

**O CONCEITO DE MODELO DE NEGÓCIO APLICADO A UMA
INSTITUIÇÃO DO SECTOR SOCIAL – O CASO DO BANCO
ALIMENTAR CONTRA A FOME**

Inês Filipa Marinheiro Revez

Projecto

Mestrado em Gestão

Orientador(a):
Mestre Pedro António de Sousa Ferreira, ISCTE Business School, Departamento de
Contabilidade

Outubro 2012

Resumo

Qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, para ser eficaz e eficiente, deve ter um modelo de negócio claro e robusto, com as componentes principais bem definidas, que sirva de orientação para a tomada de decisões e de base para a estruturação da sua configuração organizacional e do seu modo de funcionamento. O tema modelo de negócio social tem ganho importância nos últimos anos e vindo a ser alvo de estudos, devido à necessidade sentida pelas organizações sociais em ter um modelo de referência que enfatize a criação de valor social e não a criação de valor financeiro. O objectivo do presente trabalho é avaliar a possibilidade de aplicação do conceito de modelo de negócio a uma instituição social, mediante realização de um estudo de caso no Banco Alimentar Contra a Fome. Escolheu-se esta instituição pela sua notoriedade e prestígio, por se considerar que sendo uma instituição de sucesso seria interessante estudar o seu modelo de negócio e pelo papel dos Bancos Alimentares Contra a Fome no mundo paradoxal em que vivemos: um mundo que gera excedentes alimentares e onde, simultaneamente, existem pessoas com carências alimentares. Da análise realizada extraíram-se quatro conclusões principais: (1) é possível aplicar o conceito de modelo de negócio a uma instituição de carácter social, com as devidas adaptações às suas características particulares; (2) o Banco Alimentar Contra a Fome não é um negócio social; (3) a inovação é uma fonte de diferenciação, imprescindível ao sucesso, tal como nas organizações com fins lucrativos e (4) a transparência é um factor determinante para o estabelecimento de parcerias e a captação de apoios da comunidade.

Palavras-chave: Modelo de negócio, Modelo de negócio social, Organização sem fins lucrativos, Banco Alimentar Contra a Fome.

Sistema de Classificação do JEL: M10, Z13.

Abstract

Any organization or nonprofit must have a clear business model and robust business model so it can be effective and effective, with well-defined core components, which serve as an orientation for decision making and as a basis for structuring its organizational configuration organization and operation. The theme of social business model has gained relevance in recent years and has been the subject of studies, due to the need felt by social organizations in having a reference model that emphasizes the creation of social value and not the financial value creation. The aim of this study is to evaluate the possibility of applying the concept of business model to a social institution by development of a case study in the Food Bank. This institution was chosen for its reputation and prestige and, because it is considered to be an institution of success it would be interesting to study its business model and the of Food Bank in the paradoxical world we live: a world that produces food surpluses and where, simultaneously, there are people with food shortages. From the analysis were extracted four main conclusions: (1) it is possible to apply the concept of business model to a social institution, with appropriate adjustments to its particular characteristics, (2) the Food Bank is not a social business, (3) innovation is a source of differentiation, essential to success, as in for-profit organizations and (4) transparency is a key in the establishment of partnerships and attracting support from the community.

Key-words: Business model, Social business model, Nonprofit organization, Food Bank.

JEL Classification System: M10, Z13.

Agradecimentos

Aos meus pais pelo amor, esforço, compreensão e apoio ao longo da minha vida.

Ao meu irmão e à minha cunhada pela motivação, amor e exemplo.

Ao meu orientador pela ajuda, incentivo, conhecimento transmitido e confiança.

À Presidente do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa, Dra. Isabel Jonet e à Dra. Ana Vara pela disponibilidade e pelas informações cruciais no desenvolvimento da tese.

A todas as outras pessoas com quem contactei no Banco Alimentar de Lisboa pela amabilidade com que me receberam e pelas informações prestadas.

Aos meus amigos pela amizade, apoio, convívio, troca de conhecimentos, ajuda e paciência.

A todos de uma forma geral o meu obrigado, por terem contribuído no desenvolvimento deste trabalho.

Índice

Resumo.....	i
Abstract	ii
Agradecimentos.....	iii
Índice.....	iv
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Figuras	viii
Lista de Abreviações	viii
1. Introdução.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Pertinência do tema e sua problemática	1
1.3. Objectivos.....	2
1.4. Lógica de desenvolvimento do trabalho.....	2
1.5. Estrutura do trabalho	3
2. Revisão de Literatura	5
2.1. Modelo de Negócio	5
2.1.1. Realidade do conceito de modelo de negócio	5
2.1.2. Origem e história do conceito de modelo de negócio	7
2.1.3. Definição de modelo de negócio.....	8
2.1.4. Componentes do modelo de negócio	11
2.2. Modelo de negócio de Osterwalder (2004).....	17
2.2.1. Definição de modelo de negócio.....	17
2.2.2. Principais pilares do modelo de negócio.....	18
2.2.2.1. Inovação do produto	19
2.2.2.1.1. Proposta de valor	20
2.2.2.2. Relacionamento com o cliente	20
2.2.2.2.1. Cliente-alvo	21
2.2.2.2.2. Canal de distribuição	21
2.2.2.2.3. Relacionamento	22
2.2.2.3. Gestão da infra-estrutura.....	22
2.2.2.3.1. Configuração de valor	22
2.2.2.3.2. Capacidade.....	22
2.2.2.3.3. Parceiros	23

2.2.2.4.	Aspectos financeiros	23
2.2.2.4.1.	Estrutura de custos.....	23
2.2.2.4.2.	Modelo de receita	24
2.2.3.	Funções do modelo de negócio	24
2.2.3.1.	Compreensão e partilha.....	24
2.2.3.2.	Análise	25
2.2.3.3.	Gestão	25
2.2.3.4.	Perspectivar.....	27
2.2.3.5.	Patentear.....	27
2.3.	Organizações sem fins lucrativos (OSFL)	28
2.3.1.	Definição de organização sem fins lucrativos.....	28
2.3.2.	Parcerias e voluntários	30
2.3.3.	Funções das OSFL	32
2.3.4.	Desempenho das OSFL.....	32
2.3.5.	Importância dos MN nas OSFL: A perspectiva de Magretta (2003)	34
2.4.	Realidade de conceitos sociais	37
2.4.1.	Empreendedorismo social	37
2.4.1.1.	Empreendedor social.....	38
2.4.2.	Responsabilidade social empresarial.....	38
2.4.3.	Valor social	41
2.4.4.	Capital social.....	42
2.5.	Modelo de negócio social de Yunus <i>et al.</i> (2010).....	44
2.5.1.	Negócio social.....	44
2.5.2.	Negócios sociais e inovação do modelo de negócio	46
2.5.3.	Construção do modelo de negócio social	48
2.5.3.1.	Desafiar a sabedoria convencional.....	48
2.5.3.2.	Parceiros complementares	48
2.5.3.3.	Experimentação contínua.....	49
2.5.3.4.	Favorecimento de lucro social	49
2.5.3.5.	Objectivo de lucro social	50
2.5.4.	Quadro do modelo de negócio social	50
3.	Metodologia	52
4.	Banco Alimentar Contra a Fome.....	55

4.1.	História do Banco Alimentar Contra a Fome.....	55
4.2.	O conceito e organização do Banco Alimentar Contra a Fome	56
4.2.1.	Abastecimento	57
4.2.2.	Distribuição	59
4.2.3.	Animação - doadores voluntários.....	59
4.2.4.	Funcionamento	60
4.3.	Números e campanhas.....	62
4.3.1.	Alimentar esta ideia.....	63
4.3.2.	Campanha de recolha de alimentos	64
4.3.3.	Ajuda vale	64
4.3.4.	Papel por alimentos	65
4.4.	Outros projectos do Banco Alimentar Contra a Fome	65
4.4.1.	Entrajuda	66
4.4.2.	Banco de Bens Doados.....	68
5.	Análise dos Resultados.....	69
5.1.	Modelo de negócio aplicado ao Banco Alimentar Contra a Fome	69
5.1.1.	1º Pilar: Inovação do produto	69
5.1.1.1.	Proposta de valor.....	69
5.1.2.	2º Pilar: Relacionamento com o cliente	70
5.1.2.1.	Cliente-alvo.....	71
5.1.2.2.	Canal de distribuição.....	71
5.1.2.3.	Relacionamento.....	71
5.1.3.	3º Pilar: Gestão da infra-estrutura	72
5.1.3.1.	Configuração de valor: criação de valor social.....	73
5.1.3.2.	Capacidade	73
5.1.3.3.	Parceiros.....	74
5.1.4.	4º Pilar: Aspectos financeiros.....	74
5.1.4.1.	Estrutura de custos	75
5.1.4.2.	Modelo de receita.....	75
5.1.5.	1ª Função: Compreensão e partilha.....	78
5.1.6.	2ª Função: Análise.....	79
5.1.7.	3ª Função: Gestão.....	80
5.1.8.	4ª Função: Perspectivar	82

5.1.9. 5ª Função: Patentear	83
5.2. Isabel Jonet – empreendedora social	86
6. Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras	88
Bibliografia.....	92
Anexos.....	97
Anexo I – Lista de artigos científicos constantes do ranking da IBS 2012-2014.....	97
Anexo II – Protocolo do estudo de caso	99
Anexo III – Carta de apresentação	102

Índice de Tabelas

Tabela 1: Componentes do modelo de negócio	11
Tabela 2: Componentes do modelo de negócio de Shafer <i>et al.</i> (2005).....	13
Tabela 3: Quadro do modelo de negócio de Richardson (2008).....	15
Tabela 4: Elementos do modelo de negócio de Osterwalder (2004).....	19
Tabela 5: Critérios de empreendedorismo social	38
Tabela 6: Diferenças entre empreendedorismo social e RSE	40
Tabela 7: Negócio social	48
Tabela 8: Registo de conversas abertas e de entrevistas	54
Tabela 9. Pilares do MN de Osterwalder e o BACF	76
Tabela 10. Funções do MN de Osterwalder (2004) e o BACF	83
Tabela 11. Modelo de negócio do BACF de Lisboa	85

Índice de Figuras

Figura 1: Implementação de um modelo de negócio por Osterwalder	26
Figura 2: Negócios sociais e organizações sem fins lucrativos	45
Figura 3: Componentes do modelo de negócio proposto por Yunus <i>et al.</i> (2010)	47
Figura 4: Componentes do modelo de negócio social.....	51

Lista de Abreviações

BA/ BACF / banco – Banco Alimentar Contra a Fome

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

MN – Modelo de negócio

ONG – Organização não-Governamental

OSFL – Organização sem Fins Lucrativos

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

1. Introdução

1.1. Tema

O tema da tese é o conceito de modelo de negócio (MN) e a sua aplicabilidade a uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), o Banco Alimentar Contra a Fome (BA, BACF ou banco).

1.2. Pertinência do tema e sua problemática

Nos últimos anos tem-se assistido a um crescente aumento da importância das organizações sem fins lucrativos (OSFL) na sociedade; essencialmente porque os mercados não conseguem atender às necessidades básicas (Seelos e Mair, 2005).

Segundo a Declaração Universal dos Direitos Humanos, qualquer pessoa tem direito a um nível de vida suficiente para assegurar a sua saúde, o seu bem-estar e da sua família, incluindo alimentação, vestuário, habitação, assistência médica e serviços sociais necessários; tem direito à segurança em caso de desemprego, doença, invalidez, viuvez, velhice e nos outros casos de perda dos seus meios de subsistência por causa de circunstâncias independentes da sua vontade.

Vive-se numa economia de mercado que gera excedentes alimentares em perfeitas condições de consumo, mas que por diversas razões não são comercializáveis. A questão que se põe é algo provocatória; no mesmo mercado onde existem excedentes alimentares existem também milhares de pessoas que se encontram subalimentadas; como é que se consegue aceitar esta realidade? A ponte de ligação entre estas duas realidades é feita pelos Bancos Alimentares Contra a Fome.

Em Portugal, o Banco Alimentar Contra a Fome foi criado em 1992. Achou-se pertinente estudar o seu funcionamento, que modelo de negócio está por detrás desta instituição que se preza pela relevância e pelo sucesso e que tem recebido vários elogios.

Por detrás de toda a organização de sucesso, seja ela com ou sem fins lucrativos, há um modelo de negócio relativamente simples que todos conseguem entender (Magretta, 2003). O

conceito de modelo de negócio é alvo de estudos há alguns anos; no entanto, tem havido nos últimos anos uma crescente preocupação em criar-se um possível conceito de modelo de negócio social que, embora tenha teorias similares a um modelo de negócio de uma organização com fins lucrativos, tem uma diferença central e significativa: as OSFL não pretendem a obtenção de lucros, os excedentes gerados são reinvestidos no negócio (Yunus *et al.*, 2010).

1.3. Objectivos

O objectivo geral deste trabalho é compreender o conceito de modelo de negócio e verificar a sua aplicabilidade em organizações sem fins lucrativos.

Como objectivos específicos pretende-se analisar o modelo do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa e verificar se se trata de um modelo de negócio social; procurar compatibilidades entre as práticas existentes do banco e os modelos de negócio estudados; efectuar uma ligação entre o banco alimentar e uma possível utilização de um modelo de negócio para o banco e, de um modo secundário, como complemento ao estudo das OSFL, compreender os conceitos de criação de valor social, capital social, empreendedorismo social e de organizações sem fins lucrativos.

1.4. Lógica de desenvolvimento do trabalho

Este trabalho seguiu uma lógica de desenvolvimento próxima da seguinte:

- Análise dos artigos sobre modelos de negócio;
- Abordagem sobre a realidade do conceito de modelo de negócio;
- Breve explicação sobre a história e origem do conceito de modelo de negócio;
- Identificação de alguns autores e suas definições sobre modelos de negócio;
- Nas várias definições encontradas, estas faziam referência a vários componentes que estavam na base do conceito de modelo de negócio; deste modo, identificou-se e explicou-se os vários componentes de alguns dos modelos;
- Explicação do modelo de negócio de Osterwalder (2004);
- Caracterização das Organizações sem Fins Lucrativos e explicação da importância dos MN nestas organizações, na perspectiva de Magretta (2003);

- Apresentação de uma realidade de conceitos sociais, nomeadamente, empreendedorismo social, responsabilidade social empresarial, criação de valor social e capital Social;
- Apresentação do modelo de negócio social de Yunus *et al.* (2010);
- Apresentação da instituição Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa;
- Construção de um Protocolo de Entrevista semiestruturada, de modo a recolherem-se dados para se proceder à análise da compatibilidade do modelo de negócio proposto por Osterwalder (2004) ao BACF de Lisboa;
- Realização e análise das entrevistas;
- Análise documental relacionada com o BACF;
- Compatibilização do modelo de negócio proposto com o modelo existente no BACF de Lisboa;
- Extração das conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

1.5. Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. No capítulo introdutório é sintetizado o tema, a pertinência deste e a sua problemática, os objectivos gerais e específicos do trabalho, a lógica de desenvolvimento do trabalho e a sua estrutura.

No capítulo da revisão de literatura é feito um enquadramento do tema modelo de negócio, respectiva definição e seus componentes, de acordo com vários autores. Ainda neste capítulo é apresentado o modelo de negócio de Osterwalder (2004), o conceito de Organização Sem Fins Lucrativos e respectiva importância do MN nestas organizações na perspectiva de Magretta (2003). Também são abordados um conjunto de conceitos sociais, tais como, empreendedorismo social, responsabilidade social empresarial, criação de valor social, capital social e, por fim, é explicado o conceito de negócio social de Yunus *et al.* (2010).

No capítulo três é apresentada a metodologia utilizada e no capítulo quatro é exposto todo o modo de funcionamento e caracterização do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa.

No capítulo cinco procede-se à análise do modelo de negócio do BACF de Lisboa através das entrevistas realizadas e da análise documental, tendo como referência o modelo de Osterwalder (2004).

O conceito de modelo de negócio aplicado a uma instituição do sector social – O caso do BACF

No capítulo seis são apresentadas as principais conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros. Em anexo é apresentada a lista de artigos consultados segundo o ranking da IBS, o protocolo da entrevista bem como a carta de apresentação.

2. Revisão de Literatura

2.1. Modelo de Negócio

2.1.1. Realidade do conceito de modelo de negócio

O conceito de modelo de negócio (MN) tem crescido no vocabulário de gestão essencialmente pela emergência da economia do conhecimento, o crescimento da Internet, o *e-commerce* (comércio electrónico), a terceirização, o *offshoring* de muitas actividades comerciais e a reestruturação da indústria (Teece, 2010). O conceito tem ganho outras proporções; vários autores têm sugerido o uso do modelo de negócio como uma ferramenta integradora para a estratégia, desempenhando um papel poderoso (Hedman e Kalling, 2003; Amit e Zott, 2001).

Apesar de ser um tema que tem suscitado pouco consenso quanto à sua definição, o MN tem sido referido como um plano devidamente estruturado (Morris *et al.*, 2005), ou seja, um método pelo qual a empresa constrói e usa os seus recursos de forma a gerar mais valor para os clientes do que a concorrência e com isso gerar lucro hoje e a longo prazo (Afuah e Tucci, 2003). Para algumas empresas o conceito de modelo de negócio pode ainda não estar totalmente implementado, no entanto todas elas, explícita ou implicitamente, empregam um modelo de negócio em particular (Teece, 2010).

Alguns autores, como Amit e Zott (2001) e Chesbrough e Rosenbloom (2002), identificam os modelos de negócio como fundamentais para a compreensão da criação de valor. Acima de tudo, um modelo de negócio é um modelo que descreve a lógica de um “sistema de negócios” para a criação de valor que está por detrás dos processos reais (Petrovic *et al.*, 2001). As empresas precisam centrar-se mais no cliente, especialmente desde a evolução da tecnologia, de modo a permitir uma oferta com menor custo de informação e soluções para o cliente; assim, as empresas através do modelo de negócio conseguem encontrar os dados necessários para reavaliar as propostas de valor e desta forma adaptar-se às necessidades dos clientes (Teece, 2010).

Num modelo de negócio os lucros são de facto importantes, não só para o bem da empresa, como traduzem se o modelo de negócio aplicado está a funcionar correctamente. Desta forma, é simples perceber quando um modelo de negócio deve ser reexaminado (Magretta, 2003).

Teece (2010) sustenta que os modelos de negócio são uma fonte de vantagem competitiva, devendo ser algo mais do que uma boa forma de fazer negócios. Um modelo deve ser aperfeiçoado para atender às necessidades dos clientes em particular, não deve ser imitável, uma vez que com a concorrência as relações com os clientes seriam postas em causa, bem como com fornecedores ou parceiros.

Um modelo de negócio responde a questões como: “Quem é o cliente?”, “Que valor traz para o cliente?”, “Como obter lucro neste negócio?”, “Qual a lógica económica subjacente que explica como agregar valor aos clientes a um custo adequado?” (Magretta, 2002). Simplificando as questões, e com o leque de definições apresentadas mais à frente, o conceito de modelo de negócio deve responder às seguintes questões: A quem? O quê? Quando? Onde? Porquê? Como? Com quem? e Quantas? (Puhakainen e Malinen, 2009).

Afuah e Tucci (2003) afirmam que o modelo de negócio é um sistema e, como tal, funciona não apenas em função do tipo de componentes mas também em função das relações entre os componentes. Assim, se o valor que uma empresa oferece aos seus clientes é de baixo custo, as actividades desta devem reflectir isso mesmo. No fundo, um modelo de negócio descreve como as peças de um negócio se encaixam (Magretta, 2002).

Empresas já estabelecidas, com o seu próprio negócio físico, estão a criar novos negócios *online* explorando as oportunidades que a Internet lhes pode proporcionar. Este tipo de negócios realizados através da Internet (denominados de e-commerce ou comércio electrónico), com a sua dinâmica, características de rápido crescimento e altamente competitivos prometem às empresas novos caminhos de criação de riqueza. Desta forma, a emergência dos mercados virtuais abre novas fontes de inovação (inovação do modelo de negócio) que podem exigir uma mudança no pensamento estratégico para uma maior integração, dinâmica, estratégias adaptáveis e empresariais (Amit e Zott, 2001).

A construção dos modelos de negócio assenta em ideias centrais da estratégia de negócios, mais directamente, no conceito de cadeia de valor e nas noções de sistema de valor e

posicionamento estratégico (Porter, 1996), abrange a vantagem competitiva mas também recorre à teoria baseada em recursos (Barney *et al.*, 2001). Os empresários são incentivados a conceituar o empreendimento como um conjunto integrado de escolhas estratégicas coerentes que asseguram e procuram relações de complementaridade entre os elementos através de combinações únicas. Assim, o modelo é uma maneira relativamente simples para que a organização delimite as principais decisões que devem ser tomadas e o que não deve fazer (Morris *et al.*, 2005).

2.1.2. Origem e história do conceito de modelo de negócio

“Modelo de negócio é um daqueles termos que foram fundamentais no boom da Internet, glorificava todo o tipo de planos feitos à pressa, mas o que realmente explicava era como se planeava fazer dinheiro.” (Lewis, 2000:154)

A pesquisa pelas palavras “modelo de negócio” na literatura revela bastantes entradas. Este conceito tem nos últimos anos recebido uma considerável atenção por parte dos investigadores, essencialmente pelo surgimento da Internet e de tudo aquilo que nasceu a partir daí (Richardson, 2008).

Para Alt e Zimmermann (2001) o conceito tem por base uma compreensão intuitiva que parece ser generalizada mas, numa análise mais profunda, revela um conceito confuso e incompleto na sua dimensão e perspectiva. Segundo Morris *et al.* (2005) não existe um consenso por parte dos investigadores quanto à definição, estrutura, natureza e evolução dos modelos de negócio. O conceito de modelo de negócio é muitas vezes usado como sinónimo de estratégia, conceito de negócio, modelo de receita e modelo económico. George e Bock (2011) identificam o conceito de modelo de negócio na literatura académica como confuso e fragmentado, com definições inconsistentes e limites na sua construção.

Por sua vez, Wikstrom *et al.* (2010) localizam no tempo a origem deste conceito, tendo surgido através de pesquisas anteriores no campo da estratégia, nomeadamente a partir do conceito de ideia de negócio e de teoria dos negócios. Este conceito foi popularizado pelos trabalhos de Markides (1999), Hamel (2000) e Chesbrough e Rosenbloom (2002), entre

outros. Desde então, tem sido desenvolvido tanto no âmbito da investigação estratégica como no desenvolvimento de aplicações de tecnologia de informação.

Ao longo das últimas décadas, tem sido difícil para os investigadores definir claramente o conceito de modelo de negócio, ou seja, o que realmente é um modelo de negócio e como pode ser usado (Shafer *et al.*, 2005).

Assim, no ponto seguinte identificam-se algumas definições de modelo de negócio que têm sido mais popularizadas, de modo a tentar reduzir a ambiguidade que está em torno deste conceito.

2.1.3. Definição de modelo de negócio

Existem quase tantas definições para o conceito de modelo de negócio como existem autores.

Num sentido mais básico, Morris *et al.* (2005) define um modelo de negócio exclusivamente como o modelo económico da empresa, onde a única preocupação é obter lucro. Nele são incluídas algumas variáveis de decisão importantes como, fontes de receita, metodologias de preços, estruturas de custos, margens e volumes esperados; o autor sintetiza que um modelo de negócio é a forma de criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.

Na visão de Magretta (2003), um modelo de negócio descreve as actividades das organizações, de como estas criam valor para o cliente; a estratégia apenas determina como o modelo de negócio é utilizado, no sentido de definir uma estratégia face à concorrência, realçando a necessidade de posição. No entanto, Magretta vai mais longe na sua definição de modelo de negócio *“Um modelo de negócio é um conjunto de suposições sobre como uma organização irá funcionar de forma a criar valor para todos aqueles de quem depende, e não apenas para os seus clientes. Na essência, um modelo de negócio é uma teoria que está continuamente a ser testada no mercado”* (Magretta, 2003:44).

No entendimento de Petrovic *et al.* (2001), a melhor definição de modelo de negócio é feita por Timmers (1998). No seu artigo, este define modelo de negócio como uma construção para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos actores de vários

negócios e os seus respectivos papéis; inclui também uma descrição dos potenciais benefícios e uma descrição das fontes de receita. No entanto, Timmers (1998) afirma que um modelo de negócio no seu todo não fornece a informação necessária de como irá contribuir para realizar a missão do negócio, é preciso saber também a estratégia de marketing da empresa.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) identificam algumas funções que consideram importantes para definir um modelo de negócio:

- Articula a proposição de valor e identifica o segmento de mercado pretendido;
- Define a estrutura da cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta descrita na proposição de valor;
- Detalha mecanismos de receita necessários para criar oferta e apoiar a sua posição na cadeia de valor;
- Estima a estrutura de custos e potencial lucro, associando o conceito de modelo de negócio à criação de valor;
- Descreve a posição da empresa dentro da rede de valor, articulando e identificando fornecedores, clientes, parceiros e potenciais concorrentes;
- Formula a estratégia competitiva pela qual a empresa irá ganhar e manter vantagem sobre a concorrência.

