parcerias-chave, matérias-primas, aperfeiçoamento na costura. Também buscam conhecimento com base em ferramentas de gestão para o melhor planejamento de suas estratégias e, além disso, visando uma estruturação de maneira profissional para alcançar novos rumos, parceiros e a renovação das integrantes.

Em geral, a escolha do método exploratório qualitativo, como a pesquisa-ação e análise dos dados apresenta limitações na pesquisa visto que esta metodologia pode sofrer interferência pela perspectiva do pesquisador sobre as interpretações das falas e percepções das associadas. Apesar disso, no caso deste trabalho, a interferência da pesquisadora ao abordar o preenchimento dos blocos direcionou a questionamentos importantes para o grupo ao longo da última saída de campo. Estes, vieram a sanar as lacunas identificadas com final satisfatório do *Canvas*, além de garantir a aplicabilidade da ferramenta ao cotidiano das atividades produtivas do coletivo.

Neste sentido, necessita de outros estudos acerca da gestão da economia solidária, por meio de modelos de negócios. A ferramenta *Business Model Canvas*, desenvolvida em 2011, e utilizada neste estudo, demonstra a sua aplicabilidade em outros empreendimentos solidários, dando suporte à sua estruturação e planejamento. Para tanto, é indispensável que novas ferramentas e metodologias adequadas a cada contexto sejam desenvolvidas considerando as particularidades intrínsecas que os constitui.

Referências

BOWMAN, C., AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in Strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n.1, p. 1-15, 2000.

BRITO, D. **Brasileiro é empreendedor por necessidade ou oportunidade?**, 2011. Disponível em: <http://www.diegobrito.com.br/brasileiro-empreendedor-por-necessidade-ouoportunidade/>. Acesso em: 28 out. 2018.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUBIELA, D. **As mulheres e a fibra: uma instalação etnográfica**. 2015. 103 f. Monografia (Bacharelado em Antropologia) - Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

FRANÇA FILHO, G. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. In: **Revista Organizações e Sociedade**, v. 15, n. 45, 2008.

GAIGER, L. I. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 28, n. 82, 2013.

GAIGER, L. I. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GAIGER, L. I. Relações entre equidade e viabilidade nos empreendimentos solidários. **Revista Lua Nova**, v. 83, p. 79- 109, 2011.

GAIGER, L. I.; CORRÊA, S. A. O diferencial do empreendedorismo solidário. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 2011.

GONÇALVES, E. J. V. **Análise e desenvolvimento de modelos de negócios em spin-offs acadêmicos: um estudo de caso junto a empresas da INBATEC UFLA**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais.

GUERRA, P. **Socioeconomia de la solidaridad**. Editorial Nordan-Comunidad, Montevideú: 2002.

IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil: nota metodológica e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos**, 2016. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7410/1/RP_Os%20Novos%20dados%20do%20mapeamento%20de%20economia%20solidária%20no%20Brasil_2016.pdf. Acesso em: 04 de maio de 2019.

JOYCE, A.; PAQUIN, R. L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, n.135, p.1474 -1486, 2016.

MARTES, A. **De volta aos clássicos – empreendedorismo e conflito institucional**. In: ENCONTRO DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Bahia, *Anais...* Bahia: Salvador, 2006.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro – da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social*. Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 2001

OLIVEIRA, D.G.; SANTANA, A.P.C.; LESSA, A.J.T.; VASCONCELOS, I.; FERREIRA, J.S. Método canvas para diagnosticar um modelo de negócio de impacto social: o caso exploratório da agroindústria de Curral Novo e Jacaré. In: Simpósio nacional de empreendedorismo social enactus Brasil, 3, 2018, Forlaleza. *Anais...*Fortaleza: Enactus, 2018.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology**: a proposition in a design science approach. 2004. Tese (Docteur en Informatique de Gestion) - Universidade de Lausanne, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Nova Jersey: Canadá 2010.

PINTO, J. **Economia solidária**: de volta à arte da associação. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

Portal QSES. **Atlas Digital da Economia Solidária**. UNISINOS, 2005. São Leopoldo. Disponível em: <http://sies.ecosol.org.br/>. Acesso em: 15 março de 2019.

RAO, S. Renasce o imperador da paz. **Forbes**, v. 162, n. 5, 1998. Disponível em: www.ashoka.org.br. Acesso em: 8 de abril de 2019.

RAUSCH, G. **Modelo de negócios**: proposição de um metamodelo conceitual. 2012. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

ROSA, R. O; CASAGRANDA, Y. G; AZEVEDO, D. B. Gestão ambiental com a comunidade: o caso da Petmania. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)** v.7, n.1, p.47-64, 2018.

SINGER, G. **Empreendedor por necessidade x oportunidade**, 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/empreendedor-por-necessidade-x-oportunidade>. Acesso em: 1 de maio de 2019.

SCHUMPETER, J. **Teoria del desenvolvimiento económico**. México: Fondo de Cultura Económica, 1978.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2016.

SIES – Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária. Atlas Digital da Economia Solidária. 2013. Disponível em: <http://sies.ecosol.org.br/>. Acesso em: 15 março de 2019.

SINGER, P. **Economia solidária**: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000. p. 11 – 30.

SIMON, P.; BOEIRA, V. Economia social e solidária e empoderamento feminino. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 53, n. 3, p. 532-542, 2017.

TRIMI, S.; MIRABENT, J. B. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 449–465, 2012.

Recebido em 11 de setembro de 2022.

Aceito em 20 de setembro de 2022.