Para Afuah e Tucci (2003) um modelo de negócio reflecte o valor que uma empresa oferece aos seus clientes, identificando os segmentos alvo de clientes, que produtos oferecer a cada um e o respectivo preço, definir claramente a proveniência do lucro, definir que actividades devem ser realizadas e como deve a empresa sustentar a sua vantagem competitiva.

Amit e Zott (2001:495) descrevem o modelo de negócio como *“a concepção da transacção de conteúdo, estrutura e gestão de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios.”* Dividem o conceito em duas categorias principais, um modelo de negócio centrado na novidade e um modelo de negócio centrado na eficiência (Amit e Zott, 2008).

Cruzando o essencial do exposto anteriormente pode-se adiantar que o conceito de modelo de negócio incorpora uma narrativa organizacional (Magretta, 2002), processos que convertem inovação em valor (Chesbrough e Rosenbloom, 2002), fluxos de informações e recursos

(Timmers, 1998), e estruturas, tais como definir a empresa de transacções que atravessam fronteiras (Amit e Zott, 2001).

Hoje em dia muitas pessoas falam sobre modelos de negócio mas 99% delas não têm uma noção clara do que este significa. As pessoas sabem qual o seu negócio mas não conseguem descrevê-lo claramente e se não conseguem descrevê-lo claramente não podem partilhá-lo eficazmente com toda a organização. Os detalhes são importantes porque pequenas mudanças no modelo de negócio podem ter um grande impacto sobre a rentabilidade. As organizações competem por clientes e recursos; assim, um modelo de negócio deve reflectir as distintas actividades que permitem à empresa ter sucesso, de forma a atrair clientes, empregados, investidores, entregando produtos e serviços de forma lucrativa (Linder e Cantrell, 2000).

Do ponto de vista de Petrovic *et al.* (2001), um modelo de negócio pode ser dividido em sete sub-modelos, que são uma extensão e modificação do modelo de Wirtz:

1. Modelo de valor - descreve a lógica do núcleo de produto(s)/serviço(s)/experiência(s) que são entregues ao cliente e outros serviços de valor acrescentado.
2. Modelo de recursos - descreve a lógica de como os elementos são necessários para o processo de transformação, identificando e obtendo as quantidades necessárias.
3. Modelo de produção - descreve a lógica de como os elementos são combinados no processo de transformação, desde que entram até que saem.
4. Modelo de relacionamento com clientes - descreve a lógica de como chegar, servir e manter clientes. Este consiste nos seguintes submodelos:
 - Modelo de distribuição - a lógica por detrás do processo de entrega;
 - Modelo de marketing - a lógica por detrás de obter e manter clientes;
 - Modelo de serviço - a lógica por detrás de servir o cliente.
5. Modelo de receita - descreve a lógica de quando e como a empresa recebe uma compensação em troca de produtos.
6. Modelo de capital - descreve a forma de como financeiros criam uma estrutura de capital, e como esse dinheiro é utilizado em relação a activos e passivos, ao longo do tempo.
7. Modelo de mercado - descreve a lógica da escolha de um ambiente relevante em que a empresa opera.

2.1.4. Componentes do modelo de negócio

Muitos autores ao definirem o conceito de modelo de negócio especificam componentes que devem fazer parte deste conceito. No entanto, este tema também tem sido controverso, pois uns autores consideram determinados componentes mais importantes que outros, o que tem levado a uma falta de consenso sobre o tema. Na Tabela 1 é apresentada uma sinopse de perspectivas sobre os componentes do modelo de negócio.

Existe um conjunto de temas comuns, mas também existe uma grande variação entre eles. O número de componentes varia de 3 a 8. Os mais frequentes são a proposição de valor, o lucro/receita/modelo económico, relacionamento com o cliente, rede de parceiros, infra-estrutura interna/conexão de actividades, mercados alvo/segmentos de mercado. Alguns autores concentram os seus componentes em “*e-business*” mas outros criam componentes para modelos de negócio gerais (Morris *et al.*, 2005).

Tabela 1: Componentes do modelo de negócio

Autor	Componentes específicos	Nº	E-comércio/geral	Suporte empírico (S/N)	Natureza dos dados
Horowitz (1996)	Preço, produto, distribuição, características organizacionais e tecnologia	5	G	N	
Viscio e Pasternak (1996)	Núcleo, gestão, unidades de negócio, serviços e ligações	5	G	N	
Timmers (1998)	Produto/serviço/arquitectura de fluxos de informação, agentes do negócio, benefícios, fontes de receita e estratégia de marketing	5	E	S	Caso de estudo detalhado
Markides (1999)	Inovação de produtos, relacionamento com o cliente, gestão de infra-estrutura e aspectos financeiros	4	G	N	
Donath (1999)	Compreensão do cliente, estratégia de marketing, gestão e capacidades intranet/extranet	5	E	N	
Gordijn <i>et al.</i>, (2001)	Agentes, segmentos de mercado, oferta de valor, actividades de valor, rede de stakeholders, ligações de valor, partes de valor e trocas de valor	8	E	N	
Linder e Cantrell (2001)	Modelo de preços, modelo de receita, modelo de distribuição, comércio electrónico, forma organizacional e proposição de valor	8	G	S	70 entrevistas com CEOs
Chesbrough e Rosenbaum (2000)	Proposição de valor, mercados alvo, estrutura da cadeia de valor interna, estrutura de custos e modelo de lucro, rede de valor e estratégia competitiva	6	G	S	35 casos de estudo
Gartner (2003)	Oferta de mercado, competências, tecnologia de investimentos, lucro líquido	4	E	N	Consulta de clientes
Hamel (2001)	Estratégia central, recursos estratégicos, rede de valor, relacionamento com o cliente	4	G	N	Consulta de clientes

Tabela 1: Componentes do modelo de negócio (continuação)

Autor	Componentes específicos	Nº	E-comércio/geral	Suporte empírico (S/N)	Natureza dos dados
Petrovic et al., (2001)	Modelo de valor, modelo de recursos, modelo de produção, modelo de relacionamento com o cliente, modelo de receita, modelo capital e modelo de mercado	7	E	N	
Dubosson-Torbay et al., (2001)	Produtos, relacionamento com o cliente, infra-estrutura e rede de parceiros e aspectos financeiros	4	E	S	Caso de estudos detalhado
Afuah e Tucci (2001)	Valor para o cliente, alcance, preço, receita, actividades ligadas, implementação, capacidades e sustentabilidade	8	E	N	
Weill e Vitale (2001)	Objectivos estratégicos, proposição de valor, fontes de receita, factores de sucesso, canais, competências, segmentos de cliente e estrutura de TI	8	E	S	Pesquisa de opiniões
Applegate (2001)	Conceito, capacidades e valor	3	G	N	
Amit e Zott (2001)	Conteúdo de transacção, estrutura de transacção e gestão de transacção	4	E	S	59 casos de estudo
Alt e Zimmermann (2001)	Missão, estrutura, processos, receitas, legalidades e tecnologia	6	E	N	Síntese de literatura
Rayport e Jaworski (2001)	Cluster de valor, oferta de mercado, sistema de recursos e modelo financeiro	4	E	S	100 casos
Betz (2002)	Recursos, vendas, lucro e capital	4	G	N	

Fonte: Morris *et al.* (2005:728)

Morris *et al.* (2005) e Petrovic *et al.* (2001) têm proporcionado bons resumos da literatura existente sobre modelo de negócio. Autores anteriores tendiam a enfatizar apenas um ou dois componentes, como as fontes de receitas, os meios de entrega dos produtos e serviços, e outros focavam-se na ideia central do negócio ou da proposição de valor da empresa.

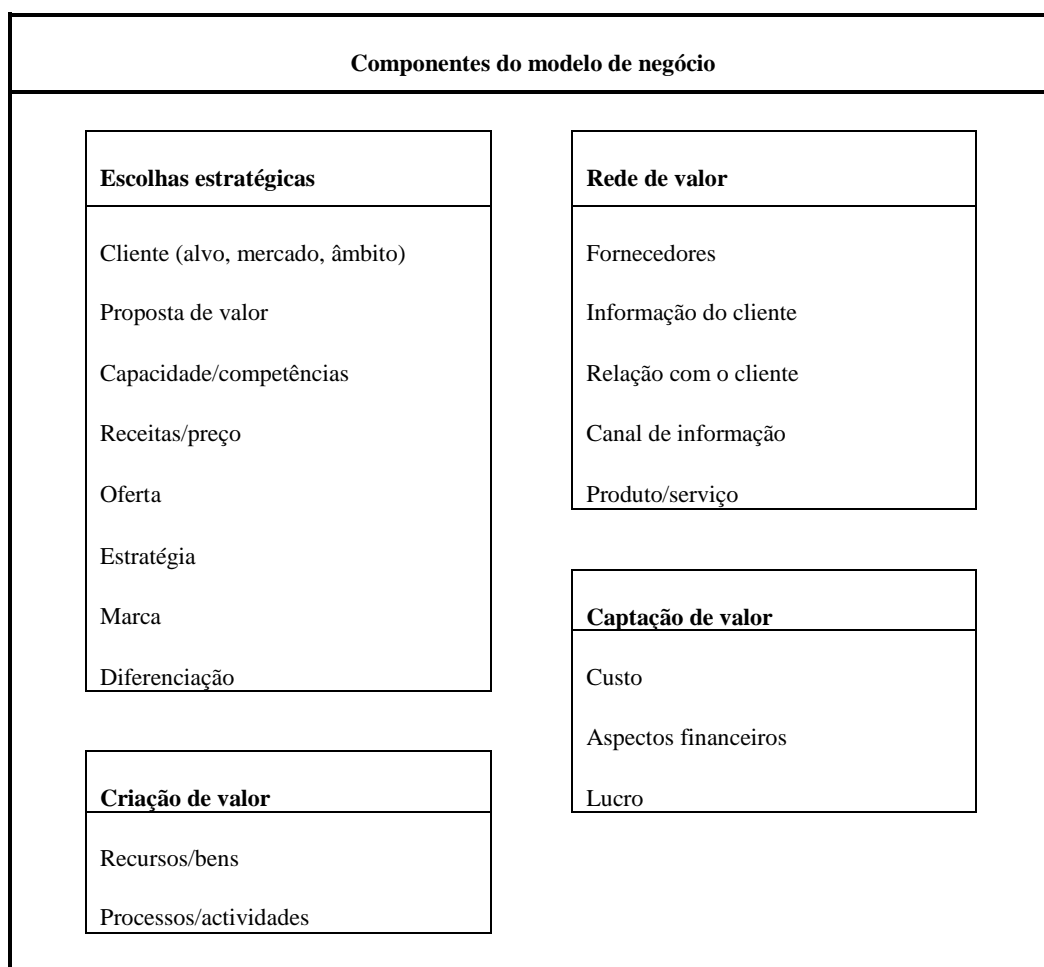
Alt e Zimmermann (2001) identificam seis elementos genéricos encontrados, implícita ou explicitamente, nas definições mais actuais do conceito de modelos de negócio a longo prazo. Esses componentes são a missão, que inclui os objectivos, a visão e a proposta de valor; o segundo componente é a estrutura, onde se incluem todos os agentes do negócio, a gestão e o seu foco; o terceiro componente são os processos onde se inclui a orientação para o cliente e os mecanismos de coordenação; o quarto componente são as receitas, ou seja, as fontes de receita e a lógica do negócio; o quinto e sexto elemento referem-se às questões legais e à tecnologia.

Hedman e Kalling (2003) propõem um modelo de negócio genérico onde incluem os seguintes componentes: clientes, concorrentes, oferta, actividades e organização, recursos e

fornecimento de bens ou serviços e factores de produção. Incluem ainda outro componente designado de processo longitudinal, para cobrir a dinâmica do modelo de negócio ao longo do tempo e as suas limitações.

Shafer *et al.* (2005) numa análise da literatura sobre modelos de negócio entre 1998 e 2002 encontraram 12 definições deste conceito. No entanto e como já referido atrás, nenhuma delas foi considerada como a mais adequada ou mais correcta, devido sobretudo à emanação de tantas perspectivas diferentes (e-business, estratégia, tecnologia e sistemas de informação). Nas definições destes 12 autores, encontram-se 42 componentes diferentes do modelo de negócio. Shafer *et al.* (2005) através de um diagrama de afinidade, condensou em categorias os componentes citados mais vezes, de modo a organizá-los em bases semelhantes (Tabela 2).

Tabela 2: Componentes do modelo de negócio de Shafer *et al.* (2005)



Fonte: Shafer *et al.* (2005:201)

Assim segundo Shafer *et al.* (2005), as quatro categorias identificadas são as escolhas estratégicas, a criação de valor, a rede de valor e a captura de valor. Com base nestas categorias, os autores criaram uma definição de modelo de negócio, consistindo numa representação das escolhas lógicas fundamentais e estratégicas de uma empresa para criar e captar valor dentro de uma rede de valor. Nesta definição são referidos alguns termos-chave apresentados de seguida. A lógica fundamental sugere que um modelo de negócio devidamente trabalhado ajuda a articular e explicita os principais pressupostos sobre relacionamentos causa-efeito e a consistência interna das escolhas estratégicas, o segundo termo chave.

O termo criar e capturar valor reflecte duas funções fundamentais que as organizações devem realizar para permanecerem viáveis ao longo do tempo. As empresas bem-sucedidas criam valor através da diferenciação, ou seja, desenvolvem competências essenciais, capacidades e vantagens para que sejam diferentes; no entanto, estas devem garantir rentabilidade para sobreviverem, desta forma a sua visibilidade está ligada ao valor que criam mas também à forma como capturam valor e geram lucro.

Hamel (2000) argumenta que a criação de valor e a captura de valor podem ocorrer dentro da rede de valor, incluindo fornecedores, parceiros, canais de distribuição e alianças que se estendem aos próprios recursos da empresa.

Richardson (2008) elaborou um quadro onde sintetiza os principais componentes do modelo de negócio – a proposição de valor, a criação de valor e o sistema de entrega e a captura de valor, reflectindo em conjunto a lógica do pensamento estratégico sobre o valor (Tabela 3).

Tabela 3: Quadro do modelo de negócio de Richardson (2008)

Quadro do modelo de negócio	
a) Proposição de valor	<p>O que a empresa vai entregar aos seus clientes, quanto estarão dispostos a pagar e qual a abordagem básica da empresa para a vantagem competitiva.</p> <ul style="list-style-type: none">- A oferta.- O cliente-alvo.- A estratégia básica para conquistar clientes e ganhar vantagem competitiva.
b) Criação de valor e sistema de entrega	<p>Como a empresa irá criar e entregar esse valor aos clientes e qual a fonte da sua vantagem competitiva.</p> <ul style="list-style-type: none">- Recursos e capacidades.- Organização: cadeia de valor, sistema de actividades e processo de negócios.- Posição na rede de valor: relação entre fornecedores, parceiros e clientes.
c) Captura de valor	<p>Como a empresa gera receita e lucro.</p> <ul style="list-style-type: none">- Fontes de receita.- A economia do negócio.

Fonte: Richardson (2008:138)

a) Proposição de valor

A proposição de valor refere-se ao valor que a empresa oferece ao cliente em relação à concorrência. Inclui-se o que a empresa vende, para que segmento-alvo e de que forma a empresa vai ser diferente da concorrência, ou seja, que estratégia irá adoptar para que o valor oferecido ao cliente seja diferente e melhor que a concorrência. Assim, a força da proposição de valor de uma empresa assenta no seu posicionamento estratégico.

Se uma empresa planeia oferecer o mesmo produto para os mesmos clientes onde já existem empresas concorrentes, a sua proposta de valor em nada se diferencia da concorrência. Por outro lado, uma empresa que embora o seu mercado alvo seja o mesmo que a concorrência mas que se diferencie oferecendo um valor maior, tem uma forte proposta de valor.

b) Criação de valor e sistema de entrega

Neste componente do modelo de negócio é especificado as fontes de vantagem competitiva da empresa, ou seja, os seus recursos e capacidades. Assim, a criação de valor e sistema de entrega inclui as actividades que a empresa se compromete a criar, produzir, vender e entregar

aos clientes. Certos processos podem ser uma parte importante de criação de valor da empresa, por exemplo, um processo inovador de receber e cumprir os pedidos dos clientes.

A criação de valor é feita através das actividades da empresa que são divididas entre fornecedores, parceiros, a própria empresa e distribuidores. Deste modo, os recursos e capacidades dos diversos intervenientes correspondem à proposição de valor. Se a empresa se propõe a competir em baixo custo, as actividades devem ser divididas e conduzidas nesse sentido, da mesma forma que uma empresa que adopte uma estratégia de diferenciação, esta deve estar reflectida na sua criação de valor.

c) Captura de valor

Neste componente do modelo de negócio inclui-se o modelo de receita e o modelo económico. Uma proposta de valor forte e com êxito não significa que a empresa ganhe retornos ou até mesmo que seja viável. Esta deve ter um modelo onde prevê as margens de lucro sobre os seus custos. O modelo de receita descreve as fontes de receita da empresa em troca dos seus serviços/produtos. O modelo económico cobre os custos, margens e vários aspectos financeiros da empresa. A combinação destes dois elementos explicam como a empresa irá obter dinheiro.

A sobrevivência e a prosperidade de todas as organizações com fins lucrativos está inteiramente ligada à capacidade que estas têm de criar e capturar valor e portanto modelos de negócio são aplicáveis a todas elas. Os MN são de forma alguma um processo completo mas, como referido anteriormente, têm no seu conceito algo de incompleto. Um modelo de negócio nunca está completo pela necessidade que tem de ser testado continuamente, de forma a garantir sucesso no longo prazo (Shafer *et al.*, 2005).

2.2. Modelo de negócio de Osterwalder (2004)

2.2.1. Definição de modelo de negócio

Segundo Osterwalder (2004), a criação de um modelo expõe de uma forma simplificada um determinado fenómeno ou entidade, ajudando a compreender, descrever ou prever como funciona o mundo real. Assim, no caso específico do modelo de negócio de uma empresa, este deve compreender, descrever e prever a actividade de compra e venda de bens e serviços e a forma de obter lucro.

A sua definição de modelo de negócio é a seguinte: *“Um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e relações que permite expressar a lógica de como uma empresa ganha dinheiro. É uma descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes, da arquitectura da empresa e da sua rede de parceiros para a criação, marketing e distribuição desse valor e capital, a fim de gerar fluxos de receita lucráveis e sustentáveis.”* No entanto, o autor afirma que *“um modelo de negócio não é uma garantia de sucesso, uma vez que tem de ser implementado e gerido.”* (Osterwalder, 2004:15)

O autor distingue três tipos diferentes de modelo de negócio:

1. Modelos de negócio abstractos – representam um modelo genérico de elementos, componentes e relacionamentos;
2. Modelos de negócio operacionais – retratam os modelos de negócio implementados e existentes em diferentes empresas;
3. Modelos de negócio de cenários – mostram modelos virtuais que são utilizados para servir fins diferentes, desde simulações a uma directriz na gestão da mudança até à criação de oportunidades através do incentivo à inovação.

A pesquisa sobre modelos de negócio é muito recente e por isso ainda tem de provar a sua importância. Existem poucos conceitos e ferramentas que auxiliam os gestores a captar, entender, comunicar, projectar, analisar e alterar a lógica do modelo de negócio da empresa (Osterwalder, 2004).

2.2.2. Principais pilares do modelo de negócio

Osterwalder (2002, 2004) identificou, numa primeira etapa, quatro áreas principais que constituem as questões essenciais do negócio de uma empresa. Numa segunda etapa, interligou essas quatro questões principais com a construção de nove blocos/ elementos de modo a permitir a concepção de um modelo de negócio. As quatro áreas, que designou de pilares, são:

- Inovação do produto: em que negócio a empresa se encontra, que produtos e serviços oferece, que valor oferece ao mercado e quanto o mercado está disposto a pagar.
- Relacionamento com o cliente: quem são os clientes-alvo da empresa, como oferecer-lhes produtos e serviços e como se constrói um forte relacionamento com eles.
- Gestão da infra-estrutura: como é que a empresa executa de forma eficiente as questões de logística, com quem e quais os parceiros que criam valor.
- Aspectos financeiros: qual é o modelo de receita, a estrutura de custos e a sustentabilidade do modelo de negócio.

Na Tabela 4, são apresentados os quatro pilares do modelo de negócio, juntamente com os nove elementos e a respectiva descrição. Estes nove elementos caracterizam-se por serem o componente chave/núcleo do modelo de negócio e são os seguintes: proposta de valor, cliente-alvo, canal de distribuição, relacionamento com o cliente, configuração de valor, capacidade, parcerias, estrutura de custos e modelo de receita.

Tabela 4: Elementos do modelo de negócio de Osterwalder (2004)

Pilares	Elementos	Descrição
Produto	Proposta de valor	A proposta de valor é uma visão global do conteúdo dos produtos e serviços que são valor para o cliente.
Relacionamento com o cliente	Cliente alvo	O cliente alvo é um segmento de clientes de uma empresa para a qual esta quer oferecer valor.
	Canal de distribuição	O canal de distribuição é um meio de entrar em contacto com o cliente.
	Relacionamento	A relação descreve o tipo de ligação que uma empresa estabelece entre si e o cliente.
Gestão da infra-estrutura	Configuração de valor	A configuração de valor descreve a combinação de actividades e recursos que são necessários para criar valor para o cliente.
	Capacidade	A capacidade é a capacidade de executar um padrão repetitivo de acções que é necessário para criar valor para o cliente.
	Parceiros	A parceria é um acordo voluntário de cooperação entre duas ou mais empresas, a fim de criar valor para o cliente.
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	A estrutura de custos é a representação em dinheiro do consumo de todos os meios utilizados no modelo de negócio.
	Modelo de receita	O modelo de receita descreve o modo como uma empresa gera dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas.

Fonte: Osterwalder (2004:43)

2.2.2.1. Inovação do produto

O primeiro pilar do modelo de negócio é o produto e tudo o que esteja relacionado com este; não apenas os produtos e serviços que oferece mas como se diferencia da concorrência. Tradicionalmente, as empresas concentram-se em posicionar-se no lugar certo da cadeia de valor oferecendo produtos ou serviços que lhes agreguem valor. No entanto, através da globalização, os mercados mudam muito rapidamente e as novas tecnologias têm tornado este processo mais complexo. O principal elemento é a proposta de valor que uma empresa consegue oferecer aos seus clientes.

2.2.2.1.1. Proposta de valor

A proposta de valor é o primeiro dos nove elementos do modelo de negócio e refere-se aos itens de valor (produtos ou serviços) que uma empresa oferece para um segmento específico de clientes alvo, de forma a atender às suas necessidades.

Através da introdução das novas tecnologias, criaram-se novas oportunidades de criação de valor, bem como de uma criação de valor mais eficiente. Assim, por um lado, com a inovação dos produtos obtém-se novas ofertas complementares ou personalizadas, por outro lado, com a diferenciação de produtos (utilizando uma rede de infra-estruturas optimizada) o objectivo é oferecer um preço mais baixo que a concorrência.

A forma como uma empresa se diferencia dos seus concorrentes é a razão pela qual os clientes compram numa determinada empresa e não noutra. Assim, consegue-se que as empresas tenham um contacto mais directo com os clientes, fortalecendo a sua relação.

2.2.2.2. Relacionamento com o cliente

O segundo pilar do modelo de negócio é o relacionamento com o cliente. É essencial para as empresas, uma vez que ajuda a compreender a sua essência e a relação entre a proposta de valor, os segmentos de clientes-alvo, os canais de distribuição e a interacção com os clientes reais.

O relacionamento com o cliente é entendido como a forma que a empresa utiliza para ir ao mercado, atingir os clientes e interagir com eles. Este conceito de relacionamento com o cliente sofreu uma mudança drástica com a introdução das novas tecnologias. O uso de base de dados, por exemplo, faz com que a empresa possa gerir as informações dos clientes e relacioná-las; também a oferta de números gratuitos ligados às centrais de atendimento torna a relação cliente-empresa mais próxima. Esta proximidade torna as empresas mais capazes de satisfazer as necessidades dos clientes, criar novos produtos/serviços ou melhorar os existentes.

A relação da empresa com o cliente deve também ter por base a personalização, a confiança e a lealdade, sendo que estes elementos são dos mais importantes num mundo de negócios cada vez mais virtual e com menos contacto *face-to-face*.

2.2.2.2.1. Cliente-alvo

O cliente-alvo é o segundo elemento do modelo de negócio. Uma empresa cria valor para um segmento de clientes específicos. Segundo Hamel (2000), a definição da oportunidade de mercado reside na captura da essência do que a empresa faz e do que não faz, que clientes, que zonas geográficas e quais os segmentos de produtos. Uma empresa tanto pode comercializar para outras empresas, denominado de *business-to-business* (B2B), como para outros indivíduos, *business-to-consumer* (B2C). Nas empresas onde são utilizadas as tecnologias de informação e comunicação, as barreiras geográficas tornam-se menos relevantes, dada a existência do *website* 24/7; esta é considerada uma oportunidade, mas também uma ameaça, uma vez que as barreiras à entrada são relativamente baixas, o que aumenta a concorrência (Porter, 2001). A definição de cliente-alvo ajudará a empresa a definir que canais utilizar para chegar aos clientes.

2.2.2.2.2. Canal de distribuição

O canal de distribuição é o terceiro elemento do modelo de negócio. Refere-se ao conjunto de mecanismos através do qual uma empresa vai para o mercado e como atinge os clientes (Hamel, 2000). São a conexão entre as propostas de valor de uma empresa e os seus clientes-alvo. Um canal de distribuição permite às empresas oferecer valor aos clientes, quer directamente, por exemplo através da força de vendas ou de um *website*, ou indirectamente através de intermediários, como revendedores.

As empresas devem formular uma estratégia de canal de distribuição e o propósito desta é fazer a quantidade certa de produtos/serviços e disponibilizá-los no lugar certo, na hora certa, para as pessoas certas (Pitt *et al.*, 1999), estando sujeitos às devidas restrições de investimento, custos e flexibilidade (Anderson *et al.*, 1997).

É importante que as empresas acompanhem de perto e analisem os canais de distribuição, pois as tecnologias de informação e comunicação podem alterar profundamente a forma como as empresas interagem com os clientes.

2.2.2.2.3. Relacionamento

O quarto elemento do modelo de negócio diz respeito às relações que uma empresa constrói com os seus clientes; estas interacções influenciam a sua força de relacionamento. No entanto, as empresas devem ser cautelosas, ou seja, devem definir claramente que tipo de relação pretendem estabelecer com os clientes, uma vez que por detrás das relações existem custos que podem não ser rentáveis.

Os lucros de relacionamento com os clientes são a alma de todas as empresas; aqueles podem ser alcançados através de mecanismos que ajudem na aquisição de novos clientes, no aumento da rentabilidade dos clientes já existentes e da extensão da duração dos relacionamentos com os clientes já existentes.

2.2.2.3. Gestão da infra-estrutura

O terceiro pilar do modelo de negócio é a gestão da infra-estrutura, que descreve a forma como a empresa cria valor, especifica os recursos do modelo de negócio que geram valor, os clientes, fornecedores, parceiros estratégicos, assim como as actividades que cria e entrega valor e como se relacionam uns com os outros.

2.2.2.3.1. Configuração de valor

A configuração de valor é o sexto elemento do modelo de negócio, representando todas as actividades necessárias e as ligações entre elas, de modo a criar valor para o cliente. Assim, o principal objectivo de uma empresa é a criação de valor que os clientes estão dispostos a pagar.

2.2.2.3.2. Capacidade

Capacidade é o quinto elemento do modelo de negócio. Uma empresa deve garantir que possui todos os recursos que sustentem a proposta de valor que oferece aos clientes. A capacidade pode ser entendida como um padrão repetitivo de acção no uso de activos, para criar, produzir e/ou oferecer produtos e serviços ao mercado, estando interligado com o valor e as competências da empresa. Por exemplo, uma empresa que vende alimentos perecíveis através da internet tem de assegurar uma rápida entrega ao domicílio. Reflectir sobre a

capacidade ajuda as empresas a racionalizar a sua organização e a construir vantagens competitivas.

2.2.2.3.3. Parceiros

O sétimo elemento do modelo de negócio é a rede de parceiros. Na maioria das empresas, os parceiros e as alianças são um componente essencial nas estratégias implementadas; por um lado, porque conseguem muitas vezes recursos que de outra forma a empresa não conseguiria e, por outro, porque através das parcerias as empresas estão numa constante aprendizagem organizacional. Estas parcerias visam criar e melhorar a posição competitiva das empresas envolvidas em mercados altamente competitivos (Dussauge e Garrette 1999).

Gulati e Singh (1998) definem alianças como qualquer acordo voluntário entre empresas, envolvendo a partilha e/ou troca, e pode incluir contribuições de capital e de parceiros, de tecnologia ou de activos específicos. Por sua vez, Dussauge e Garrette (1999) definem alianças como as ligações formadas entre duas ou mais empresas independentes que optam por realizar um projecto ou uma actividade específica em conjunto, coordenando as habilidades e os recursos necessários em vez de o fazerem por sua conta própria, assumindo todos os riscos inerentes e confrontando a concorrência.

2.2.2.4. Aspectos financeiros

O aspecto financeiro é o último pilar do modelo de negócio. É um pilar transversal, uma vez que todos os outros pilares influenciam-no, ou seja, é o resultado do resto da configuração do modelo de negócio. A conjugação de todos estes pilares determina o lucro ou prejuízo da empresa e, portanto, a sua capacidade de sobreviver no mercado. É composto por um modelo de receita e pela sua estrutura de custos.

2.2.2.4.1. Estrutura de custos

A estrutura de custos é o oitavo elemento e incorpora todos os custos incorridos pela empresa em criar, comercializar e entregar valor aos clientes. Na estrutura de custos é definido um preço para todos os recursos, bens, actividades e parcerias; no entanto é importante que haja sempre uma redução de custos no processo de criação de valor.

Considera-se que a inovação do produto e o relacionamento com o cliente maximizam a receita e, por sua vez, uma gestão eficiente da infra-estrutura deve minimizar os custos e, portanto, otimizar o próprio modelo de negócio.

2.2.2.4.2. Modelo de receita

O modelo de receita é o último elemento do modelo de negócio e mede a capacidade da empresa em traduzir o valor que oferece aos seus clientes em dinheiro e fluxos de receitas recebidas.

2.2.3. Funções do modelo de negócio

Osterwalder (2004) identifica cinco categorias de funções dos modelos de negócio, que são a compreensão e a partilha, a análise, a gestão, a perspectiva e o patenteamento. Estas categorias servem para dar uma perspectiva sobre o que pode ser feito com a ajuda do conceito de modelo de negócio.

2.2.3.1. Compreensão e partilha

Para Osterwalder (2004), a primeira função do modelo de negócio é compreender e partilhar a lógica do negócio da empresa, ou seja, os modelos de negócio ajudam a capturar, visualizar, comunicar, compreender e partilhar a própria lógica que está inerente ao negócio.

Capturar – o funcionamento do modelo de negócio de uma empresa consiste em transmiti-lo de uma forma simples e clara, para que todos entendam. No entanto, segundo Linder e Cantrell (2000), os modelos de negócio existem exclusivamente como conceitos abstractos ou modelos mentais na cabeça das pessoas, daí que muitas vezes as próprias pessoas não consigam ser capazes de comunicar o modelo de uma forma atingível.

Visualizar – o processamento de informação por sistema visual pode diminuir significativamente o grau de complexidade com que esta pode vir a ser tratada com sucesso. A utilização gráfica permite um esforço menor para entender a lógica do negócio, porque a capacidade humana de processar informações complexas com sucesso é muito limitada.

Entender – os modelos de negócio são cada vez mais complexos e a relação entre os diversos elementos e os factores críticos de sucesso não são logo observáveis; é importante que o modelo de negócio identifique e entenda os elementos relevantes num determinado domínio específico e a sua relação.

Comunicar e Partilhar – a comunicação e a partilha do conhecimento do negócio com os vários intervenientes é um dos objectivos do modelo de negócio.

2.2.3.2. Análise

A segunda função do modelo de negócio é analisar a lógica do modelo de negócio da empresa, através de medições, observações e comparações.

Medir – através do modelo de negócio consegue-se identificar quais as áreas que devem ser avaliadas/monitorizadas, para que haja uma melhoria da qualidade das diferentes áreas do negócio.

Observar – a lógica do negócio de uma empresa muda constantemente, por variadas razões. Assim, a observação do modelo de negócio é importante, uma vez que permite compreender as mudanças que existiram ao longo do tempo e o que se fez para fazer face a essas alterações.

Comparar – observar um modelo de negócio ao longo do tempo permite às empresas comparar os modelos de negócio com os da concorrência. Esta comparação pode ajudar a ganhar novas percepções do modelo de negócio e do mercado e a criarem-se novas ideias.

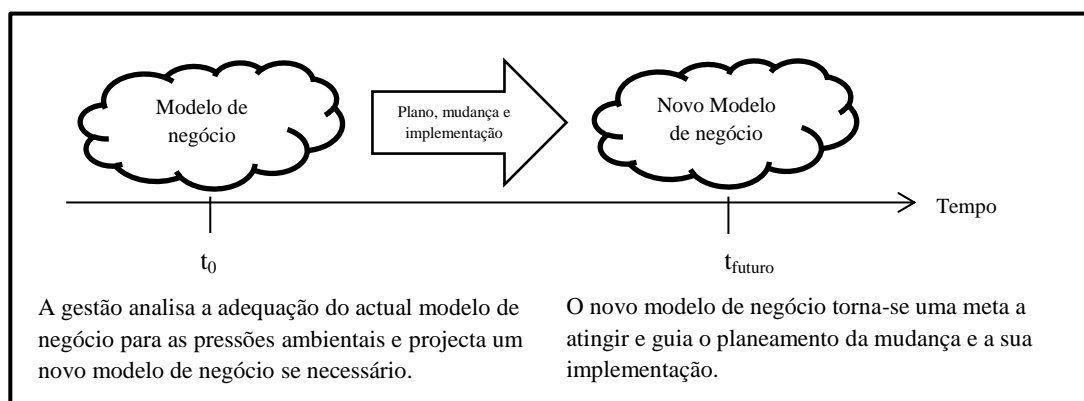
2.2.3.3. Gestão

A terceira área em que um modelo de negócio pode contribuir é na melhoria da gestão do negócio da empresa. Através do *design*, do planeamento, da mudança e da implementação do modelo de negócio, as empresas podem reagir mais rapidamente às alterações que surjam no negócio (Figura 1). O modelo de negócio permite ainda melhorar o alinhamento entre a estratégia, o negócio e a tecnologia.

Design – por detrás de um negócio deve existir um modelo de negócio coerente, onde todos os elementos se reforçam mutuamente.

Plano, mudança e implementação – a adopção de um novo modelo, ou a alteração de um modelo já existente, desafia os próprios gestores a fazer um plano, a capturar e visualizar o modelo, que vai provocar uma mudança através da sua implementação. Linder e Cantrell (2000) preferem a existência dos chamados modelos de mudança, de como a empresa irá mudar com o tempo por forma a continuar rentável num ambiente dinâmico.

Figura 1: Implementação de um modelo de negócio por Osterwalder



Fonte: Osterwalder (2004:21)

Reagir – num ambiente incerto e de rápida mudança competitiva, os gestores devem utilizar as funções do MN para melhorar a velocidade e a adequação com que reagem a pressões externas. Segundo Petrovic *et al.* (2001), o desenho do modelo de negócio pode facilmente modificar certos elementos, o que é essencial num ambiente incerto e turbulento.

Alinhar – segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002) é importante olhar os modelos de negócio como a construção da intervenção entre a tecnologia e o valor económico; isto é, uma espécie de ponte conceitual entre os vários elementos/pilares do modelo de negócio.

Melhorar a tomada de decisão – através das funções mencionadas anteriormente (desde a compreensão, comunicação, observação, comparação), os gestores têm acesso a informação de melhor qualidade e mais precisa, que resulta, em medidas que levem à melhoria da tomada de decisão.

2.2.3.4. Perspectivar

A quarta função do modelo de negócio refere-se ao planeamento do futuro. O conceito de modelo de negócio ajuda a promover a inovação e a organizar a empresa, através de portefólios de modelos de negócio e de simulações.

Inovar – o conceito de modelo de negócio pode promover a inovação, através do planeamento de uma mudança que possa surgir e que porventura aumente as capacidades de reacção da empresa. Amit e Zott (2001) identificam a concepção do modelo de negócio como um incentivo à mudança.

Portefólio de modelos de negócio – uma empresa deve ter um portefólio de modelos de negócio de modo a estar preparada para o futuro, ou seja, segundo Allen (2001), uma estratégia sustentável e de sucesso requer uma quantidade de diversidade interna superior à do ambiente, sugerindo que haja um *stock* de possíveis estratégias para que possa ser compensado face à imprevisibilidade da mudança ambiental.

Simular e testar – embora prever o futuro seja cientificamente impossível, pode-se através de simulações e testes dos modelos de negócio estar relativamente melhor preparado para as mudanças que surjam.

2.2.3.5. Patentear

A quinta função do modelo de negócio baseia-se em patentear um modelo de negócio, seja um modelo de negócio ou uma estratégia em particular. Esta função é utilizada em modelos de e-business.

2.3. Organizações sem fins lucrativos (OSFL)

*“Se dermos um peixe a um homem faminto, alimentamo-lo por um dia.
Se o ensinarmos a pescar, alimentamo-lo para toda a vida.”* Provérbio chinês

O Terceiro Sector tem sofrido um crescimento assinalável, mais que a economia global, e tem cada vez mais importância nos países desenvolvidos, desde a 2ª Guerra Mundial (Carvalho, 2008). Dele fazem parte as entidades que surgem para suprimir falhas de mercado (Fishman, 2006).

Na opinião de Rangan (2004) as organizações sem fins lucrativos têm um forte impacto na sociedade e têm a *chance* de mudar o mundo; o seu foco é identificar o(s) problema(s)/necessidade(s) da sociedade que será(ão) solucionado(s) de modo a melhorar o bem-estar dos indivíduos.

2.3.1. Definição de organização sem fins lucrativos

São várias as denominações para o sector onde se inserem as organizações sem fins lucrativos (OSFL): terceiro sector, sector de economia social ou economia solidária, sector não lucrativo ou sector sem fins lucrativos, organizações não-governamentais e organizações da sociedade civil. Estes termos propagam-se um pouco por todo o mundo e são utilizados para se referirem ao mesmo conjunto de organizações sem fins lucrativos. Na realidade, fazem parte deste sector todas as organizações cujo património é impessoal e a favor de uma determinada causa/missão, onde não existe distribuição/retenção de excedente gerado (Carvalho, 2008 e Andrade e Franco, 2007).

Em Portugal existem subsectores com grande visibilidade, como é o caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social e das Misericórdias (Andrade e Franco, 2007).

Para Carvalho (2008:8) *“uma organização sem fins lucrativos é uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital.”*

Uma das definições mais conhecidas internacionalmente e das que tem tido um maior contributo para o desenvolvimento de uma definição comum neste sector (Morris, 2000; Andrade e Franco, 2007; Carvalho, 2008) é a definição Estrutural-Operacional que serve de base ao projecto internacional *Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector*. Esta definição sugere que para pertencer ao sector não lucrativo, uma entidade deverá cumprir cinco critérios (Salamon e Anheier, 1992):

- Organização: a organização deverá estar registada formalmente ou, se for de carácter informal, terá de apresentar provas de realização de reuniões regulares, regras de procedimento, ou algum grau de permanência organizacional.
- Privada: as organizações não devem ser controladas pelo governo nem fazer parte do aparelho governamental, ou seja, devem ser institucionalmente separadas deste.
- Não distribuidora de lucros: as organizações que obtenham excedentes não os devem reverter para as pessoas da organização, devem reinvestir na organização, como por exemplo na melhoria de infra-estruturas, no investimento de recursos humanos, etc.
- Autogovernada: as organizações não devem ser controladas por entidades externas, devem ser elas próprias a controlar as suas actividades e a ter os seus próprios procedimentos.
- Voluntária: as organizações deverão ter algum nível de contribuições voluntárias, desde a forma de voluntários através da sua mão-de-obra ou através de doações de dinheiro, bens, entre outras.

O cumprimento destes cinco critérios faz com que as organizações sejam consideradas do terceiro sector, embora uns critérios sejam mais fáceis de cumprir que outros, devendo haver uma ligação razoável entre eles (Andrade e Franco, 2007).

Apenas uma das denominações referidas acima para o sector das organizações sem fins lucrativos requiere especial atenção por ser utilizada nos meios de comunicação e não retractar exactamente da mesma forma as organizações. A denominação Organizações Não Governamentais, ou a sigla ONG, segundo Andrade e Franco (2007) trata de um conjunto de

organizações muito particular, que desenvolvem projectos de apoio a países em desenvolvimento, mas cuja sede e o seu meio de financiamento está nos países desenvolvidos.

Cota e Marcos (2007) acrescentam que este termo é utilizado para representar associações voluntárias, que desenvolvem acções em diversas áreas sociais e política, onde a igualdade, a fraternidade, a participação, a liberdade e a diversidade são valores que defendem para uma sociedade mais democrática.

2.3.2. Parcerias e voluntários

“Deixou de ser suficiente ter uma missão e um punhado de entusiastas voluntários para que uma determinada causa tenha atenção e aceitação pública.”

(Cota e Marcos, 2007:80)

Tem havido uma aproximação deste tipo de organizações com empresas que destinam uma parte do seu orçamento para as actividades desenvolvidas pelas OSFL. As OSFL estão quase sempre dependentes do apoio de entidades externas – financiadores ou doadores para fazer face aos seus objectivos e à sua missão. Através destas parcerias, conseguem a credibilidade e a notoriedade para mobilizar a opinião pública e a população para determinadas causas e acções cívicas (Cota e Marcos, 2007).

Para Cota e Marcos (2007) existem três formas de parcerias:

1. Não Estruturada – talvez a mais predominante, a empresa limita-se a fazer um donativo, através de dinheiro, instalações, espaço publicitário, trabalho dos colaboradores da empresa, comida, equipamentos, entre outras.
2. *Joint-issue* – a empresa envolve-se activamente através das suas capacidades de gestão e de planeamento, delineando uma estratégia/plano de acção para a organização.
3. Licenciamento de nomes/logotipos de organizações sem fins lucrativos às empresas em troca de uma compensação ou da percentagem de lucros.

As parcerias são benéficas para ambas as partes, e por isso devem ser geridas, mantendo relações de confiança (Andrade e Franco, 2007). A organização sem fins lucrativos recebe o

financiamento ou a “noção de gestão” e a empresa parceira recebe os atributos de uma marca eventualmente mais forte que os da sua própria marca (Cota e Marcos, 2007).

O papel das organizações sem fins lucrativos é fazer face à sua missão, que só é alcançada na maioria dos casos através de pessoas voluntárias, que dispõem o seu tempo, os seus recursos para ajudar os outros. As organizações têm noção que sem voluntários não conseguem ir mais além e por isso muitas destas organizações mais dinâmicas já perceberam o papel vital que os *media* podem desempenhar no processo de comunicação com a sociedade. É através dos meios de comunicação social que o público é informado e que pode vir a fazer parte destas organizações (Cota e Marcos, 2007).

Andrade e Franco (2007), na sua obra sobre organizações sem fins lucrativos, destacam também o factor tecnologia que permite às organizações alcançarem maior impacto social.

É importante para as organizações sem fins lucrativos, que têm como factor essencial o trabalho voluntário, perceberem como se gerem estes voluntários, como atraí-los e como retê-los. As pessoas têm motivações diferentes e quando chegam a este tipo de organizações têm uma vontade própria de querer ajudar; no entanto, se não forem preparadas previamente, se não houver um acompanhamento na sua introdução na organização, se não forem esclarecidos quais os objectivos da organização, a sua motivação acaba por se perder e a organização não percebe porque é que aqueles voluntários foram embora (Andrade e Franco, 2007).

Estas instituições são normalmente dirigidas por um líder com paixão e com uma meta de atender às necessidades sociais e humanas. Esta paixão demonstrada todos os dias na sua missão é muitas vezes contagiante, acabando por atrair mais pessoas. Embora a paixão, a vontade de ajudar os outros, seja essencial nestas organizações, elas precisam muito mais do que isso (Kelly e Lewis, 2009). Por exemplo, para Carvalho (2008) estas organizações precisam de ser mais profissionais, através da construção de uma cultura sólida e com objectivos organizacionais estabelecidos que reflectam as necessidades daqueles que servem e prevejam resultados realistas.

2.3.3. Funções das OSFL

As OSFL vêm-se na necessidade de mudar; com funções mais exigentes, a sua missão torna-se mais difícil. As funções passam por satisfazer aqueles que mais necessitam, recrutar e seleccionar quadros, motivar as pessoas envolvidas, angariar patrocinadores, gerar notoriedade e credibilidade no mercado de forma espontânea (através do passa a palavra, entre as comunidades, os vizinhos, os amigos, etc.), usufruir do prestígio da organização, obter o máximo efeito de recursos escassos, conquistar novos parceiros e reforçar os já existentes (Cota e Marcos, 2007).

Mas estas organizações têm ainda um dever maior; se antes as pessoas tinham necessidades e as instituições ajudavam a combater essas necessidades, dando essencialmente alimentos, condições de higiene e roupa, entre outras, hoje a realidade é um pouco diferente. Segundo Dees (2001), existem já algumas instituições que vão além do exterior da necessidade, combatendo-a de raiz, não oferecendo apenas “o peixe” como alimento diário, mas oferecendo-lhe condições que “o ensinem a pescar” no futuro.

Andrade e Franco (2007) adicionam outra função que deve estar presente nas organizações sem fins lucrativos, a formação das pessoas, sejam remuneradas ou em regime de voluntariado. Apostar de forma crescente na formação em gestão e na governação das pessoas que as lideram, como também convidar as pessoas que fazem parte da organização a participar nas discussões das questões que as afectam de forma a enriquecer a tomada de decisão. Estas formações contribuem para um melhor desempenho da missão de cada organização.

2.3.4. Desempenho das OSFL

O sector social depara-se com um dilema: como medir o seu desempenho e com que ferramenta.

Herman e Renz (1998) referem que a eficácia de uma organização sem fins lucrativos é a sua sobrevivência a longo prazo. No entanto, Dees (2001) afirma que a longevidade não é suficiente para medir o desempenho de uma OSFL, pois estas podem funcionar sem terem capacidade suficiente para atender às necessidades da sociedade.

Carvalho (2008) entende que as medidas deverão estar intimamente ligadas à sua missão, aos seus *stakeholders* e à sua sustentabilidade. A sustentabilidade deste tipo de organizações consegue-se através de um planeamento feito com critérios de desempenho, mas passa também pela eficácia e eficiência das actividades, que devem justificar os recursos cada vez maiores, provenientes da sociedade e do Estado.

Alguns autores sugerem dois critérios das medidas de desempenho, a eficácia e a eficiência. A eficácia porque permite medir a capacidade que a organização tem em cumprir o propósito para a qual foi criada (a sua missão), quantificando as actividades que são direccionadas às pessoas a quem prestam o serviço; a eficiência, é importante porque permite medir a capacidade de rentabilizar da melhor maneira os recursos de que dispõe, financeiros, humanos ou materiais, e também porque analisa a ligação existente entre as doações recebidas e a sua missão (Andrade e Franco, 2007).

Na realidade, a eficácia destas organizações é muitas vezes quantificada pelas pessoas que alimenta, pelos alunos que acabam a escolaridade, pelas pessoas que são conduzidas a consultas médicas ou até mesmo pelo número total de pessoas que ajudaram naquele ano. No entanto, em alguns casos existe alguma relutância com o controlo do desempenho, este pode não ser muito rigoroso nem eficaz, mas devia de algum modo existir (Carvalho, 2008).

O sector social tem uma importância cada vez maior, são utilizados recursos económicos, existe trabalho assalariado, logo devem ser avaliados os seus resultados e o desempenho individual/colectivo da organização e não negligenciar-se só porque são considerados nobres os seus fins (Carvalho, 2008).

Outra das situações que faz com que seja importante haver critérios/medidas de desempenho, é o facto de assim os financiadores/doadores de dinheiro ou bens saberem se estes estão a ser usados da melhor forma possível. É importante haver níveis de transparência para que se possa manter os níveis de confiança entre a organização sem fins lucrativos e a entidade doadora, e assim haver uma continuidade da relação de confiança no longo prazo. Estas relações de confiança podem trazer novos financiadores, pois estes já têm um conhecimento prévio da instituição (Andrade e Franco, 2007).

Tal como afirmado anteriormente por Rangan (2004), as organizações sem fins lucrativos têm a *chance* de mudar o mundo; também Carvalho (2008:13) afirma que “*qualquer OSFL existe para conseguir provocar uma mudança nas pessoas e na sociedade*”, que “*não basta fazer o bem, a obra de Deus, ou melhorar um pouca a vida das pessoas, assim desperdiçam-se recursos*”. É fundamental que haja desenvolvimento pessoal, pois o rendimento dos recursos humanos determina o desempenho da organização (Carvalho, 2008).

2.3.5. Importância dos MN nas OSFL: A perspectiva de Magretta (2003)

“Todas as organizações sejam elas com ou sem fins lucrativos precisam de um modelo de negócio viável.”

(Magretta, 2003:44)

A primeira pergunta que talvez se possa fazer quando se está perante uma organização sem fins lucrativos é “Será que uma organização sem fins lucrativos precisa de um modelo de negócio?” Ao que a autora Magretta responde absolutamente. “*Cada organização viável - seja um negócio, uma agência governamental ou uma organização sem fins lucrativos – requer de um modelo de negócio sólido. Esta é uma ideia poderosa, mas apenas se for utilizada de forma rigorosa*” (Magretta, 2003: xi).

No entanto, o termo “modelo de negócio” pode não ser o mais adequado a este tipo de organizações. Mas tal como as empresas, as empresas sociais são sistemas de criação de valor, neste caso criação de valor não para o accionista em forma de lucro, mas criação de valor para a sociedade, para as pessoas que serve.

Segundo a autora, modelo “*é uma daquelas palavras carregadas que evoca imagens de quadros brancos cheios de fórmulas matemáticas secretas. No entanto, modelos de negócio são tudo menos secretos. Um modelo de negócio é a história de como uma empresa funciona. Como todas as boas histórias, um modelo de negócio baseia-se em princípios como as personagens, a motivação e o enredo. Numa empresa, o enredo gira em torno de como fazer dinheiro. Numa empresa social, o enredo tem haver em como esta irá mudar o mundo (ou pelo menos, o cantinho do mundo que é o seu alvo). Em ambos os casos, as personagens*

devem ser estritamente delineadas, as suas motivações devem ser convincentes e o enredo deve girar em torno de uma perspectiva sobre o valor” (Magretta, 2003: 46).

Quando se olha para uma organização sem fins lucrativos bem-sucedida, encontram-se todos os elementos críticos de um bom modelo de negócio: caracteres bem desenhados, com motivos convincentes, que se unem num enredo que faz sentido. A história depende sempre de como a organização irá mudar o mundo, ou pelo menos, o alvo específico da sua missão. De facto, *“Embutido em cada modelo de negócio há um conjunto de hipóteses sobre como o mundo funciona.” (Magretta, 2003:59).*

“A maioria das organizações sem fins lucrativos dependem de redes de doadores e voluntários para os fundos e recursos de que necessitam.”
(Magretta, 2003:69)

As organizações sem fins lucrativos devem ter presente perguntas como: "Qual é a nossa missão?", "Qual é o valor único que existe para criar?" "Quem vai apoiar-nos no cumprimento dessa missão?" A missão de qualquer organização sem fins lucrativos deve estar em tudo aquilo que é feito.

As organizações sem fins lucrativos surgiram para operar num universo paralelo, em grande parte intocado pelas pressões da concorrência e dos mercados. As pessoas uniram-se através das organizações sem fins lucrativos para fazer o bem, para servir e não para competir; este sector é importante uma vez que se depende dele para fazer muito do trabalho que é vital para o bem-estar como sociedade. A participação das entidades sem fins lucrativos tem sido enorme, conta-se com elas para a educação, cuidados de saúde e alimentação, promovem as artes e protegem o ambiente e ainda ministram às pessoas necessitadas (Magretta, 2003).

Para a autora, estas organizações deparam-se com grandes desafios. Um deles é impor disciplina em si mesmas, outro dos desafios é que os doadores estão a exigir uma maior responsabilização e o financiamento por parte do governo é baseado no desempenho da própria organização; o outro é lidar com a mudança, que é uma das responsabilidades mais difíceis da própria administração, lidar efectivamente com a mudança requer uma compreensão clara do que não muda. Para saber o que realmente é diferente, deve-se primeiro saber o que permanece igual e por quê (Magretta, 2003).

“Muito do que em última análise determina o sucesso de um modelo de negócio é o comportamento das pessoas e das organizações nos mercados.”

(Magretta, 2003:57)

A estratégia de uma empresa explica o que esta deve fazer de melhor para ser diferente; a estratégia de uma organização sem fins lucrativos explica a forma como esta irá conseguir melhores resultados para a sociedade. Contudo, assim como nenhuma empresa pode ter sucesso ao tentar ser tudo para todas as pessoas, também as organizações sem fins lucrativos devem fazer escolhas críticas sobre o que irão fazer, mas, mais importante, aquilo que não devem fazer.

Quando se trata de métricas de desempenho, um tamanho não serve a todos. Combinar as medidas de uma organização para a sua missão é um dos desafios mais difíceis e criativos da gestão. Isto é verdade para empresas e organizações sem fins lucrativos da mesma forma.

2.4. Realidade de conceitos sociais

2.4.1. Empreendedorismo social

Apesar do aumento de interesse na literatura académica sobre empreendedorismo social, não existe uma definição clara do tema (Hemingway, 2005). O tema combina duas palavras ambíguas conotadas de coisas diferentes para pessoas diferentes (Dees, 2001). No entanto, e segundo Quintão (2004), o tema empreendedorismo social advém do tradicional tema do empreendedorismo e surgiu com o desenvolvimento e a afirmação do Terceiro Sector¹, nomeadamente com o aparecimento recente das empresas sociais, empresas estas que nasceram nos últimos 30 anos para dar resposta aos graves problemas de exclusão social, de desemprego, etc.

O empreendedorismo social distingue-se pela sua missão e objectivo primordial de criar e maximizar o valor social (Seelos e Mair, 2005; Mair e Martí, 2006) por intermédio de actividades inovadoras, com a colaboração de voluntários e funcionários motivados, ao invés da criação de lucro e construção de riqueza intrínseca ao empreendedorismo (Certo e Miller, 2008).

Na análise de Zahra *et al.* (2009:519) “*o empreendedorismo social engloba as actividades e processos realizados para descobrir, definir e explorar as oportunidades com o objectivo de aumentar a riqueza social através da criação de novos empreendimentos ou gestão de organizações existentes de forma inovadora*”.

Mas o empreendedorismo social não se faz apenas de boa vontade e de uns quantos voluntários cheios de energia e de ambição; o empreendedorismo social “*necessita de uma boa ideia e de um bom projecto, de um bom plano e da sua concretização, na acção, na organização e na mobilização dos meios necessários*” (Mota, 2012).

O Centro de Formação e Investigação em Empreendedorismo Social (IES) define quatro critérios base que uma iniciativa de empreendedorismo social deve ter (Tabela 5).

¹ A Constituição da República Portuguesa reconhece formalmente a existência do terceiro sector, denominado sector cooperativo e social (art. 80.º e 82.º), e identifica a sua composição específica - cooperativas, organizações comunitárias ou em autogestão e pessoas colectivas sem carácter lucrativo com fins principais de solidariedade social, como as associações mutualistas e as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Tabela 5: Critérios de empreendedorismo social

Uma iniciativa de empreendedorismo social deve ter quatro critérios base:

1. Resolver problemas sociais/ambientais negligenciados (Missão social/Ambiental)
 2. Potenciar a transformação positiva na sociedade a nível social/ambiental (Impacto social/Ambiental)
 3. Desafiar a visão tradicional e utilizar modelos de negócio inovadores (Inovação)
 4. Potenciar o crescimento e/ou replicarem-se noutro local geográfico (Escalabilidade/Replicabilidade)
-

Fonte: IES

2.4.1.1. Empreendedor social

O conceito de empreendedorismo social visa a maximização do capital social (conceito que será abordado à frente) e deve ser aliado ao de empreendedor social, que é visto como um catalisador da mudança, adoptando modelos de negócio inovadores de forma a oferecer soluções criativas para resolver problemas sociais (Zahra *et al.*, 2009).

Os empreendedores sociais estão espalhados pelo mundo, mas regem-se por um princípio comum: são pessoas socialmente conscientes, com determinados valores, capacidades e habilidades (Zahra *et al.*, 2009) e são movidas por um desejo de justiça social, procurando uma ligação directa entre as suas acções e uma melhoria na qualidade de vida daqueles que procuram servir (Thake e Zadek, 1997).

2.4.2. Responsabilidade social empresarial

O conceito de empreendedorismo social é muitas vezes ligado ao conceito de responsabilidade social das empresas (RSE); isto acontece pela necessidade que os empreendedores sociais têm de ter parceiros na sua missão social (Zahra *et al.*, 2009). Por forma a tornar mais claro o conceito de RSE, apresentam-se de seguida algumas definições:

A comissão da comunidade europeia (2001:7) definiu a responsabilidade social empresarial no Livro Verde como “*a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas*”.

Santos *et al.* (2006:24) afirma que a *“RSE existe quando as empresas ao gerirem as suas actividades integram as preocupações, os interesses e os benefícios dos stakeholders e actuam em conformidade, desenvolvendo uma acção pró-activa para a melhoria das condições existentes, numa lógica de promoção do desenvolvimento sustentável da envolvente, visando a perenidade não só da organização como do meio envolvente em que esta se insere”*.

Segundo Kanji e Chopra (2010:120) a responsabilidade social das empresas define-se como *“a capacidade de uma organização maximizar o seu impacto positivo na sociedade, ao mesmo tempo que potencia o seu próprio retorno económico”*.

Para Porter e Kramer (2002), a responsabilidade social surge para alcançar uma vantagem competitiva, para melhorar a reputação da empresa, para aumentar o seu número de clientes e por sua vez a rentabilidade.

Embora possam estar relacionados, os conceitos de empreendedorismo social e RSE são diferentes. As principais diferenças estão relevadas nas Tabela 6.

Tabela 6: Diferenças entre empreendedorismo social e RSE

Empreendedorismo social	Responsabilidade social das empresas
Faz a conexão entre o empreendedor social, os valores sociais da comunidade e as pessoas a quem ajuda.	É uma forma de conexão entre o empreendedor social e o público em geral.
É um acto colectivo.	É individual, mas no entanto com possíveis parcerias.
O processo leva à criação de valor social.	As políticas de RSE são vistas como uma ferramenta de vantagem competitiva que, por sua vez, podem levar ao aumento do seu valor financeiro.
É muitas vezes promovido pela RSE, sendo que a missão social é obrigatória.	Ainda é um acto voluntário, cabe à empresa ter ou não uma missão social.
Quando uma empresa, através da sua responsabilidade social fornece os meios necessários para o desenvolvimento de uma organização sem fins lucrativos, ambos têm como objectivo minimizar um problema social.	
O envolvimento social é muitas vezes baseado na colaboração e em parcerias.	A parceria com uma organização sem fins lucrativos dá à empresa um nome no mercado, uma envolvimento e um sentido de responsabilidade.
São produzidos, bens e serviços para a comunidade, local e global.	São produzidos, bens e serviços para si e para a comunidade.
Foca-se na procura de soluções para os problemas da sociedade e para as suas necessidades.	Dá resposta à comunidade de acordo com a sua missão.
Não têm uma medida de desempenho concreta, medem-se pelo impacto da sua missão.	A sua medida de desempenho é o retorno da sua imagem e da sua missão.
Tem como objectivo, melhorar a condição de vida das pessoas e combater as suas necessidades.	Tem como objectivo, agregar valor estratégico, melhorar a organização envolvida, indicar novos métodos e modelos.
Vantagem – melhorar a condição de vida da população minimizando as suas necessidades.	Vantagem – aumento de notoriedade, fortalecimento da sua posição no mercado, aumento de vendas, lealdade do consumidor.

Fonte: Elaboração própria com base em Seelos e Mair (2005); Certo e Miller (2008); Zahra *et al.* (2009) e Mitra e Borza (2010; 2011).

2.4.3. Valor social

O conceito de valor social tem vindo a ser aplicado sempre que se aborda o tema de empreendedorismo social. Enquanto no empreendedorismo convencional os empreendedores focam-se na criação de valor financeiro, o objectivo do empreendedor social foca-se na criação de valor social.

Segundo Auerswald e Standford (2009), os empreendedores sociais criam algo chamado de valor social – aqui valor social é referenciado através de “boas obras” que vai além do que os empreendedores tradicionais e as empresas oferecem. Mas a pergunta mantém-se, o que é exactamente o valor social?

Na edição de Outono de 2008 da revista *Stanford Social Innovation*, Phills, Deiglmeier, e Dale definiram valor social como *"a criação de benefícios ou redução de custos para a sociedade, através de esforços para atender às necessidades sociais e aos problemas – de uma maneira que vai além de ganhos privados e de benefícios gerais da actividade do mercado."*

Numa perspectiva mais concreta da sociedade, o conceito de valor social está implícito no empreendedorismo social, porque este envolve a satisfação das necessidades básicas, tais como fornecimento de comida, água, abrigo, educação e serviços médicos (Certo e Miller, 2008).

As pessoas usam os seus valores sociais para mudar a realidade social; neste prisma, os valores sociais são entendidos como crenças duradouras, as pessoas têm estas crenças e por isso são motivadas a mudar a realidade social em que estão inseridas para uma melhor (Valentinov, 2005). Estes valores sociais fazem com que existam contribuições de organismos privados para promover fins públicos, sendo através destes que as organizações sem fins lucrativos se movimentam. Assim, o valor social pode servir como uma ponte entre organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos (Quarter e Richmond, 2003).

Valentinov (2005) destaca ainda dois motivos principais daquilo que movimenta as organizações sem fins lucrativos: as pessoas que fazem parte dela e as pessoas que contribuem para o seu sucesso, o amor e o dever ou a simpatia e o compromisso. Por

exemplo, algumas pessoas podem preferir viver numa sociedade mais saudável, ou numa sociedade que cuida das pessoas desfavorecidas, outros podem preferir uma sociedade que esteja mais aberta a iniciativas culturais, outros ainda podem preferir uma sociedade que promova tipos particulares de ensino. É através destes valores sociais que as pessoas sentem o dever e o compromisso de melhorar a sua realidade social. Mas também, o amor ou a simpatia explicam muitos desses comportamentos; por exemplo, se uma pessoa tem uma simpatia pessoal por outras pessoas, é natural que esta doe o seu tempo/amor/dinheiro/etc., para ajudar os outros em organizações sem fins lucrativos, ou directamente às pessoas.

Como forma de conclusão da sua ideia de valor social, Valentinov (2005) destaca que os valores sociais motivam as pessoas a ajudar outras pessoas, pessoas com quem eles não têm nenhuma ligação pessoal.

2.4.4. Capital social

O conceito de capital social tem vindo a crescer quanto à sua importância e visibilidade; no entanto a sua definição é ainda pouco consensual, bem como os instrumentos para a sua medida e avaliação (Quintão, 2004). A sua definição é pouco consensual, principalmente pelo sentido das próprias palavras “*é capital? é social?*” (Pantoja, 2000).

Segundo GES o (Gabinet d’Estudis Socials, 2002), os autores mais referenciados neste campo são Coleman, Bourdieu e Putnam.

Para Coleman (1990), o capital social define-se pela sua função, isto é, a possibilidade de concretizar determinados objectivos que de outra forma não seriam alcançados. Este está inteiramente ligado às relações pessoais, através da confiança e da fiabilidade que mutuamente manifestam.

Por sua vez, Bourdieu (1992) considera que o capital social é a soma dos recursos, sejam reais ou virtuais, que correspondem a um indivíduo ou grupo como resultado da presença de uma rede permanente de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento.

Putnam (1993:2) vai mais além na sua definição de capital social, remetendo-a para *“questões da organização social, como a confiança, as normas e as redes que podem melhorar a eficiência da sociedade e favorecer acções coordenadas”*.

Tendo como referência estes três autores, o Gabinete de Estudos Sociais de Barcelona (2002) cria a sua própria definição de capital social, onde engloba todos os recursos comunitários que se criam mediante a presença de elevados níveis de:

- Confiança;
- Reciprocidade;
- Partilha de normas de comportamento;
- Partilha de sentimentos de compromisso e de pertença;
- Redes sociais e informais;
- Canais efectivos de informação.

O conceito de capital social é particularmente relevante em Organizações sem fins lucrativos (OSFL), uma vez que estas dependem de uma força voluntária significativa para a realização dos objectivos e da sua missão como organização (Weisingera e Black, 2006). Estes níveis como a confiança, a partilha, etc. podem ser utilizados pelos indivíduos ou grupo de uma forma produtiva para favorecer as acções que beneficiem os indivíduos e grupos de uma comunidade em geral.

2.5. Modelo de negócio social de Yunus *et al.* (2010)

No mundo da actual crise económico-financeira, algumas empresas começaram a questionar o seu papel fundamental e parecem estar a despertar para o desenvolvimento social. No entanto, conciliar a maximização do valor accionista com objectivos sociais é claramente um problema (Yunus *et al.*, 2010).

Existe cada vez mais “uma emergência gradual” em criar o conceito de negócio social – uma empresa auto-sustentável que vende bens ou serviços e que paga os seus investimentos aos proprietários, mas cuja finalidade é servir a sociedade e melhorar a situação/sorte dos pobres.

A noção de empresa social emprega alguns conceitos de economia capitalista e a implementação de negócios sociais pode também pedir conceitos de literatura convencional de negócios. A ideia é investigar se o negócio e conceito de modelo e, em particular sobre inovação dos modelos de negócio, pode ajudar a propor um quadro de criação de empresas sociais.

Os estudos de caso mostram que a construção de empresas sociais também envolve dois requisitos adicionais: a necessidade de envolver os accionistas socialmente e afirmar o lucro social pretendido explicitamente.

2.5.1. Negócio social

No sistema capitalista, o negócio social pode ser distinguido de duas maneiras. Por um lado as empresas podem ser vistas como querendo a maximização do lucro, cuja finalidade é criar valor para o accionista. Por outro lado, as organizações sem fins lucrativos existem para cumprir os objectivos sociais. A Figura 2 mostra como se caracteriza uma empresa social; esta tem que cobrir os custos totais das operações e os proprietários têm direito a recuperar o dinheiro investido. A posição no quadrante inferior direito mostra que existe potencial para actuar como um representante de mudança no mundo e com características suficientemente formais para garantir que sobrevive a fazê-lo.

Figura 2: Negócios sociais e organizações sem fins lucrativos



Fonte: Yunus *et al.* (2010:310)

A estrutura organizacional de uma empresa social é basicamente a mesma que a das empresas que maximizam os lucros: não são uma instituição de caridade, mas sim um negócio em todos os sentidos. A forma de gestão deve ser a mesma que num negócio normal: quando se está perante um negócio social, pensa-se e funciona-se de forma diferente do que se estivesse numa instituição de caridade, ainda que o seu objectivo seja diferente de uma empresa que maximiza o lucro.

Numa tentativa de alcançar o objectivo social, as empresas sociais precisam de recuperar os seus custos totais para que possam ser auto-sustentáveis. Os proprietários não pretendem obter lucros para si próprios (não há dividendos) mas têm direito a receber o dinheiro de volta se assim o desejarem. Assim, ao invés de ser repassado para o investidor, os excedentes gerados pelo negócio social são reinvestidos no negócio e, portanto, passados para o grupo-alvo de beneficiários em diferentes formas, tais como, preços mais baixos, melhor serviço ou maior acessibilidade.

A diferença entre as organizações não-governamentais (ONG's) e um negócio social é que aquelas não são projectadas para recuperar os custos totais das operações, sendo, portanto, obrigadas a dedicar parte do seu tempo e energia a angariar dinheiro. Como se destina à auto-

sustentabilidade, uma empresa social só se baseia nos seus investidores no início de um projecto de desenvolvimento.

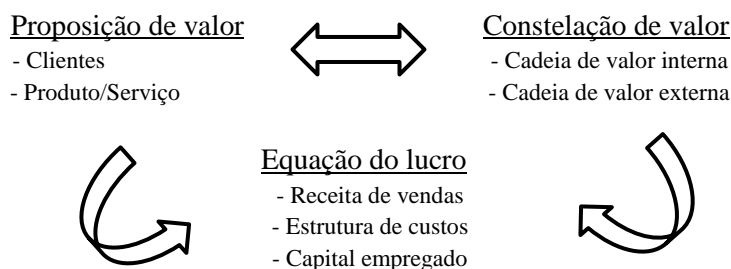
O conceito de "empreendedorismo social" é definido por Mair e Martí (2006) como um processo que envolve a utilização inovadora e a combinação de recursos para procurar oportunidades de forma a estimular mudanças sociais e/ou atender às necessidades sociais. As empresas sociais podem ser vistas como um subconjunto do empreendedorismo social, que inclui tanto o lucro como iniciativas sem fins lucrativos, e que pode ser distinguida do empreendedorismo convencional através da relativa prioridade atribuída à criação de riqueza social contra a criação de riqueza económica. No empreendedorismo empresarial, a riqueza social é um subproduto do valor económico criado. Todos aqueles que projectam a gestão de empresas sociais são empreendedores sociais - mas nem todos os empreendedores sociais estão envolvidos em negócios sociais (em alguns modelos, por exemplo, ainda incluem pagamentos de dividendos convencionais do lucro orientados para os accionistas).

Investir num negócio social é diferente da filantropia em várias formas. Todavia, na essência, o negócio social é auto-sustentável e os investidores obtêm o dinheiro de volta; as pessoas que doam para instituições de caridade não (Yunus *et al.*, 2010).

2.5.2. Negócios sociais e inovação do modelo de negócio

Uma análise profunda da literatura académica sobre os componentes do modelo de negócio mostra que, entre a multiplicidade de definições, três elementos são normalmente identificados: o produto/serviço proposto aos clientes, a forma como a empresa está organizada de modo a oferecer este produto e serviço aos seus clientes, e o modelo de receita. Yunus *et al.*, (2010) sugere que um modelo de negócio tem três componentes, como mostra a Figura 3.

Figura 3: Componentes do modelo de negócio proposto por Yunus *et al.* (2010)



Fonte: Yunus *et al.* (2010:312)

- **Proposição de valor**, isto é, a resposta para a pergunta: Quem são os nossos clientes e o que lhes oferecemos que tenha valor?
- **Constelação de valor**, que é a resposta para a pergunta: Como é que vamos entregar esta oferta aos nossos clientes? Isto envolve não apenas a cadeia de valor da própria empresa, mas também a sua rede de valor com fornecedores e parceiros.

Estes dois componentes precisam de se encaixar a fim de gerar:

- Uma equação de **lucro positivo**, que é a tradução financeira das outras duas e que inclui como o valor é capturado a partir da receita gerada através da proposição de valor, como os custos são estruturados e como o capital é empregue na constelação de valor.

O conceito de modelo de negócio oferece uma imagem coerente e integrada de uma empresa e o modo como esta gera receita e lucro. A criação do Grameen no Bangladesh² não se baseou simplesmente em replicar os modelos convencionais. As novas propostas de valor e as constelações de valor tiveram que ser criadas de forma a corresponder a uma equação de lucro positiva. Construir empresas sociais exige a construção de novos modelos de negócios.

² Banco social que empresta dinheiro a pessoas carenciadas, onde lhes foi negado a concessão de crédito por outros bancos por não garantirem o seu pagamento; este empréstimo é essencialmente para as pessoas comprarem por exemplo, sementes para plantar os alimentos e com a venda desses alimentos pagarem o empréstimo.

2.5.3. Construção do modelo de negócio social

Inovar num modelo de negócio é conseguir novas fontes de lucro, encontrando a originalidade entre as combinações da proposição de valor e constelação de valor. Cinco lições podem ser aprendidas com as experiências Grameen: três são semelhantes aos envolvidos na inovação do modelo de negócio convencional, dois são mais específicos, como destacado na Tabela 7.

Tabela 7: Negócio social

Semelhanças com a inovação do modelo de negócio convencional
1. Sabedoria convencional desafiadora e pressupostos básicos
2. Encontrar parceiros complementares
3. Realização de um processo de experimentação contínua
Especificidades dos modelos de negócio social
4. Accionista com orientação para o favorecimento de lucro social
5. Indicação clara do objectivo de lucro social

Fonte: Yunus *et al.* (2010:314)

2.5.3.1. Desafiar a sabedoria convencional

A maioria das pesquisas sobre inovação de modelos de negócio sublinha o radicalismo deste tipo de inovação, que é definida como a capacidade de criar novas estratégias que modificam as regras do jogo competitivo numa indústria. Isto representa um grande desafio para as empresas, uma vez que implica questionar os modelos que já os levou ao sucesso.

2.5.3.2. Parceiros complementares

O segundo passo na construção de modelos de negócio sociais é a perícia de influência e dos recursos através da criação de parcerias. A necessidade de ser aberto a outros *players* do sector e a *players* de outras indústrias, faz parte da inovação dos modelos de negócio. A principal vantagem dos acordos de colaboração está na partilha de recursos e na influência de conhecimentos pelos parceiros, que por sua vez pode levar ao desenvolvimento de um portfólio mais amplo de recursos para as empresas da rede. Cooperação é considerada como

um dos principais factores de sucesso para as estratégias pró-activas de responsabilidade social empresarial (RSE) salientando a importância que os relacionamentos de longo prazo têm.

Essas parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos podem ser altamente produtivas e de baixo risco, uma vez que ocorrem entre intervenientes que não estão em concorrência directa uns com os outros.

2.5.3.3. Experimentação contínua

Experimentação estratégica é outra recomendação da literatura na inovação do modelo de negócio, onde é vista como um tipo específico de aquisição de conhecimento. Com efeito, uma empresa já existente ao implementar este tipo de inovação é forçada a imaginar e aprender novas maneiras de fazer negócios.

Na abordagem estratégica “clássica”, a maioria da aprendizagem ocorre na fase preliminar do diagnóstico por meio de análises e estudos. No entanto, a natureza fundamental da inovação no modelo de negócio significa que estudos de mercado ou pesquisas simples sobre os clientes são ineficientes e não muito úteis: as pessoas entrevistadas não são capazes de projectar-se a esta "novidade radical".

Yunus *et al.* (2010) refere que a experimentação estratégica oferece uma outra rota para a aprendizagem; esta pode ser fundamental para a resolução de problemas onde as soluções são incertas, ou quando as fontes de informação são inexistentes ou indisponíveis. Lançando uma série de pequenas experiências ajuda a minimizar riscos e a maximizar a taxa de aprendizagem da empresa, tornando-se possível identificar o potencial de uma estratégia para o sucesso de forma mais eficiente.

Experimentação não significa intuição, mas envolve a capacidade (e intenção) para fazer alterações se o primeiro caminho escolhido acabar por não vencer.

2.5.3.4. Favorecimento de lucro social

Cada vez mais gerentes de empresas estão ansiosos para participar no lançamento de projectos de RSE onde procuram ajudar os países em desenvolvimento.

Responsabilidade social empresarial pode ser vista como irresponsabilidade financeira corporativa, a menos que os accionistas tenham lucro financeiro orientado para que possa ser demonstrado que os custos incorridos sejam transformados num fluxo de caixa positivo no médio ou longo prazo.

Apesar do número crescente de estudos que procuram medir o impacto da RSE sobre o desempenho financeiro ao longo dos últimos 30 anos, investigadores ainda discutem sobre a existência de uma relação positiva, negativa ou neutra. Estes resultados decorrem de deficiências claras, incluindo construções inadequadas, falhas metodológicas ou problemas na definição de “*performance*”.

Assim, o quadro do modelo de negócio social deve incluir não apenas os clientes, fornecedores e outros parceiros, mas também os accionistas que compreendem e aceitam a missão social. Na construção de modelos de negócio sociais, a proposição de valor e a constelação de valor devem ser construídas através da inovação entre todos os interessados, incluindo accionistas.

2.5.3.5. Objectivo de lucro social

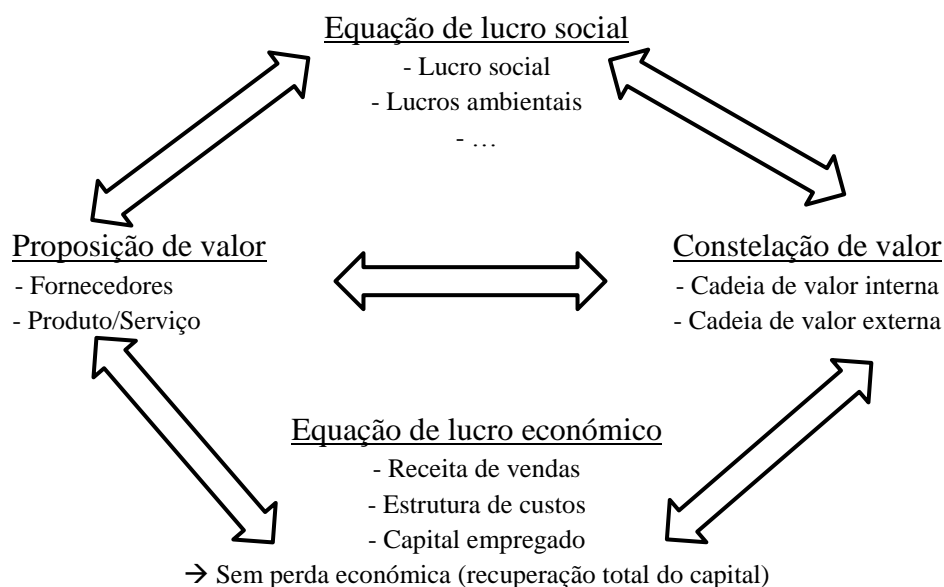
Quando o objectivo é construir um negócio social, o modelo de negócio deve ser deslocado da produção de lucros financeiros tradicionais para a produção de lucro social. Isto é possível, apenas se accionistas com fins lucrativos sociais estiverem envolvidos no projecto, mas torna o *design* do modelo de negócio mais difícil, uma vez que deve incidir não só sobre o lucro financeiro, mas também sobre o lucro de todas as partes interessadas. Assim, enquanto o lucro financeiro está implícito na inovação do modelo de negócio convencional, modelos de negócio sociais necessitam de definir claramente os seus objectivos.

2.5.4. Quadro do modelo de negócio social

A partir das experiências do Grupo Grameen, podem-se destacar os ajustes necessários na mudança de uma estrutura tradicional para uma estrutura social do modelo de negócio. A primeira mudança é a especificação das partes interessadas e a disposição em que a proposição de valor e a constelação não estão focadas apenas no cliente, mas são expandidas para abranger todas as partes interessadas. A segunda é a definição de lucros sociais desejados

através de uma visão eco do sistema global, resultando numa equação de lucro social. A terceira é que a equação de lucro económico seja somente a recuperação total de custos e de capital e não a maximização do lucro financeiro. Essas mudanças estão ilustradas na Figura 4.

Figura 4: Componentes do modelo de negócio social



Fonte: Yunus *et al.* (2010:319)

Haverá um interesse crescente na construção de modelos de negócio sociais, por várias razões mas com uma mesma essência, os seres humanos têm um desejo instintivo natural para tornar a vida dos outros melhor, se puderem. Dada a oportunidade, as pessoas preferem viver num mundo sem pobreza, doença, ignorância e sofrimento desnecessário. Estas são as causas que levam as pessoas a doar milhões de dinheiro para a caridade todos os anos, para lançar as ONG's e organizações sem fins lucrativos, para inúmeras horas de voluntariado ao serviço da comunidade e (em alguns casos) para dedicar a sua carreira a trabalhar no sector social, tendo uma remuneração relativamente baixa.

Ao contrário das empresas convencionais, as empresas sociais não estão ocupadas com competições. Os seus objectivos são sociais, para que possam aprender uns com os outros e as melhores práticas espalharem-se rapidamente. O esforço envolvido na criação e aperfeiçoamento de modelos de negócio sociais é, em certo sentido, a “doação”: eles não são susceptíveis de ser vistos como propriedade intelectual, em qualquer sentido, e por isso podem ser facilmente copiados e lançados por outros parceiros globais e podem mesmo fundir-se de forma a tornarem-se uma forte força social no mundo.

3. Metodologia

Este trabalho adopta uma metodologia de investigação qualitativa, de cariz descritivo/interpretativo e o método utilizado é o estudo de caso de carácter exploratório. As principais características de uma investigação qualitativa são a recolha directa de dados através de entrevistas, de observações, de documentos, registos de situações, de citações directas de pessoas e das suas experiências (Patton, 2002). A pesquisa qualitativa fornece dados qualitativos, isto é, dados que têm por detrás uma abordagem interpretativa que segue o paradigma holístico-indutivo, de análise de conteúdo e não uma pesquisa associada a dados quantitativos, de abordagem positivista e experimental através de dados estatísticos (Patton, 2002).

O método de investigação do estudo de caso é definido por Yin (2003:13) como *“o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”*.

São muitas as aplicações que um estudo de caso pode ter; serve para explicar as ligações causais de intervenções na vida real que são muito complexas para outras estratégias de investigação, serve também para descrever uma intervenção e o contexto da vida real na qual ela ocorre, pode ajudar a fazer uma avaliação através de uma abordagem descritiva da intervenção realizada e pode explorar situações que foram avaliadas mas que não apresentam um conjunto claro de resultados (Yin, 2003).

O método de estudo de caso aplica-se neste trabalho sobre o Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa na medida em que se irá descrever/explicar a ligação deste banco com as próprias instituições sociais, com a população em geral e com as empresas parceiras. Para isso foram identificadas ao longo do processo de revisão de literatura um conjunto de questões de investigação; a principal questão centra-se na adequabilidade ou não do modelo de negócio de Osterwalder (2004) ao BACF, compreendendo que pontos focados por Osterwalder são ou não aplicáveis ao BACF, porque é que não são ou porque é que ainda não foram aplicados, ou se já implementados como funcionam. Confirma-se, assim a compatibilidade do método do

estudo de caso, pois segundo Yin (2003) as questões a investigar são do tipo “como” e “porquê”.

A escolha do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa para o desenvolvimento do estudo de caso deveu-se ao elevado prestígio, quer nacional quer internacional, que esta instituição tem, pela sua longa existência e, fundamentalmente, por uma questão primordial: “Se o Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa existe há tantos anos e com tanto sucesso, que tipo de modelo de negócio terá implementado?”

Para verificar a aplicabilidade do modelo de negócio proposto por Osterwalder (2004), procedeu-se á construção dum protocolo de entrevista para efeitos de recolha de dados (Anexo II). Este protocolo foi construído com base na duração da entrevista e utilizado de forma flexível, sendo reajustado com o avanço da entrevista, ou seja, adicionando questões que se tornaram relevantes no decorrer da entrevista e eliminadas outras que se tornaram pouco importantes. Apesar da facilidade de acesso ao campo de trabalho, foi elaborada uma carta de apresentação do projecto, descrevendo os principais objectivos da investigação e os métodos de recolha de dados (Anexo III).

Os métodos de recolha de dados foram entrevistas semi-estruturadas (gravadas com prévia autorização), observação directa e conversas abertas (Tabela 8). O processo de análise dos dados iniciou-se logo após a realização da entrevista com a transcrição da entrevista gravada para a forma escrita. Durante este processo foram adicionadas algumas notas e observações da entrevista.

Numa etapa prévia, foi feita uma conversa aberta com uma voluntária da instituição no sentido de compreender as necessidades da instituição e dar a conhecer a intenção de fazer um caso de estudo sobre a instituição.

Antes de se proceder às duas principais entrevistas, foram recolhidas informações da instituição através de pesquisas na Internet, nomeadamente nos *websites* da organização, brochuras, relatórios, entrevistas a canais televisivos, notícias de jornais e revistas sobre a instituição. Esta informação serviu para obter um conhecimento prévio da instituição de forma a facilitar a comunicação na entrevista.

Nas visitas à instituição foram feitas observações directas sobre algumas práticas da instituição e do seu modo de funcionamento e organização.

Tabela 8: Registo de conversas abertas e de entrevistas

Data	Função organizacional	Vínculo profissional	Duração da conversa aberta/ entrevista
17-08-2011	Responsável pela área de Formação da Entajuda	Voluntária	Conversa aberta 1 hora
11-04-2012	Presidente da Direcção do Banco Alimentar	Voluntária	Entrevista 30 minutos
11-04-2012	Serviço de apoio às instituições	Assalariada	Entrevista 30 minutos (+15m de conversa aberta)

Fonte: Elaboração própria

4. Banco Alimentar Contra a Fome

4.1. História do Banco Alimentar Contra a Fome

Existem algumas versões da história do Banco Alimentar; no entanto, em todas elas, existe uma essência comum. A história do Banco Alimentar começa em 1967 quando John Van Hengel passeava nas ruas e encontrou uma mulher com os seus filhos a remexerem um caixote do lixo. Ao ver aquela situação, Van Hengel ligou para um agricultor conhecido e pediu alguns géneros alimentícios para alimentar aquela família; passado pouco tempo chegou um camião com vários excedentes alimentares que dava para alimentar aquela e muitas outras famílias (FPBA, 2010a).

A partir da simplicidade desta acção, Van Hengel fundou o primeiro “Food Bank” em Phoenix (Arizona – EUA) e fez com que fosse criada a ideia de “alimentar quem tem fome”. Dada a grande aceitação por parte da população, foram criados e institucionalizados outros bancos alimentares em vários países, nomeadamente no Hemisfério Norte (FPBA, 2010a).

O lema *“Ir buscar onde sobra para entregar onde falta”* deu início a um movimento que hoje existe em todos os continentes. Na Europa, os primeiros Bancos Alimentares foram criados em França e na Bélgica em 1984. Em Portugal, o primeiro Banco Alimentar Contra a Fome começou a surgir em 1990, pela voz de José Vaz Pinto, em conjunto com um grupo de pessoas sensibilizadas em minimizar o problema da fome em Portugal. Foi feito um primeiro encontro onde foram expostos os grandes princípios de funcionamento de um Banco Alimentar e com a experiência de José Vaz Pinto no Banco Alimentar de França assistiu-se, em Junho de 1992, à constituição formal do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa (BACF-Lisboa; 2010).

Foi com base nos princípios de dádiva e de partilha, na gratuidade das contribuições, na luta contra o desperdício de produtos alimentares e na sua distribuição pelas pessoas mais necessitadas através de instituições de solidariedade social que surgiram outros bancos em Portugal (no total são 19), no Porto, depois Coimbra, Évora, Aveiro, Abrantes, São Miguel, Setúbal, Leiria-Fátima, Cova da Beira, Oeste, Algarve, Portalegre, Braga, Santarém, Viseu e Viana do Castelo, Beja, Terceira, que contam com cerca de 520 voluntários diariamente.

Em 19 de Fevereiro de 1999 foi constituída a Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome, que zela pelo cumprimento da missão e dos valores, organiza a acção dos bancos alimentares, estabelecendo e coordenando os vários procedimentos de forma a criar uma rede de combate ao desperdício e de ajuda àqueles que mais necessitam. A federação representa ainda os bancos alimentares junto das empresas nacionais, organizações internacionais e dos poderes públicos e auxilia na constituição de novos bancos alimentares (FPBA; 2010a).

4.2. O conceito e organização do Banco Alimentar Contra a Fome

Os Bancos Alimentares (BA) são Instituições de Solidariedade Social (IPSS) que lutam contra o desperdício. O seu principal objectivo é aproveitar onde sobra para distribuir onde falta (FPBA, 2010b); recolhem os excedentes alimentares que seriam desperdiçados e distribuem-nos por aqueles que mais precisam.

O papel dos BA na sociedade é fundamental, dado que fazem chegar os produtos que seriam destruídos a pessoas que se encontram total ou parcialmente afastadas do acesso a estes alimentos por falta de recursos financeiros. A acção dos Bancos Alimentares assenta na gratuidade, na dádiva, na partilha, no voluntariado e no mecenato (FPBA, 2010b).

Os BA não dependem do Estado, da Igreja ou de Partidos Políticos; só assim é que conseguem ser transparentes, chegar a todas as pessoas e não serem afectados por determinadas ideologias. Comprometem-se a aplicar uma gestão transparente que obedece a regras estritas, idênticas para todos os bancos, a sua contabilidade é organizada e as contas são anualmente auditadas por uma empresa exterior, que garante a sua idoneidade (FPBA, 2010b).

O BA não distribui directamente às pessoas, mas a IPSS. Estas, para receberem alimentos, devem candidatar-se primeiro, depois entram num processo rigoroso de avaliação e no término deste processo de avaliação é que se celebra ou não um acordo de abastecimento gratuito com o BA da região. O tipo de instituição que o BACF em Portugal mais auxilia são as associações, seguida dos centros paroquiais. As crianças são o grupo prioritário, seguido dos idosos (FPBA, 2010c).

O BA ajuda aqueles que não têm condições de ter acesso à alimentação; em Portugal os idosos são a categoria mais problemática, uma vez que têm baixíssimas pensões de reforma (segundo o INE existe 1 milhão de idosos com menos de €280 por mês). No entanto, hoje em dia, o BA depara-se com outra delicada situação: o caso das famílias que embora não sejam consideradas pobres, e por isso não têm direito aos subsídios provenientes da Segurança Social, têm rendimentos mas não cobrem as despesas. Isto acontece essencialmente pelo facto de um dos membros do casal ficar desempregado; são famílias que tinham a sua vida programada para dois salários, muitas com diversos créditos, e quando se vêm numa situação de desemprego, concluem que não têm capacidade para suportar todas as despesas fixas que tinham antes (Jonet, 2011).

Dada a quantidade de instituições que o BA apoia, 2047 instituições de solidariedade social, o que significa uma ajuda a cerca de 329 mil pessoas com carências alimentares comprovadas (Jonet, 2011), seria impossível não haver uma gestão na distribuição dos alimentos. Só o BACF de Lisboa distribui 44 toneladas de alimentos por dia (Jonet, 2011), e para não haver a duplicação de doações o BACF tem uma base de dados com o nome de cada instituição beneficiária. Neste sentido, o BACF tem necessidade de se articular em torno de quatro eixos principais:

- Abastecimento
- Distribuição
- Animação
- Funcionamento

4.2.1. Abastecimento

Na secção de Abastecimento começam por ser feitos contactos com as empresas do ramo alimentar, no intuito de oferecerem aos bancos os seus excedentes de produção; os mercados abastecedores das várias regiões onde existe um BA são também parceiros nesta causa, fornecendo produtos frescos. Provêm ainda produtos retirados do mercado, como por exemplo, produtos com embalagens deterioradas, géneros com prazos de validade em vias de expiração, frutas e legumes doados pelas cooperativas agrícolas com o apoio do Ministério da Agricultura e Pescas e excedentes com o apoio do Ministério da Solidariedade Social. São feitos contactos a refeitórios, restaurantes, padarias, cantinas locais, entre outros, de modo a

que não sejam desperdiçados os seus excedentes, e por fim recebem ainda produtos de intervenção da UE (FPBA, 2010a, 2010b).

O abastecimento dos armazéns é feito também pelas duas campanhas que se realizam anualmente, onde cidadãos doam bens alimentares quando fazem as suas compras em superfícies comerciais. Todas estas contribuições devem ser totalmente gratuitas (FPBA, 2010a, 2010b).

O BA faz uma gestão e planeamento dos seus inventários; tem uma gestão de *stock* a seis meses e nunca existiram rupturas. As campanhas de recolha de alimentos realizadas duas vezes no ano representam 13% das entradas, diariamente têm doações da indústria, das cadeias de distribuição e ainda são adquiridos produtos através de donativos em dinheiro que as empresas e particulares fazem (BACF, 2011).

O cabaz de alimentos a entregar é composto por nove/dez produtos básicos (leite, azeite, açúcar, óleo, atum, bolachas, grão/feijão, massas, cereais, salsichas) e o BA faz a gestão destes para os seis meses seguintes. São ainda recebidos artigos provenientes do Programa Comunitário de Ajuda Alimentar a Carenciados (PCAAC), que representam uma grande parcela dos produtos básicos entregues (BACF-2011). Isabel Jonet, numa entrevista dada, refere que o BA tem noção com o que conta e que para manterem o cabaz de alimentos que consideram razoável têm de ser inventivos.

De salientar que os alimentos distribuídos têm em conta o serviço que é prestado por cada instituição; por exemplo, uma instituição que apoie idosos não recebe papas para bebé ou uma instituição que só dê lanches e pequenos-almoços não recebe arroz nem azeite. Este trabalho com as instituições é actualizado mensalmente (Jonet, 2008).

Os BA possuem uma organização logística muito profissional e exigente; fazem a recolha e o encaminhamento dos produtos alimentares, a triagem e armazenagem e um controlo de qualidade dos alimentos que são armazenados em frio

4.2.2. Distribuição

Antes dos produtos entrarem em armazém, é feito um rigoroso controlo de qualidade, garantindo a higiene e segurança alimentar. O trabalho em armazém é bastante exigente, é feito por voluntários que dedicam muitas horas a inventariar produtos e a catalogá-los. Posteriormente, os produtos são distribuídos às instituições de solidariedade social que possuem um acordo com o banco alimentar e estas instituições é que fazem chegar os alimentos em forma de refeições servidas em lares, creches, ATL, refeitórios sociais ou apoio domiciliário, refeições distribuídas na rua ou em pequenos locais de acolhimento, ou através de cabazes entregues a famílias necessitadas (FPBA, 2010b).

Os alimentos passam obrigatoriamente pelo canal das instituições locais por estarem mais próximas das pessoas em situação de pobreza. O BA não distribui directamente às pessoas; seria impossível fazer um controlo rigoroso de 329 mil pessoas que neste momento são ajudadas pelas instituições com quem o BA tem acordo (FPBA, 2010b).

O BA fomenta nas instituições a ideia de que não se devem limitar apenas à distribuição dos produtos alimentares que o BA lhes entrega, mas serem também um apoio humano, não distribuindo apenas alimentos mas calor humano e afecto; que devem ter em conta a situação das pessoas, os seus problemas e necessidades, não esquecendo de promover o sentido de autonomia destas pessoas. O BA acompanha a luta contra a exclusão social destas pessoas, reforçando o apoio à criação de associações a nível local que proporcionem um apoio e um acompanhamento necessário às pessoas que vivem isoladas e numa situação precária (FPBA, 2010b).

A distribuição dos produtos pelas diversas instituições é feita com base em avaliações; todos os semestres as instituições são alvo de visita onde são supervisionadas mas não no sentido de fiscalização. É importante para o BACF perceber que as instituições estão a funcionar de acordo com os parâmetros do BACF (FPBA, 2010a).

4.2.3. Animação - doadores voluntários

A animação é feita essencialmente por voluntários e associações, tenham eles ideias, convicções e credos iguais ou diferentes. Os voluntários têm um papel fundamental em qualquer banco alimentar e sem eles era impossível a sua existência. A luta contra a fome tem

ganho cada vez mais sentido graças à enorme dedicação e entrega das pessoas que colaboram com os bancos; uma forma de ver isso é através das campanhas feitas duas vezes no ano em superfícies comerciais, que contam com um número crescente de equipas e alimentos doados. O trabalho feito em equipa possibilita uma acção comum empenhada no bem comum, ao serviço dos outros (FPBA, 2010b).

Também as empresas são parceiras nesta causa, através da doação dos seus excedentes alimentares no caso das empresas do ramo alimentar. No entanto, outras empresas ajudam esta nobre causa, por exemplo, todos os sacos utilizados nas duas campanhas feitas anualmente são suportados pelo Millennium bcp, estes sacos são depois reciclados de forma a reduzir o impacto ambiental (FPBA, 2010c). Existe também uma empresa que faz o controlo de salubridade dos produtos, outra que oferece os seguros, outra que fornece os transportes, que faz a publicidade e as campanhas, as televisões dão total cobertura nas alturas de campanhas, outras empresas ajudam com materiais quando é necessário fazer obras (Jonet, 2011).

4.2.4. Funcionamento

O funcionamento do BA é assegurado por recursos provenientes de diversas fontes: donativos em serviços sociais, materiais e equipamentos, assunção por terceiros dos custos de exploração (algumas despesas são suportadas por terceiros, por exemplo: gratuidade total ou parcial da renda, estando incluindo nalguns casos o aquecimento, electricidade e água, transporte gratuito regularmente ou pontualmente, equipamentos de escritório por bancos, seguradoras), donativos de particulares e de empresas, subsídios e participação das instituições (FPBA, 2010b).

Nos donativos, o BA explica às empresas e às pessoas que prefere donativos em géneros a donativos em dinheiro. No entanto, quando é feito um donativo em dinheiro o BA convida o parceiro a comprar directamente os produtos indicados previamente e emite o respectivo recibo de donativo. Quando é feita uma oferta de produtos que exigem transformação, por exemplo, leite por embalar, batatas ou fruta a granel, maçãs para transformar em compota, entre outros, é exigido ao BA uma despesa que se destina a valorizar o produto oferecido, por exemplo custos de embalagem e acondicionamento (FPBA, 2010b).

O BA está organizado em diversas comissões, existindo em todas elas voluntários responsáveis; no entanto, em algumas é necessário ter profissionais contratados. As comissões são as seguintes:

- Comissão de Abastecimento: faz o contacto com a indústria agro-alimentar, as cooperativas agrícolas e as cadeias de distribuição da área de actuação do banco, propondo uma parceria na luta contra a fome. O BA assegura junto destas empresas que irá distribuir os vários produtos doados dentro das normas de segurança e higiene. Esta comissão organiza também as duas campanhas feitas anualmente de recolha de alimentos em supermercados (FPBA, 2010b).

- Comissão de Voluntários: esta comissão angaria voluntários, acolhendo-os, avaliando as suas aptidões e características, para serem depois distribuídos pelas diferentes comissões. Na altura das campanhas de recolha de alimentos feitas anualmente, esta comissão contacta todos os voluntários necessários para participarem nas campanhas. Acompanha ainda grupos que visitem o BACF, sejam empresas que pretendem colaborar com o banco pontualmente ou regularmente, escolas ou grupos de alunos que queiram conhecer a actividade do BA (FPBA, 2010c).

- Comissão de Distribuição: de acordo com a carta dos bancos alimentares, nada é entregue directamente a pessoas carenciadas. São seleccionadas instituições de solidariedade social que por sua vez entregam a essas pessoas. Cabe a esta comissão determinar as quantidades de géneros que são distribuídos às instituições, efectuar o controlo de entradas e saídas de armazém e o respectivo lançamento no sistema informático e realizar o controlo dos inventários físicos e informáticos. Esta comissão está ainda encarregue de analisar os pedidos de inscrição das instituições que querem ter o apoio do BACF, visitar as instituições para avaliar as suas necessidades e condições de funcionamento, preparar e finalizar protocolos a celebrar com as instituições e ainda fazer um acompanhamento das instituições através de visitas de supervisão das suas actividades (FPBA, 2010c).

- Comissão Administrativa e Financeira: é responsável por todos os aspectos económicos e financeiros do BA, desde a sua contabilidade, à elaboração de orçamentos, etc. É ainda responsável por solicitar donativos em dinheiro para fazer face às despesas de funcionamento, sempre que for necessário (FPBA, 2010c).

- Comissão Técnica: está encarregue de recepcionar e armazenar os produtos no armazém, preparar as suas saídas e expedição, supervisionar a rede de frio e congelação, fazer o controlo sanitário dos alimentos e a manutenção dos equipamentos, veículos e material (FPBA, 2010c).

- Comissão de Imagem e Relações Públicas: está responsável por tudo o que tenha a ver com a comunicação e imagem do banco alimentar, principalmente na altura das campanhas, ou na divulgação do banco junto de empresas e escolas, produzindo todo o material necessário para a sua divulgação. Esta comissão acompanha o projecto “Educar para a Cidadania”, desde 2004, em que o objectivo é deixar sementes nas crianças e nos jovens. São feitos jogos e actividades incorporando valores universais, como a justiça, a verdade, a tolerância, a defesa dos direitos humanos, o ambiente, entre outras, com base no caso prático do Banco Alimentar FPBA, 2010c).

4.3. Números e campanhas

São várias as campanhas que o BA tem realizado nos últimos tempos, para além das duas tradicionais campanhas feitas anualmente para recolha de alimentos; a FPBA criou outras campanhas de modo a obter mais e melhores resultados e para que possa chegar por exemplo à população residente no estrangeiro.

Em 2011, o número de entrada de produtos no BACF de Lisboa aumentou face ao ano anterior. Em 2011 entraram 12 365 650 quilos de produtos como (leite, fruta fresca, farinhas, congelados, conservas, entre outros) e em 2010 entraram 11 834 617 quilos (FPBA, 2011).

Em 2011, o banco de Lisboa apoiou 365 instituições, das quais 312 receberam produtos não perecíveis (leite, arroz, massas, etc) e produtos perecíveis (fruta, legumes, congelados), abastecendo-se seis vezes por mês (duas vezes de produtos secos e quatro vezes de produtos frescos), e 53 recebem produtos secos provenientes do PCAAC uma vez por mês e produtos frescos uma vez por semana (FPBA, 2011).

Em 2011, o BACF de Lisboa entregou cabazes de alimentos a 52 678 pessoas e foram confeccionadas 47 080 refeições subdivididas em 6 687 pequenos-almoços, 16 966 almoços, 18 632 lanches e 4 795 jantares (FPBA, 2011).

Em 2010, os 19 BACF existentes em Portugal distribuíram 26 567 toneladas de alimentos, o que é equivalente a um valor estimado de 37 milhões de euros, representando um movimento médio de 106 toneladas por dia útil (Jonet, 2011).

Em 2009, os 232 BACF existentes na Europa distribuíram 294 500 toneladas de produtos a 4,5 milhões de pessoas, através de 27 mil associações (Jonet, 2011).

4.3.1. Alimentar esta ideia

De 24 de Novembro a 4 de Dezembro de 2011, três mil doadores ajudaram a “Alimentar esta Ideia” *online*, doando no total 90 toneladas de alimentos, num valor de €105.292,77, ultrapassando as 22 toneladas doadas em Maio desse ano. O portal foi acedido por 91 países, destacando-se entre os principais doadores, além de Portugal, a Suíça, França, Brasil e Angola. O alimento mais doado foi o leite com 45 637 litros, seguido do azeite com 11 937 litros, do açúcar com 11 484 toneladas, do óleo com 10 589 litros, das salsichas com 6 376 toneladas e do atum com 2 324 toneladas. Cerca de 18% dos doadores optaram pelo sistema de pagamento VISA/Paypal e os restantes pelo Multibanco. A média das doações *online* foi de €33.5, tendo a maior doação sido de €20.000,00 (FPBA, 2011).

Segundo FPBA (2011), Isabel Jonet refere *“esta campanha no canal online superou amplamente as nossas melhores expectativas e demonstra, uma vez mais, que apesar do contexto particularmente difícil que atravessamos, é possível criar uma rede social e humanitária e ajudar quem se encontra em situação de maior dificuldade. É extraordinário e, simultaneamente, gratificante, assistir ao potencial que esta campanha no canal online tem em gerar um verdadeiro cordão humano, mas acima de tudo perceber que apesar de todas as adversidades, podemos fazer a diferença.”*

A presidente do BA acredita que o sucesso da campanha também teve por base as novas funcionalidades que foram apresentadas no portal, que passou a oferecer uma opção nova de alimentos, o “cabaz família”, bem como duas novas formas de pagamento, ou seja, para além do sistema multibanco, foi acrescentado o Visa e o sistema Paypal, facilitando os pagamentos efectuados a partir do estrangeiro (FPBA, 2011).

Uma vez que tiveram uma grande parte de donativos feitos por pessoas residentes no estrangeiro, Jonet (2011) acredita que o sucesso desta campanha também se deveu muito ao Facebook. Apesar de não conseguirem aferir directamente, têm a noção que muitas pessoas partilharam informação e que quando colocavam um post no Facebook os emigrantes, por exemplo, disseminavam logo essa informação. A contribuição das redes sociais é importante na medida em que fazem com que surjam fenómenos globais e virais.

4.3.2. Campanha de recolha de alimentos

A última campanha de recolha de alimentos, considerada para efeitos desta tese, decorreu no fim-de-semana de 26 e 27 de Novembro de 2011 em 1615 superfícies comerciais do país. Tendo em conta a situação do país, Jonet (2011) afirmou que a campanha superou as expectativas, tanto ao nível das quantidades recolhidas como ao número de voluntários, embora tenha havido um certo decréscimo (300 toneladas) em relação à campanha de Novembro de 2010 (em que se conseguiu 3250 toneladas); todavia, houve um aumento face à campanha de Maio de 2011 (2309 toneladas). Este decréscimo de um ano para o outro deveu-se ao facto de haver duas novas modalidades de campanha, a “Ajuda Vale” e o portal “Alimente esta ideia”, que fizeram com que as pessoas se desviassem da tradicional campanha de alimentos dos supermercados.

Relativamente ao número de voluntários, em Lisboa esperavam 6500 voluntários tanto nos supermercados como no armazém, mas acabaram por ter 7300 voluntários só nos supermercados, o que leva Jonet (2011) a afirmar que, apesar de os sacos poderem vir menos cheios, tiveram mais pessoas a contribuir com trabalho. No entanto, receberam 2950 toneladas de alimentos em todo o País com a ajuda de 36 mil pessoas.

4.3.3. Ajuda vale

A campanha “Ajuda Vale” decorreu de 26 de Novembro até 4 de Dezembro de 2011 e consistiu em disponibilizar cupões-vale de produtos já previamente seleccionados (azeite, óleo, salsichas, atum, esparguete) nas lojas Pingo Doce/Feira Nova, Dia/Minipreço, El Corte Inglés, Jumbo/Pão de Açúcar, Lidl e Continente. Com esta campanha, conseguiram cerca de 300 toneladas (Jonet, 2011).

Esta campanha não pretende substituir a campanha tradicional, mas potenciá-la; representa uma percentagem significativa das recolhas e muitas pessoas manifestam a preferência por esta campanha pela facilidade de dar. Para o BACF, esta forma de dádiva é considerada uma vantagem, pois toda a operação logística é assegurada pela própria loja e os produtos apenas entram nos armazéns do BACF à medida que vão sendo precisos (FPBA, 2010c).

4.3.4. Papel por alimentos

A FPBA, em Dezembro de 2011, iniciou uma nova campanha denominada “Papel por Alimentos”, em parceria com a empresa Quima – Recolha e Recuperação de Desperdícios. Segundo Jonet (2011), a ideia passa por “*envolver as instituições às quais damos alimentos na própria actividade do BACF*”. Assim, o objectivo é que ambos estejam a trabalhar na mesma direcção; as instituições dirigem-se ao BACF para levantarem os alimentos e por sua vez entregarem o papel que já não tem valor para ser convertido em alimentos. Por cada tonelada de papel a Quima doa 100 euros, que posteriormente são convertidos em alimentos.

Esta campanha, para além da componente social, tem uma forte componente ambiental, uma vez que ao se reciclar papel evita-se a destruição de mais árvores. As parcerias nesta campanha são também fundamentais, estando a ser feitas acções de sensibilização junto de refeitórios universitários, de escolas e nas empresas que abastecem as cantinas. No entanto, qualquer pessoa pode entregar o seu papel numa instituição que colabore com o banco alimentar. Em Fevereiro esta campanha conseguiu 200 toneladas de alimentos o que equivale a €20 000 (Jonet, 2011).

4.4. Outros projectos do Banco Alimentar Contra a Fome

O Banco Alimentar de Lisboa ao conviver diariamente com instituições de solidariedade social e com pessoas que não têm recursos para se alimentarem, deparou-se com outras necessidades para além da alimentação, tendo criado três novos projectos, a Entrajuda (que tem por base levar a gestão das organizações às instituições), a Bolsa do Voluntariado (plataforma onde as pessoas/empresas que pretendem ser voluntárias se podem inscrever) e o Banco de Bens Doados (que recebe mobiliários, computadores, etc.). Neste momento, está estruturada uma rede de apoio, em que se propõe alimentos, competências e voluntariado qualificado.

4.4.1. Entrajuda

A Entrajuda é uma IPSS, que tem como objectivo apoiar outras instituições ao nível da organização e gestão, melhorando o seu desempenho e eficiência em benefício das pessoas carenciadas. Avalia os problemas e necessidades das instituições, apresenta soluções, mobiliza parceiros e voluntários, implementa soluções e avalia o impacto e o desempenho destas.

A esta instituição podem juntar-se todas as pessoas e empresas que com o seu trabalho, conhecimento, experiência, produtos ou serviços queiram fazer a diferença e ajudar as instituições a cumprirem de forma mais estruturada e eficiente o apoio que prestam às pessoas carenciadas.

A Entrajuda permite às instituições melhorarem os serviços prestados aos beneficiários, através de instrumentos e recursos de gestão e de organização, para potenciar a eficiência dos meios e a eficácia dos resultados.

No âmbito da Entrajuda, o papel das empresas passa por darem o seu *know-how*, por exemplo, dar apoio jurídico, programas de informática adaptável às necessidades das instituições, tornando as instituições mais eficientes. Mais especificamente, a Entrajuda fornece um leque de áreas de modo a ajudar a implementar técnicas de gestão nas IPSS. Nesse leque, segundo a instituição, enquadram-se as seguintes áreas:

- **Estratégia** compreende (a) o Planeamento Estratégico - clarificar a visão/missão, definir a estratégia, traçar o plano de actividades anual e orçamento; e (b) o Planeamento Operacional - desenhar o plano de acção, definir e ordenar por prioridades os objectivos de actividade, elaborar um cronograma de objectivos/responsáveis/datas;
- **Organização** compreende (a) o Diagnóstico Organizacional - analisar os recursos humanos e técnicos, na perspectiva dos seus objectivos, organização, interacção funcional e comunicação, ajudar a definir a estrutura de funções de gestão da instituição, ajudar a definir a estrutura de organização e o organograma da instituição, desenhar os sistemas de organização/comunicação interna e externa; e (b) os Manuais de Procedimentos - elaborar os manuais de procedimentos por funções de gestão;

- **Relações Institucionais** compreendem a Orientação e Acompanhamento - orientar e acompanhar as relações e acções marcantes, actos e contractos, com as entidades e parceiros públicos e privados;
- **Tecnologias de Informação** compreendem (a) as Telecomunicações - sistemas, tecnologias e equipamentos de telecomunicações com o apoio de parceiros, ligação à internet; (b) a Informática – hardware, computadores, impressoras; software, programas informáticos; e (c) a Formação - informática e internet;
- **Financeira** compreende (a) os Fundos e Financiamentos - orientar e instruir processos de candidatura a Fundos Comunitários junto das instituições competentes, orientar e instruir processos de candidatura a financiamentos junto de instituições financeiras; (b) o Património, Instalações e Equipamentos - visitar as instalações para avaliar a necessidade de execução de benfeitorias/reparações, realizar auditorias aos equipamentos com vista à execução de reparações ou eventuais substituições; (c) as Auditorias Económico-Financeiras - promover a realização de auditorias; (d) os Orçamentos - elaborar orçamentos de exploração, elaborar orçamentos de tesouraria; (e) a Contabilidade e Fiscalidade - apoiar o processamento da contabilidade geral, analítica ou por centros autónomos de custos/proveitos, o processamento de salários, e a gestão das obrigações fiscais; e (f) os Seguros - avaliar as coberturas e propor alternativas;
- **Recursos Humanos** compreendem (a) a Descrição de Funções - definir os objectivos e as responsabilidades de cada função de gestão, inventariar as tarefas-chave por função de gestão; (b) o Recrutamento e Selecção - definir perfis de candidatos profissionais e voluntários, indicar meios e processos de captação de candidatos, acompanhar entrevistas de selecção; (c) o Voluntariado - ajudar na criação de um banco de voluntários da instituição; (d) a Formação - identificar necessidades de formação; promover e coordenar acções de formação; (e) a Avaliação e Desempenho - desenhar e implementar sistemas de avaliação e desempenho, analisar resultados e propor correcções; e (f) o Sistema de Sugestões - desenhar e implementar sistemas integrados de sugestões, acompanhar e dinamizar o processo de participação dos colaboradores;
- **Jurídica** compreende (a) a Constituição de IPSS - orientar e apoiar no processo legal de constituição e regularização da instituição; (b) a Avaliação Jurídica - realizar auditorias

no âmbito jurídico com vista a confirmar o cumprimento de todas as obrigações legais em todas as áreas e processos da instituição; (c) os Actos e Contractos - aconselhar e apoiar, no âmbito jurídico-legal, a Instituição nos actos e contractos marcantes da sua actividade; e (d) o Contencioso - assistir a instituição na condução de processos de contencioso;

- **Controlo de Gestão** compreende os Sistemas de Controlo de Gestão - desenhar e implementar sistemas de controlo de gestão por áreas, objectivos de actividade/objectivos financeiros/avaliação de desempenho/qualidade.

4.4.2. Banco de Bens Doados

O banco de bens doados tem como finalidade distribuir às IPSS produtos não alimentares, que estejam em bom estado, que podem ficar na própria instituição beneficiária ou serem distribuídos para as famílias carenciadas.

Consegue-se desta forma combater o desperdício e promover a preservação do ambiente através do reaproveitamento de bens e equipamentos muito poluentes. Os bens recebidos no banco de bens doados vão desde mobiliário, material de escritório, equipamentos eléctricos, roupas, entre outros.

5. Análise dos Resultados

5.1. Modelo de negócio aplicado ao Banco Alimentar Contra a Fome

Neste capítulo será analisada a aplicação do conceito de modelo de negócio de Osterwalder (2004) ao Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa. A sua aplicação deve ser considerada em conjunto com o capítulo quatro, pois existem elementos que são complementares. A análise assenta nos documentos consultados, nas entrevistas realizadas e nas conversas abertas mantidas com vários voluntários da instituição.

Aquando da pergunta à Presidente do Banco Alimentar se esta instituição tem um modelo de negócio, a Dra. Isabel Jonet afirmou inequivocamente que sim, *“não só tem um modelo de negócio, como tem um modelo de negócio muito bem definido, através da implementação das comissões”* e assegura que só desta forma é possível implementar mais bancos alimentares em Portugal e ajudar na abertura de bancos alimentares noutros países da Europa.

Isabel Jonet é a grande mentora do modelo de negócio do BACF que foi criado e ajustado por si de acordo com as necessidades existentes. Quando Isabel Jonet entrou para o banco alimentar existia uma ideia *“ir buscar onde sobra para entregar onde falta”*, mas não existia um modelo onde assentava esta ideia e por isso, Isabel Jonet começou a estruturar um modelo para o banco alimentar que hoje é a base de muitos bancos alimentares, quer em Portugal quer na Europa, e que está certificado segundo a norma ISO 9001:2008.

O modelo de negócio proposto por Osterwalder (2004) é composto por quatro pilares subdivididos em vários elementos.

5.1.1. 1º Pilar: Inovação do produto

5.1.1.1. Proposta de valor

No pilar *“inovação do produto”*, procurou-se identificar qual a proposta de valor do banco, ou seja, aquilo em que são eficientes. Para Isabel Jonet, a base desta eficiência advém do *“trabalho que fazemos com as instituições, não sermos competidores, mas complementares, nós recolhemos e as instituições distribuem; nós somos eficientes a recolher e as instituições têm de ser eficientes a distribuir.”*

Osterwalder referencia que “a forma como uma empresa se diferencia dos seus concorrentes é a razão pela qual os clientes compram numa determinada empresa e não noutra.” A aplicação desta constatação no banco alimentar é simples para Ana Vara, “*o banco tem uma necessidade constante de inovar para fazer face ao número crescente de instituições que apoia.*” A diferenciação consiste na perspicácia de chegar a mais instituições.

Um dos exemplos referenciados por Jonet (2011) neste campo da inovação dos produtos foi o seguinte. Numa determinada altura o BA recebeu pêras e kiwis em tal quantidade que não conseguiu escoar tudo junto das instituições com que trabalha. A ideia destes serem destruídos era impensável; surgiu a ideia de serem convertidos em compotas, mas para isso era preciso transformar a fruta. O BACF de Lisboa conseguiu vários apoios; uma empresa que fizesse a transformação, outra que ofereceu os frascos, outra empresa que fez todo esse processo de colocar as compotas nos frascos, outra que pusesse os rótulos, entre outras coisas. E no final conseguiram que não fossem desperdiçadas frutas e obtiveram-se as compotas que ainda hoje vão sendo distribuídas pelas famílias.

Um dos principais valores que o banco oferece às instituições/pessoas são os alimentos, mas não é o único. O objectivo do banco é fazer com que esta relação de doação de alimentos não dure para sempre, mas sim que ela termine. Como? “*Procuramos dar ferramentas para que as instituições consigam fazer com que as famílias se autonomizem*” e este é um dos principais valores que transmite, antes mesmo dos alimentos.

A inovação do produto no banco provém da sua capacidade em conseguir mais, em ter novas ideias para conseguir mais ajudas e consequentemente em ajudar mais.

5.1.2. 2º Pilar: Relacionamento com o cliente

O segundo pilar deste modelo é o relacionamento com o cliente, que compreende os seguintes elementos: cliente-alvo, canal de distribuição e relacionamento.

5.1.2.1. Cliente-alvo

O cliente alvo do banco alimentar são as instituições. As instituições têm um relacionamento directo com as famílias, que atendendo às suas necessidades distribuem os alimentos que o banco lhes fornece.

5.1.2.2. Canal de distribuição

O banco alimentar teve a necessidade de implementar uma base de dados com a informação de cada instituição que apoia. Porquê? Ana Vara esclarece, *“ter uma base de dados permite-nos fazer um controlo rigoroso do que é entregue e das necessidades de cada instituição (...) as avaliações no banco não são cegas.”* No entanto, não é o banco que procura as instituições, *“são as instituições que fazem o trabalho de campo, são elas que confinam se uma determinada freguesia precisa de ajuda, se existem mais famílias com necessidade de serem ajudadas; depois recorrem ao banco para ser feita uma avaliação e, no fim, poder fazer-se um novo acordo.”*

O canal de distribuição do banco alimentar está articulado com a base de dados, Ana Vara reconhece a importância desta base de dados, *“cada instituição tem uma hora marcada para vir ao banco (...) se uma instituição não pode vir no dia combinado e os alimentos não possam esperar pelo dia seguinte são redistribuídos por outras instituições.”* A estrutura do banco está montada para que não existam falhas; *“no caso da distribuição, temos uma pessoa que entrega os alimentos à instituição, temos outra pessoa que prepara o cabaz de alimentos, (...) não fazemos nada que seja em massa, cada instituição é um caso e tratamos todas particularmente.”*

5.1.2.3. Relacionamento

No caso do BA respeita ao relacionamento com as instituições, empresas parceiras, voluntários e sociedade em geral. Ana Vara refere, *“o objectivo número um do banco é lutar contra o desperdício (...) quando pedimos às empresas o seu desperdício estamos a criar um elo de ligação e de relacionamento entre as empresas e o banco e esse negócio é rentável para ambos”.*

O relacionamento entre as instituições e as famílias é muito importante, pois só desta forma é que a instituição consegue perceber a situação real de carência e agir no sentido de a ajudar a

sair daquela situação, dando-lhe ferramentas para que se autonomizem. Esta forma de relacionamento do banco com as instituições permite ao banco perceber quais as necessidades de cada instituição, quais os produtos que mais precisam e em que quantidades.

O relacionamento com as instituições é sempre flexível e adaptado às suas necessidades e dificuldades; Ana Vara remete-nos para essa realidade, *“se a instituição falta, normalmente remarcamos; (...) as instituições debatem-se com recursos muito reduzidos, se a carrinha avaria, ou no caso de uma instituição com idosos em que é preciso levar ao hospital e se se atrasam, normalmente ligam a avisar. (...) Conseguimos gerir sempre as coisas.”*

Aquando da pergunta “As instituições trabalham com uma margem de alimentos?”, Ana Vara respondeu *“não existe desperdício, e essa é uma das nossas preocupações (...) existe uma preocupação de estarmos todos no mesmo espírito, se o objectivo do banco é recolher o desperdício, não entregamos de olhos fechados.”*

O banco alimentar não pede às empresas que tirem da sua produção para dar ao banco, *“pede aquilo que eles já não querem”*, e desta forma o banco consegue fazer um contrato de fidelidade com as empresas para que doem aquilo que iria ser deitado ao lixo.

Existe também um relacionamento com a sociedade em geral, através das campanhas realizadas duas vezes no ano e particularmente na campanha “Papel por alimentos”, em que o objectivo é que as pessoas tenham um papel na sociedade [*“qual é o seu papel?”*], conseguindo desta forma *“criar uma relação com quem se quer deixar relacionar”* explica Ana Vara. Esta campanha tem ainda uma particularidade, a componente ambiental; recicla-se o papel e transforma-se o seu valor em bens alimentares. A adesão das instituições a esta campanha provocou um sentimento de complementaridade *“nós damos o nosso papel e o banco dá-nos alimentos”* comentou uma voluntária de uma instituição.

5.1.3. 3º Pilar: Gestão da infra-estrutura

No pilar gestão da infra-estrutura o objectivo é compreender como o banco cria valor, a capacidade que tem em atender às necessidades existentes, como gere essa capacidade e que parceiros tem.

5.1.3.1. Configuração de valor: criação de valor social

O Banco Alimentar Contra a Fome mantém uma relação de valor social com todos aqueles com quem coopera, empresas, instituições, voluntários, pessoas singulares. Este conceito de criação de valor social traz benefícios para o banco e para as empresas, desde benefícios fiscais, ao próprio reconhecimento da imagem na sociedade. No entanto, na sua maioria, o principal objectivo das empresas não é ver a sua imagem reconhecida, é poder ajudar na sua plenitude e ter um papel social.

As empresas conseguem encontrar no banco alimentar muitos dos seus valores e, nalgumas vezes, espelham-se na sua missão. Desta forma, o banco consegue ter mais recursos, mais ajudas, de forma a conseguir chegar a mais pessoas.

A criação de valor social é algo que já faz parte da estratégia de muitas empresas, sendo mais sustentável que a responsabilidade social, uma vez que permite às IPSS ou organizações beneficiarem dos apoios, mas também porque permite que as empresas olhem para as instituições como parceiros, em que ambos ganham.

Um dos exemplos de criação de valor social é o projecto “Educar para a cidadania”; com base no exemplo do banco alimentar e com outras ferramentas, fomenta-se nas crianças o conceito de valor social, importante para uma sociedade desenvolvida.

5.1.3.2. Capacidade

Ao longo do tempo verificou-se que as instituições tinham uma capacidade de gestão deficiente e o banco alimentar não conseguia corresponder às necessidades de estrutura e organização de modo a ajudá-las.

Quando Ana Vara foi questionada sobre a capacidade do banco ao nível da gestão, a resposta foi clara, *“criámos a Entrajuda nesse sentido. O banco tem um nível de organização bastante bom, com pessoas formadas e não formadas, mas quando olhávamos para as instituições isso já não se verificava. Existia uma necessidade grande em termos de estrutura e organização.”*

São muitas as empresas que contactam o banco para darem o seu contributo, sendo algum desse contributo feito através de formações dadas por empresas nas mais diversas áreas. Ana

Vara conta que *“muitas instituições precisavam de formação nas mais diversas áreas, desde como intervir com as família, como gerir os recursos e até ter um guião jurídico.”*

Esta capacidade que o banco tem hoje em dia, *“trabalhamos com aquilo que os outros já não querem, quer em pessoas, quer em bens”*, só é possível através das parcerias que se foram criando, *“ a Entrajuda é um exemplo do que foi feito através das diversas parcerias.”*

5.1.3.3. Parceiros

O banco alimentar é uma estrutura que necessita de suportes (alicerces) para se dedicar à sua principal missão (distribuir excedentes de bens alimentares pelas instituições sociais), desde as pessoas voluntárias que dedicam o seu tempo ao banco, às empresas parceiras que doam os alimentos, a outras empresas que suportam os custos de armazém, etc.

A questão *“ Que benefícios é que o banco alimentar não teria sem uma rede de parceiros?”* foi respondida por Ana Vara com alguma prontidão, *“O banco alimentar só faz sentido como membro de uma cadeia, como um todo. O objectivo do banco é lutar contra o desperdício das empresas, se não houvesse empresas não havia desperdício, se não houvesse desperdício, não existia um banco de luta contra o desperdício.”*

A agilidade e criatividade do banco alimentar permite que haja sempre uma forma de se fazer as coisas *“se não temos de um lado, procuramos arranjar do outro para continuarmos a fazer e chegar sempre mais longe.”*

Exemplo de um parceiro do banco é o Millennium bcp que todos os anos suporta os custos dos sacos utilizados nas campanhas; a utilização de sacos reciclados diminuiu o impacto ambiental que esta campanha poderia ter.

5.1.4. 4º Pilar: Aspectos financeiros

No pilar aspectos financeiros, a questão é compreender de que forma o banco gere as despesas fixas e de onde provém as suas fontes de rendimento.

5.1.4.1. Estrutura de custos

A gestão do banco alimentar é feita por profissionais qualificados e por voluntários, que com a sua experiência de anos de trabalho procuram ocupar o seu tempo com os outros. Todos os dias são asseguradas pessoas para as diversas funções, como controlar se as instituições vêm buscar os alimentos, se levam os alimentos certos, se os cabazes para cada instituição estão prontos, etc.

Para fazer a gestão dos alimentos a entregar a cada instituição o banco faz um planeamento com base no *stock* de alimentos que tem de cada campanha (esse stock tem capacidade para seis meses) e das necessidades de cada instituição; no entanto, todos os meses esse planeamento é actualizado com base em doações que haja pontualmente, para que nunca ocorra rupturas de produtos básicos.

Ana Vara explica que todos os parceiros são importantes e que o banco tem cada vez uma preocupação maior *“a de se renovar (...), claro que se não houvesse empresas, não teríamos desperdício e não tínhamos como funcionar”*. Todas as doações são importantes, sendo que a espinha dorsal do banco são os bens alimentares e que sem eles a instituição não funciona.

“Tende-se a fazer uma racionalização dos alimentos (...) as instituições não trabalham com margens de alimentos, e nós não entregamos de olhos fechados”. Esta infra-estrutura trabalha constantemente com novas ideias para que possa chegar ao máximo de instituições possível.

As despesas de funcionamento do banco são suportadas através de vários meios. São recebidas doações de materiais e equipamentos necessários ao banco e desta forma o banco não tem necessidade de fazer a sua compra; muitas das despesas de exploração são pagas por terceiros, por exemplo electricidade, água; existem também donativos e subsídios em dinheiro e ainda há uma quota de associados. É de realçar que a missão do banco não é condicionada pelas necessidades financeiras, o objectivo é lutar contra o desperdício e entregar nas instituições aquilo que seria desperdiçado.

5.1.4.2. Modelo de receita

O elemento modelo de receita não é aplicado ao modelo do banco alimentar, por não vender produtos, nem conseguir traduzir monetariamente o valor entregue às instituições.

Os rendimentos do banco provêm de bens alimentares doados, donativos de empresas e particulares (BACF-2011). Para Isabel Jonet os rendimentos do BA são totalmente transparentes: *“O BA todos os anos elabora um relatório de actividades, para dar a conhecer toda a actividade e números do banco (...) o relatório é enviado a todos os nossos parceiros.”*

Do exposto pode-se concluir que o banco alimentar tem um modelo de negócio muito organizado e que só dessa forma tem sido possível funcionar ao longo destes anos. Num sentido de aplicação mais prática, procurou-se identificar a compatibilidade do modelo de Osterwalder (2004) ao do BACF, que se sintetiza na Tabela 9.

Tabela 9. Pilares do MN de Osterwalder e o BACF

Pilares do modelo de negócio de Osterwalder (2004)	Elementos do modelo de negócio de Osterwalder (2004)	Compatibilidade ao Banco Alimentar
Inovação do produto	Proposta de valor	Sim
	Cliente-alvo	Sim
Relacionamento com o cliente	Canal de distribuição	Sim
	Relacionamento	Sim
Gestão da Infra-estrutura	Configuração de valor	Sim
	Capacidade	Sim
	Parceiros	Sim
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	Sim
	Modelo de receita	Não

Fonte: Elaboração própria

Em cada pilar/elemento existem aspectos positivos e negativos dos quais salientamos os seguintes:

- Inovação do produto: neste pilar percebeu-se que o nível de eficiência que o banco tem hoje se deve inteiramente ao trabalho que foi feito junto das instituições. O serviço prestado às instituições, e por sua vez às pessoas, só é conseguido através da constante inovação (exemplo disso são as várias campanhas que se têm vindo a criar). O objectivo com este pilar não é criar novos produtos, mas adequar este pilar à realidade de uma instituição social, ou seja inovar,

ter novas ideias para que consiga mais alimentos, através de novas campanhas, como o banco tem feito ao longo dos tempos.

- **Relacionamento com o cliente:** este é um dos pilares mais importantes e fundamentais de uma instituição social como o BACF; a inexistência deste pilar põe em causa o funcionamento de todos os outros pilares. O nível de relacionamento que o banco tem com as instituições, empresas parceiras, voluntários particulares e sociedade em geral demonstra o sucesso e reconhecimento que tem vindo a adquirir ao longo dos anos.

Uma das ferramentas de sucesso do banco foi a criação de uma base de dados de sustentação e relacionamento com as instituições, percebeu-se que esta base de dados controla todos os inventários adquiridos por cada instituição bem como todas as informações necessárias para um rigoroso controlo e avaliação.

Sem a parceria das instituições seria impossível ao banco distribuir alimentos às pessoas e controlar todas as necessidades, daí a importância das instituições e da relação que estas têm com o banco, são parceiros e trabalham como tal.

- **Gestão da infra-estrutura:** A capacidade de gestão que o banco tem vindo a criar junto das instituições é de uma importância notória. À frente de muitas instituições sociais estão pessoas com um grande coração e com uma vontade enorme de ajudar; no entanto, são pessoas com poucos ou nenhuns conhecimentos de gestão e organização.

A criação da Entrajuda foi, segundo Isabel Jonet, um dos projectos mais importantes implementados, conseguindo-se racionalizar e melhorar o dia-a-dia das instituições com quem o banco trabalha.

O banco só funciona com uma gestão da sua infra-estrutura; como infra-estrutura considera-se desde as pessoas que se voluntariam todos os dias, às empresas que doam os mais diversos bens e serviços essenciais para o funcionamento do banco.

- **Aspectos financeiros:** Muitos dos custos do banco alimentar são suportados por terceiros, empresas que cobrem os custos, particulares que fazem donativos monetários, entre outros.

A missão do banco alimentar não deve ser condicionada pela disponibilidade orçamental, pois o banco vive de excedentes; no entanto, a sua capacidade de ajuda às instituições pode ser maior e melhor consoante essa disponibilidade financeira.

5.1.5. 1ª Função: Compreensão e partilha

Uma das funções do modelo de negócio proposto por Osterwalder (2004) é a compreensão e a partilha. Como consequência, procurou-se identificar no BACF se esta função estava a ser aplicada e de que forma. Cada voluntário ou colaborador assalariado quando entra no banco alimentar é-lhe explicado todo o funcionamento daquela instituição através de uma visita guiada pelas instalações, para que todos compreendam o seu papel e o papel do banco.

Posteriormente os voluntários são integrados numa das comissões de acordo com as suas preferências e necessidades do banco onde lhes é distribuída e explicada a sua função e tarefas; quando chegam todos os dias ao banco, sabem exactamente o que têm de fazer e qual a sua importância.

No entendimento tanto da Presidente, como de outros colaboradores e voluntários, o banco alimentar funciona como uma empresa e as pessoas que dele fazem parte não são encaradas como “voluntários” mas como “trabalhadores” independentemente se uns são assalariados e outros não.

A informação do modo de funcionamento do banco alimentar está estruturada no manual de procedimentos; este é disponibilizado a cada comissão para que seja transmitido aos voluntários dessa comissão. Todos têm acesso à mesma informação, mas como diz Isabel Jonet *“podem não saber qual é a dimensão do todo, mas sabem que é um todo muito grande no qual eles são uma peça fundamental”*.

Anualmente é elaborado o relatório de actividades do banco alimentar para dar a conhecer aquilo que foi feito e como foi feito; este relatório é enviado aos doadores, fornecedores de produtos ou dadores em dinheiro, para que visualizem o que foi feito com os donativos e o que pode vir ainda a ser feito. Isabel Jonet considera essencial este sentido de

responsabilização: *“se as empresas confiam em nós, nós temos de lhes prestar contas de tudo aquilo que nos é confiado.”*

A existência de colaboradores assalariados não significa que estas pessoas sejam mais importantes do que os voluntários. Segundo Ana Vara, uma colaboradora assalariada, *“existem colaboradores assalariados porque existem funções que têm de ser asseguradas num determinado horário ou de uma determinada forma. No banco alimentar é errado dizer que existem elementos mais fundamentais que outros, pois o banco alimentar é um todo e todos têm o seu papel e a sua importância, desde os voluntários, aos parceiros, aos colaboradores assalariados, às instituições, aos doadores de dinheiro, etc. (...) claro que se não houvesse empresas nós não teríamos desperdício, se não houvesse desperdício nós não tínhamos como funcionar.”*

5.1.6. 2ª Função: Análise

A segunda função do modelo de negócio proposto por Osterwalder (2004) é a análise. Aqui o importante é perceber se o banco alimentar procede a avaliações periódicas, bem como avaliações no tempo, no sentido de fazer comparações e observar aquilo que mudou.

Há por parte do banco alimentar uma preocupação de fazer um acompanhamento/avaliação junto das instituições, fazendo visitas periódicas. Essas avaliações, segundo Ana Vara, não são no sentido de fiscalização: *“as instituições são nossas parceiras, não fazia sentido haver uma fiscalização, aquilo que nós fazemos é sempre no sentido de melhorar e só assim elas sentem que podem confiar em nós, que não temos intenção de penalizar, mas de potenciar o seu trabalho”*. O acompanhamento com as instituições procura estabelecer e reforçar uma relação de cumplicidade na resolução de situações entre o banco e a instituição; uma relação aberta no sentido de, quando algo corre mal, poderem contactar o banco para que as coisas se resolvam da melhor maneira. Todavia, as avaliações são recíprocas ou bidireccionais; as instituições também avaliam o banco e por isso é entregue o relatório de actividades do banco a cada instituição e o relatório de cada instituição ao banco para que haja um sentido de transparência e de trabalho mútuo.

A mudança no banco alimentar surgiu naturalmente pelas necessidades que começaram a existir. No início do banco alimentar não havia a estrutura de hoje e, para Isabel Jonet, o sucesso do BA deve-se essencialmente a duas características importantes, a notoriedade e a transparência. *“A notoriedade foi-se ganhando através da transparência que sempre existiu desde o início do banco alimentar”*. A transparência é reflectida em tudo no banco, desde a publicação das contas anualmente, ao facto de todas as comissões serem lideradas por voluntários, às pessoas que querem visitar o banco poderem-no fazer, à explicação constante do papel do banco alimentar, entre outros. Para Ana Vara, *“aquilo que nunca mudou foram os voluntários, o seu espírito”*; embora as pessoas sejam naturalmente diferentes, Isabel Jonet acrescenta *“que o envolvimento dos voluntários foi aquilo que nunca mudou desde que está no banco alimentar”*.

O BACF nunca quis competir com nenhuma outra instituição. Cada instituição é diferente e tem o seu papel na sociedade. No entanto, para Isabel Jonet, existe talvez uma diferença quando se compara o banco com outras organizações; para além da transparência, o banco soube trabalhar em rede e em parceria com as instituições de modo a serem complementares, o banco alimentar recolhe os alimentos e é muito eficiente naquilo que faz e as instituições distribuem e têm de ser igualmente eficientes nessa distribuição.

Quando feita a pergunta “O que é que mudou no banco alimentar e que fez com que o banco seja o que é hoje?” Isabel Jonet não teve dúvidas em responder, *“a tecnologia e a especialização dos voluntários”*. A tecnologia permitiu ao banco crescer, facilitou procedimentos; *“antes nada era informatizado, quando entrei para o banco não havia nenhum computador, a distribuição era feita à mão com uma máquina calculadora de rolo; (...) Na altura, há dezoito anos, o banco alimentar ajudava 17 instituições e na primeira campanha foram recolhidas 25 toneladas. Hoje o banco alimentar tem voluntários das mais diversas áreas, pessoas formadas e já reformadas mas ainda aptas para ajudar, e que trazem uma mais-valia.”*

5.1.7. 3ª Função: Gestão

A terceira função do modelo de negócio proposto por Osterwalder (2004) é a gestão. Procurou-se identificar qual o processo de gestão do banco alimentar, incluindo a gestão a

pensar no futuro, perceber se o banco alimentar tem um plano estratégico/de reacção. Nesta função identificaram-se alguns pontos cruciais, como por exemplo, (1) se deixasse de haver as campanhas alimentares duas vezes por ano, o banco alimentar conseguia auxiliar o mesmo número de instituições? (2) O banco alimentar permanecerá nos mesmos moldes de funcionamento aquando da saída de Isabel Jonet?

Para Isabel Jonet, as campanhas alimentares têm dois propósitos muito claros *“envolver voluntários e despertar a sociedade civil para um problema, o das carências alimentares”* e através destes dois propósitos conseguir-se *“recolher alimentos que são básicos e que relativamente aos quais não há excedentes de produção”*. É possível ao banco sobreviver sem as campanhas, dado que estas representam cerca de 13% das entradas, embora nos bancos de menor dimensão representem uma fatia maior.

O banco vive essencialmente do desperdício, dos excedentes; por isso, *“de forma alguma estaria em risco a continuidade do banco”* sem as campanhas. Estas são um momento importante para o banco alimentar como instituição social pois conseguem envolver um país inteiro para um único objectivo em apenas quatro dias no ano. As duas campanhas anuais fazem parte do plano do banco alimentar por tudo aquilo que envolvem, desde os valores humanos, aos valores em sociedade, ao afecto pelo próximo, entre outros.

Uma das directrizes estratégicas do banco alimentar passa por funcionar como uma empresa e, como tal, Isabel Jonet juntamente com os restantes elementos da direcção fazem todos os anos um planeamento estratégico e um planeamento operacional; *“a direcção, que é composta por cinco pessoas, fixa no segundo dia de Janeiro os objectivos para aquele ano, por exemplo de aumentar a capacidade em mais 10% dos pobres ou o contrário.”* Este planeamento é feito com base nos dados recolhidos no ano anterior, nos donativos financeiros recebidos, etc.

A gestão do banco alimentar é feita através de seis comissões que foram criadas e cada uma dessas comissões tem chefias (voluntários) que trabalham de forma autónoma e foi assim que o banco alimentar foi estruturado para que haja uma continuidade aquando da falta de Isabel Jonet. O lema *“não existem pessoas insubstituíveis”* foi uma preocupação que Isabel Jonet teve ao estruturar o manual de procedimentos do banco alimentar, *“se eu morrer hoje o banco alimentar em termos operacionais funciona, só não terá é a mesma alma”*.

5.1.8. 4ª Função: Perspectivar

Uma das funções importantes do modelo de negócio proposto por Osterwalder (2004) é a função perspectivar, referindo-se ao planeamento do futuro através da inovação.

O banco alimentar depara-se, todos os anos, com a necessidade de crescer no número de instituições a ajudar; e a questão é óbvia, se há um número crescente de pessoas a necessitar de ajuda alimentar, de que forma é que o banco alimentar lida com esta situação? Isabel Jonet responde com uma certeza: “*temos de ser inovadores*”. Para isso foi lançada no dia 23 de Dezembro de 2011 a campanha “Papel por alimentos”, que demonstra por si só a capacidade de inovação do banco alimentar.

No modelo do banco alimentar a inovação social tem tido cada vez mais um papel preponderante e diferenciador. Só desta forma é que o banco alimentar consegue ajudar mais dentro daquilo que é o seu *core business*; Isabel Jonet refere-se ao *core business* do banco alimentar como “*recolher alimentos para que as instituições os distribuam, então o que nós temos de fazer é focarmo-nos na nossa missão e a nossa missão é recolher*”.

O banco alimentar não trabalha apenas com aquilo que tem, procura ser inovador criando ideias para que possa chegar a mais pessoas e contar com mais alimentos. Onde Isabel Jonet vê uma necessidade, cria uma ideia, “*se não houvesse ideias inovadoras no sentido de melhorar, então não era possível criar o banco de bens doados, a entrajuda e a bolsa de voluntariado*”.

Um dos problemas que o banco alimentar se depara neste momento é com o fim do programa comunitário de apoio alimentar a carenciados que vivia dos excedentes alimentares da União Europeia. A Federação Europeia dos Bancos Alimentares em conjunto com a Direcção Geral de Assuntos Sociais está a procurar que este programa prossiga não através do financiamento da política agrícola comum mas através da direcção geral dos assuntos sociais.

O banco tem um papel preponderante na sua gestão, principalmente quando está dependente de programas comunitários como este, que no banco de Lisboa representa cerca de 30% das suas entradas. Isabel Jonet refere que está a fazer-se tudo para que este programa não acabe, apesar de em Lisboa representar 30% das entradas, no banco do Porto, Aveiro e Setúbal o programa representa uma fatia muito maior estando comprometida a sua continuidade; Isabel

Jonet explica: “o banco no seu sistema de gestão procura sempre ter outro tipo de iniciativas que permitam com que não se reduza as quantidades que damos às instituições, que é esse o nosso objectivo, poder ajudar mais instituições para que essas instituições possam ajudar mais pessoas”.

No modelo do banco alimentar está implícita uma ideia e é através dessa ideia que se vai desenvolvendo o banco, de tudo se faz para que se possa ajudar mais pessoas, mas também de tudo se faz para que as pessoas possam sair dessa situação de carência alimentar. Isabel Jonet repete esta ideia diversas vezes “a maior ambição que o banco alimentar tem é de fechar, que as instituições pudessem estar mais aliviadas do seu trabalho para promoverem as autonomias. Não é bom passar a vida a dar alimentos, dinheiro, o que seja aos pobres”.

5.1.9. 5ª Função: Patentear

O banco tem um sistema de gestão que está aplicado a todos os bancos alimentares em Portugal e que tem vindo a ser implementado em vários bancos na Europa.

Tendo como referência o modelo de negócio proposto por Osterwalder (2004), fez-se uma aplicação prática ao modelo já existente no Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa, tendo sido retiradas as seguintes ilações quanto ao seu nível de compatibilidade, sintetizado na Tabela 10.

Tabela 10. Funções do MN de Osterwalder (2004) e o BACF

Funções do modelo de negócio de Osterwalder	Compatibilidade ao Banco Alimentar
Compreensão e Partilha	Sim
Análise	Sim
Gestão	Sim
Perspectivar	Sim
Patentear	Não

Fonte: Elaboração própria

- Compreensão e Partilha: depois de algum contacto com várias pessoas do banco alimentar consegue-se perceber que existe uma partilha constante de informação e que está tudo

organizado para que não existam falhas. Todos sabem a razão de ser do banco alimentar, conhecem a sua causa e sabem o que têm de fazer; no entanto, é de realçar que apesar de todos saberem o seu posto, nem todos conseguem explicar tudo sobre o banco, dizendo claramente que por detrás desta organização existe uma pessoa que está responsável por tudo e é quem controla tudo.

- Análise: O BACF tem um comportamento muito rígido relativamente às avaliações, sendo que estas são a sua base essencial para desenvolver e criar parcerias. Numa instituição social é importante que se façam análises, não só para se conhecer o que se tem e o que se pode fazer com o que se tem, mas também para melhorar, uma vez que existem muitos voluntários que dão os seus contributos, sejam eles monetários, de tempo, etc., e como tal gostam de ver que existem melhorias, que se pode fazer mais, etc.

- Gestão: Todas as organizações sejam elas sociais ou não precisam de ter uma boa gestão, seja em que nível for. O Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa tem hoje uma estrutura que só é possível com profissionais capazes e formados para assegurarem este projecto, daí que tenha sido necessário colocar pessoas remuneradas para este serviço.

Muitas instituições e conseqüentemente pessoas estão dependentes dos bancos alimentares sendo inteiramente adequável que exista uma equipa de gestão que assegure e faça para que tudo funcione, sem falhas. No caso do banco alimentar, a alma desta gestão é Isabel Jonet, sendo que hoje em dia conta com uma comissão que a ajuda a planear e gerir todo este processo.

- Perspectivar: Olhar para o futuro é cada vez mais uma função importante para o banco alimentar; o número de instituições que necessitam de apoio tem aumentado e como tal o banco sente que é preciso fazer mais, e o fazer mais incide em inovar. Não ser indiferente e alheio às necessidades e fazer para que consiga ajudar o maior número de instituições, daí que todos os anos surjam novas ideias e conseqüentemente novas campanhas, como o caso Papel por alimentos. Esta é uma função que determina não só a capacidade que a instituição tem de se adaptar a novas circunstâncias como de melhorar/organizar para fazer face a novas exigências.

- Patentear: o modelo de gestão que o banco tem actualmente não está patenteado e está a ser utilizado por todos os bancos alimentares em Portugal e alguns da Europa.

Após a análise de resultados da compatibilidade do modelo de Osterwalder (2004) ao BACF de Lisboa, extraiu-se para a Tabela 11 as principais conclusões.

Tabela 11. Modelo de negócio do BACF de Lisboa

Modelo de negócio de Osterwalder (2004)	Modelo de negócio do BACF de Lisboa	Compatibilidade ao BA
Inovação do Produto	Proposta de valor A base de eficiência do banco é através da recolha e distribuição de alimentos. A sua proposta de valor incide na distribuição não só de alimentos, mas também de afectos e ferramentas de autonomização.	Sim
Relacionamento com o cliente	Cliente alvo Instituições e, por conseguinte, as pessoas a quem as instituições prestam auxílio.	Sim
	Canal de distribuição O banco recolhe e as instituições distribuem. O canal de distribuição do banco não é apenas de alimentos, os afectos são o primeiro valor que o banco procura distribuir.	Sim
	Relacionamento Relacionamento de cooperação/partilha/confiança com as instituições, empresas parceiras, voluntários particulares, sociedade em geral. A campanha papel por alimentos é um exemplo do relacionamento de cooperação entre o banco e as instituições.	Sim
Gestão da infra-estrutura	Configuração de valor Criação de valor social. A Entrajuda é um exemplo da combinação de actividades e recursos necessários para criar valor entre as instituições, empresas, particulares.	Sim
	Capacidade O banco trabalha com tudo aquilo que no mercado não é aceite, desde pessoas, alimentos, bens, conseguindo criar novas estruturas e ferramentas para inovar o conceito de Banco Alimentar. O Banco de Bens Doados é um exemplo da estrutura criada a partir de bens desperdiçados.	Sim
	Parceiros Empresas, voluntários, sociedade em geral. A criação da página do banco alimentar no Facebook é o exemplo mais recente; o banco divulga campanhas, informações, as pessoas interagem, partilham campanhas, dão sugestões, provocando uma onda de solidariedade e parceria <i>online</i> .	Sim
Aspectos financeiros	Estrutura de custos Custos de financiamento suportados por terceiros. Por exemplo a factura da electricidade é paga na totalidade pela EDP.	Sim
	Modelo de receita Rendimentos provenientes de bens alimentares doados, donativos de empresas e particulares.	Não
Compreensão e Partilha	Capturar Explicado a todos os funcionários o funcionamento do BACF através de uma visita guiada.	Sim
	Visualizar Visualmente é explicado o funcionamento do banco. O manual de procedimentos de todo o banco é entregue a cada comissão.	Sim
	Entender Todos sabem o seu papel no banco alimentar.	Sim

Tabela 11. Modelo de negócio do BACF de Lisboa (continuação)

Modelo de negócio de Osterwalder (2004)		Modelo de negócio do BACF de Lisboa	Compatibilidade ao BA
Compreensão e Partilha	Comunicar e Partilhar	O conhecimento é partilhado, entre instituições, empresas, voluntários e sociedade em geral.	Sim
	Medir	Avaliações periódicas às instituições.	Sim
Análise	Observar	Tecnologia e especialização dos funcionários são a grande mudança do banco.	Sim
	Comparar	Trabalhar em complementaridade entre as instituições e o banco.	Sim
Gestão	Design	Modelo baseado em várias áreas: campanhas alimentares, parcerias com empresas.	Sim
	Plano, mudança e implementação	Planeamento estratégico anual com base nas instituições a apoiar e os recursos existentes.	Sim
	Reagir	A criatividade tem feito parte do MN do BACF aquando da falta de produtos.	Sim
	Alinhar	A tecnologia tem permitido ao banco inovar na criação de mais campanhas. A campanha Alimentar esta ideia é o exemplo de uma campanha feita online e que deu bons resultados.	Sim
	Melhorar a tomada de decisão	Isabel Jonet refere: “ <i>Não existem pessoas insubstituíveis.</i> ” A tomada de decisão é feita pelas várias chefias de cada comissão criada. O BA está criado para que haja continuidade aquando da saída da actual presidente e mentora.	Sim
Perspectivar	Inovar	Crescimento do banco só é possível com um planeamento estratégico e de inovação. São várias as campanhas de exemplo de inovação: Papel por alimentos, Alimentar esta ideia, etc.	Sim
	Portfólio do M.N.	No sistema de gestão do banco existem sempre alternativas para quando algo corre mal.	Sim
	Simular e testar	Novas campanhas e projectos testados e simulados.	Sim
Patentear	Modelo do BACF de Lisboa aplicado a outros bancos da Europa	Não	

Fonte: Elaboração própria

5.2. Isabel Jonet – empreendedora social

Isabel Jonet é a actual Presidente do BACF de Lisboa, Presidente da Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares e Administradora da Federação Europeia. Pode-se dizer que tem vindo a construir o seu lado de empreendedora social. Tendo criado vários projectos enquanto está à frente do Banco Alimentar, Isabel Jonet refere “*não tenho dúvida nenhuma que o que nós fazemos aqui no banco alimentar são ideias de empreendedorismo social que até podem gerar negócio, como por exemplo a campanha papel por alimentos que é o exemplo mais claro, ou o da Entrajuda.*”

Isabel Jonet, numa entrevista ao canal Q, dizia que trabalhava 14 a 15 horas por dia como voluntária e desde que está no BACF não recebe qualquer ordenado. *“Gerir o banco é como gerir uma empresa; tenho de ser uma gestora eficiente e quase implacável, tenho empresas e pessoas que depositam em nós a máxima confiança (...) mas isto só não chega, o que permite a este projecto ser aquilo que é, é o lado humano”*.

Com o lema *“vivemos com aquilo que os outros já não querem”*, Isabel Jonet cria outros projectos inovadores. O banco alimentar é feito de alimentos que, embora estejam bons, não servem para estar no mercado, seja por causa de prazos de validade, ou porque houve fusões de empresas e unificaram as marcas, ou porque houve um sinistro com uma camioneta e ficou uma embalagem amolgada. O projecto banco de bens doados replica o mesmo conceito mas em termos de detergentes, artigos de higiene pessoal, roupa, mobiliário de escritório informático, entre outros.

Outros dos projectos criados foi a Entrajuda, e quando Isabel Jonet diz que vivem com aquilo que os outros já não querem, refere-se também às pessoas (Jonet, 2008). Pessoas que foram para a reforma cedo demais, mas que ainda estão em óptimas condições para trabalharem. Estas pessoas têm sido recursos fundamentais, principalmente no projecto da Entrajuda, uma vez que muitas delas são qualificadas e as que não o são trabalharam toda a vida numa determinada área e têm os conhecimentos fundamentais sobre a mesma.

Estas pessoas são utilizadas para dar formação às IPSS, dado que muitas destas instituições não têm noção de como gerir uma instituição; é aqui que entram as pessoas que já não fazem falta no mercado de trabalho mas que são importantes para desenvolverem e melhorarem, neste caso, projectos sociais.

Existe por parte dos empreendedores sociais, como visto na revisão de literatura, uma necessidade de justiça social, e é por esta justiça social que Isabel Jonet também se rege, pela necessidade de aproveitar aquilo que está bom e que tantas pessoas precisam, tendo sempre por base a gratuidade destes projectos.

Isabel Jonet é sem dúvida uma empreendedora social, luta contra o desperdício e cria soluções que combatam esse desperdício, seja ele desperdício de tempo, de afectos, de pessoas, de bens alimentares, de produtos não-alimentares e também, desperdício de talentos.

6. Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras

Neste capítulo são apresentadas as conclusões, as limitações sentidas ao longo deste trabalho e sugestões para estudos futuros.

Conclusões

Após o estudo do caso Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa podem-se extrair quatro conclusões principais:

- 1- É possível aplicar o conceito de modelo de negócio a uma instituição de carácter social, com as devidas adaptações às suas características particulares;
- 2- O Banco Alimentar Contra a Fome não é um negócio social;
- 3- A inovação é uma fonte de diferenciação, imprescindível ao sucesso, tal como nas organizações com fins lucrativos;
- 4- A transparência é um factor determinante para o estabelecimento de parcerias e a captação de apoios da comunidade.

De uma forma mais específica, conclui-se pela compatibilidade do modelo de negócio de Osterwalder (2004) ao modelo existente no BA, do qual decorrem as seguintes ilações:

- O pilar inovação tem sido um factor de diferenciação. O BA tem criado novos projectos e novas campanhas para fazer face às necessidades que surgem.
- As campanhas: Papel por Alimentos, Ajuda-Vale, Alimentar esta ideia são exemplos de inovação que surgiram pelas necessidades reais.
- Existe, por parte da equipa de direcção, uma preocupação anual de definir objectivos estratégicos.
- A inovação surge das necessidades apontadas pelo planeamento estratégico feito anualmente.

- O cliente-alvo do BA são as instituições. Estas são a principal fonte de informação das carências existentes, quer nas instituições, nas famílias que apoia, ou na zona onde está inserida.
- O canal de distribuição começa no banco e termina nas instituições.
- A transparência é um factor determinante na relação do banco com as instituições.
- O amor, dever, simpatia ou compromisso são valores inerentes ao banco e a todas as pessoas com quem o banco mantém um relacionamento.
- O projecto Entraajuda aumentou o nível de capacidade do banco para responder às necessidades organizacionais das instituições.
- A especialização dos voluntários aumentou a qualidade de resposta do banco às necessidades das instituições.
- Os parceiros do banco alimentar são parceiros não estruturados das mais diversas áreas, destacando-se as instituições, os voluntários, as empresas que doam bens alimentares, os doadores particulares.
- O modelo de receita não é aplicado ao BA pela inexistência de venda de produtos e conseqüente não geração de lucro; desta forma, conclui-se que o BA não é um negócio social (ter um negócio social implica ter uma empresa auto-sustentável, que cobre todos os custos sem ajuda de terceiros), apesar de ter como objectivo melhorar a situação social da sociedade.
- Os custos de funcionamento do BA são suportados por terceiros ou pelo banco através de donativos de empresas e particulares.
- Todos os colaboradores, assalariados ou não, compreendem e partilham a essência do banco, o seu modo de funcionamento e a importância que têm nesta instituição.
- O processo de informação no banco é maioritariamente feito de forma visual.

- O banco faz avaliações periódicas às instituições para melhorar o trabalho dentro destas e para com as famílias.
- O banco trabalha em rede e em parceria com as instituições no sentido de serem complementares.
- A notoriedade, a transparência, o envolvimento dos voluntários e a tecnologia são características importantes do sucesso do banco alimentar.
- As duas campanhas que o banco faz anualmente têm dois propósitos: recolher produtos básicos dos quais não há excedentes e envolver a sociedade para o problema das carências alimentares.
- O banco alimentar como instituição continuará a funcionar, aquando da saída da actual presidente e mentora, só não terá a mesma alma.
- A continuidade de determinados bancos alimentares em Portugal está em risco pelo fim do programa comunitário de apoio alimentar a carenciados (PCAAC).
- O sistema de gestão do banco alimentar não está patenteado, este está aplicado a todos os bancos alimentares de Portugal e alguns na Europa.

Confirmou-se que o essencial dos conceitos sociais está patente no caso do banco alimentar.

Conclui-se ainda que Isabel Jonet é considerada uma empreendedora social, pelo seu dinamismo, criatividade e dedicação na luta de combate ao desperdício de tempo, de afectos, de pessoas, de bens alimentares, de produtos não-alimentares e desperdício de talentos.

Verificou-se que existem vários modelos de negócio e que qualquer organização com ou sem fins lucrativos pode/deve ter um modelo de negócio subjacente ao seu modo de funcionamento.

As contribuições para a teoria são:

- Possibilidade de aplicabilidade do conceito de modelos de negócio em organizações sem fins lucrativos;

- Necessidade de investigação no âmbito de modelos de negócio sociais em organizações sem fins lucrativos.

As contribuições para a prática são:

- Compatibilidade do conceito de modelo de negócio para organizações com fins lucrativos em organizações sem fins lucrativos;
- Conhecer o sistema de gestão do banco alimentar em Portugal.

Limitações

No decorrer deste trabalho encontraram-se algumas dificuldades, nomeadamente na escassez de literatura sobre modelos de negócio para organizações sem fins lucrativos.

Como o estudo foi o caso do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa, pode haver diferenças entre o modelo de negócio do BACF em Portugal e noutros países, bem como a não compatibilidade deste modelo noutras organizações sem fins lucrativos.

Pode-se também considerar que o facto de apenas terem sido entrevistadas três pessoas, que não fazem parte de instituições beneficiárias, nem famílias, nem parceiros, traz a este estudo de caso alguma ambiguidade em relação a algumas questões.

Sugestões para investigações futuras

Seria interessante, pelo nível de ligação e trabalho conjunto, verificar a compatibilidade do modelo de negócio de Osterwalder (2004) às instituições parceiras do banco alimentar. Desta forma, conseguia-se que todos trabalhassem nos mesmos moldes.

Consequente de uma das limitações mencionadas, poderia ser pertinente replicar este estudo a outros bancos alimentares fora de Portugal, bem como verificar se o modelo de Osterwalder (2004) seria aplicável a outras organizações sem fins lucrativos.

Uma outra sugestão é a realização de estudos empíricos sobre a viabilidade de negócios sociais em Portugal.

Bibliografia

- Afuah, A., & Tucci, C. L. 2003. *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Allen, P. M. 2001. A complex systems approach to learning in adaptive networks. *International Journal of Innovation Management*, 5(2): 149-180.
- Alt, R., & Zimmermann, H. D. 2001. Preface: Introduction to special section – Business models. *Electronic Markets*, 11(1): 3-9.
- Amit, R., & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1): 1-26.
- Anderson, E., Day, G. S., & Rangan, V. K. 1997. Strategic channel design. *Sloan Management Review*, 38(4): 59-69.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. 2007. *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. Sociedade Portuguesa de Inovação, http://www.porto.ucp.pt/feg/docentes/aandrade/publicacoes/livros/Manual_VIII.pdf.
- Auerswald, P. S. 2009. Creating social value. *Stanford Social Innovation Review*, 7 (2): 51.
- Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa (BACF-2011). *Relatório de actividades 2011*.
- Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa (BACF-Lisboa). *História do banco alimentar de lisboa*, <http://lisboa.bancoalimentar.pt/article/2>, 2010.
- Banco de Bens Doados, <http://www.bancodebensdoados.pt/>, acessado em 2012.02.20.
- Barney J., Wright, M., & Ketchen, D. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after. *Journal of Management*, 27(6): 625– 641.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. 1992. *Invitation to reflexive sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Carvalho, J. M. S. 2008. *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. Instituto Superior da Maia, <http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/CC263BA1-CF6F-4B91-85AA-C4AB2EA716C3/0/ODesempenhonasOrganiza%C3%A7%C3%B5esSemFinsLucrativos.pdf>, acessado em 2012.02.20
- Certo, S. T., & Miller, T. 2008. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51: 267-271.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial And Corporate Change*, 11(3): 529-555.

- Coleman, J. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Comissão das Comunidades Europeias. 2001. *Livro verde promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Cota, B. V., & Marcos, P. G. 2007. *Marketing inovador: Temas emergentes*. Universidade Católica Editora.
- Declaração Universal dos Direitos Humanos. 1978. <http://dre.pt/util/pdfs/files/dudh.pdf>, acedido em 2012.02.20.
- Dees, J. G. 2001. *The meaning of social entrepreneurship*, www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_sedef.pdf, acedido em 2012.02.20
- Dussauge, P. & Garrette, B. 1999. *Cooperative strategy - Competing successfully through strategic alliances*. Chichester: Wiley, http://www.amazon.com/Cooperative-Strategy-Competing-Successfully-Strategic/dp/0471974927#reader_0471974927, acedido em 2012.02.20
- Entrajuda, http://www.entrajuda.pt/m-1-A_Entrajuda.html, acedido em 2012.02.20
- Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome (FPBA). 2011. **Campanha alimento esta ideia**, <http://bancoalimentar.pt/news/view/318>, acedido em 2012.02.20
- Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome (FPBA). 2010a. <http://bancoalimentar.pt/>, acedido em 2012.02.20
- Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome (FPBA). 2010b. **Brochura banco alimentar**.
- Federação portuguesa dos bancos alimentares contra a fome (FPBA). 2010c. **Relatório da direcção relativo ao exercício de 2010**.
- Fishman, J. L. 2006. The nonprofit Sector: Myths and realities. *Pace Law Faculty Publications*, <http://digitalcommons.pace.edu/lawfaculty/493>, acedido em 2012.02.20.
- George, G., & Bock, A. J. 2011. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1): 83-111.
- GES - Gabinet d'Estudis Socials. 2002. **Projecto concise – Auditoria social a la cooperativa de la vall d'en bas**, Barcelona, http://gabinet.com/downloads/Audit_Soc_Vall_Bas.pdf, acedido em 2012.02.20
- Gulati, R., & Singh, H. 1998. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4): 781-814.
- Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

Hedman, J., & Kalling, T. 2003. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1): 49-59.

Hemingway, C. A. 2005. Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60(3): 233-249.

Herman, R. D., & Renz, D. O. 1998. Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (1): 23-38.

IES - Centro de Formação e Investigação em Empreendedorismo Social, http://www.ies.org.pt/conhecimento/empreendedorismo_social/, acedido em 2012.02.20

INE – Instituto Nacional de Estatística, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main, acedido em 2012.02.20

Jonet, I. 2008. Isabel Jonet e o Banco Alimentar contra a fome, Selecções, http://www.selecoes.pt/isabel_jonet_e_o_banco_alimentar_contra_a_fome/, acedido em 2012.02.20.

Jonet, I. 2011. Propomos parcerias na luta contra a fome, *OJE*, 22 de Dezembro de 2011.

Kanji, G. K., & Chopra, P. K. 2010. Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2): 119-143.

Kelly, D. & Lewis, A. 2009. Human service sector nonprofit organization's social impact. *Business Strategy Series*, 10(6): 374-382.

Lewis, M. 2000. *The new new thing: A silicon valey story*. New York: Penguin Books.

Linder, J. C., & Cantrell, S. 2000. *Changing business models: Surveying the landscape*. Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change.

Magretta, J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92.

Magretta, J. 2003. *What Management is. How it works and why it's everyone business*. London: Profile Books.

Mair, J., & Martí, I. 2006. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, 41(1): 36-44.

Markides, C. 1999. In search of strategy. *Sloan Management Review*, 40(3): 6-7.

Mitra, C., & Borza, A. 2010. The role of corporate social responsibility in social entrepreneurship. *Management & Marketing: Challenges for Knowledge Society*, 5(2): 63-76.

Mitra, C., & Borza, A. 2011. Social entrepreneurship and social responsibility: Comparative study. *Management & Marketing: Challenges for Knowledge Society*, 6(2): 243-254.

Mota, A. G. 2012. Empreendedorismo Social, *Económico*, 12 de Janeiro.

Morris, S. 2000. Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1).

Morris, M., Schindehutte, M., & Jeffrey, A. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6): 726-735.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2002. *An e-business model ontology for modeling e-business*. 15th Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia.

Osterwalder, A. 2004. *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. These, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne.

Pantoja, E. 2000. *Exploring the concept of social capital and its relevance for community-based development: The case of coal mining areas in orissa*, Working Paper no. 18, Social Capital Initiative, Washington, DC, The World Bank.

Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. California: Sage Publications.

Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. 2001. *Developing business models for ebusiness*. International conference on electronic commerce, Vienna.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Dale, T. 2008. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4): 34-43.

Pitt, L., Berthon, P., & Berthon, J. P. 1999. Changing channels: The impact of the internet on distribution strategy, *Business Horizons*, 42(2): 19-28.

Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.

Porter, M. E. 2001. Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3): 62-78.

Porter, M., & Kramer, M. R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12): 56-68.

Puhakainen, J., P. Malinen (2009), *Business models in sme context - Research, implications and way forward*. International Council for Small Business (ICSB), Washington, World Conference Proceedings: 1-16.

Putnam, R. 1993. The prosperous community - Social capital and public life. *The American Prospect*, 4(13): 35-42.

Quarter, J., Richmond, B. J. 2003. Accounting for social value in nonprofits and for-profits. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(1): 75-85.

Quintão, C. 2004. **Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego**. Seminário Trabalho social e Mercado de Emprego, Universidade Fernando Pessoa, <http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working4.pdf>, acessado em 2012.02.04.

- Rangan, V. K. 2004. Lofty missions, down-to-earth plans. *Harvard Business Review*, 82(3): 112-9.
- Richardson, J. 2008. The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5-6): 133-144.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. 1992. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2): 125-151.
- Santos, M., Santos, A. M., Pereira, E. N. & Silva, J. A. 2006. *Responsabilidade social nas PME – Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48(3): 199-207.
- Seelos, C., & Mair, J. 2005. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48: 241-246.
- Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2): 172-194.
- Thake, S., & Zadek, S. 1997. *Practical people, noble causes: how to support community based social entrepreneurs*. New Economic Foundation, <http://www.zadek.net/wp-content/uploads/2011/04/New-Economics-Foundation-Practical-People-Noble-Causes-1997.pdf>, acedido em 2012.02.20.
- Timmers, P. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2): 3-8.
- Valentinov V. 2005. Explaining nonprofit organization: the social value approach. *Journal of Cooperative Studies*, 38(2): 22-36.
- Weisingera, J. Y., & Black, J. A. 2006. Strategic Resources and Social Capital. *Irish Journal of Management*, 27: 145-170.
- Wikstrom, K., Artto, K., Kujala, J., & Soderlund, J. 2010. Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8): 832-841.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: Design and method*. California: Sage Publications.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Ortega, L. 2010. Building social business models: lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2): 308-325.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. 2009. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24: 519-532.

Anexos

Anexo I – Lista de artigos científicos constantes do ranking da IBS 2012-2014

Nº	Class.	Bibliografia
1	A*	Amit, R., & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. <i>Strategic Management Journal</i> , 22(6-7): 493-520.
2	A*	Amit, R., & Zott, C. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. <i>Strategic Management Journal</i> , 29(1): 1-26.
3	A*	George, G., & Bock, A. J. 2011. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> , 35(1): 83-111.
4	A*	Gulati, R., & Singh, H. 1998. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 43(4): 781-814.
5	A*	Hemingway, C. A. 2005. Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. <i>Journal of Business Ethics</i> , 60(3): 233-249.
6	A*	Magretta, J. 2002. Why business models matter. <i>Harvard Business Review</i> , 80(5): 86-92.
7	A*	Porter, M. E. 1996. What is strategy? <i>Harvard Business Review</i> , 74(6): 61-78.
8	A*	Porter, M. E. 2001. Strategy and the internet. <i>Harvard Business Review</i> , 79(3): 62-78.
9	A*	Porter, M., & Kramer, M. R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. <i>Harvard Business Review</i> , 80(12): 56-68.
10	A*	Rangan, V. K. 2004. Lofty missions, down-to-earth plans. <i>Harvard Business Review</i> , 82(3): 112-9.
11	A*	Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. 2009. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. <i>Journal of Business Venturing</i> , 24: 519-532.
12	B	Barney J., Wright, M., & Ketchen, D. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after. <i>Journal of Management</i> , 27(6): 625– 641.
13	B	Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. <i>Industrial And Corporate Change</i> , 11(3): 529-555.
14	B	Mair, J., & Martí, I. 2006. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. <i>Journal of World Business</i> , 41(1): 36-44.
15	B	Morris, M., Schindehutte, M., & Jeffrey, A. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. <i>Journal of Business Research</i> , 58(6): 726-735.
16	C	Certo, S. T., & Miller, T. 2008. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. <i>Business Horizons</i> , 51: 267-271.
17	C	Kanji, G. K., & Chopra, P. K. 2010. Corporate social responsibility in a global economy. <i>Total Quality Management & Business Excellence</i> , 21(2): 119-143.
18	C	Pitt, L., Berthon, P., & Berthon, J. P. 1999. Changing channels: The impact of the internet on distribution strategy. <i>Business Horizons</i> , 42(2): 19-28.
19	C	Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. 2005. The power of business models. <i>Business Horizons</i> , 48(3): 199-207.
20	C	Seelos, C., & Mair, J. 2005. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. <i>Business Horizons</i> , 48: 241-246.

Nº	Class.	Bibliografia
21	C	Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. <i>Long Range Planning</i> , 43(2): 172-194.
22	C	Yunus, M., Moingeon, B., & Ortega, L. 2010. Building social business models: lessons from the grameen experience. <i>Long Range Planning</i> , 43(2): 308-325.
23	D	Allen, P. M. 2001. A complex systems approach to learning in adaptive networks. <i>International Journal of Innovation Management</i> , 5(2): 149-180.
24	D	Alt, R., & Zimmermann, H. D. 2001. Preface: Introduction to special section – Business models. <i>Electronic Markets</i> , 11(1): 3-9.
25	D	Anderson, E., Day, G. S., & Rangan, V. K. 1997. Strategic channel design. <i>Sloan Management Review</i> , 38(4): 59-69.
26	D	Auerswald, P. S. 2009. Creating social value. <i>Stanford Social Innovation Review</i> , 7 (2): 51.
27	D	Hedman, J., & Kalling, T. 2003. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. <i>European Journal of Information Systems</i> , 12(1): 49-59.
28	D	Herman, R. D., & Renz, D. O. 1998. Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. <i>Nonprofit Management and Leadership</i> , 9 (1): 23-38.
29	D	Markides, C. 1999. In search of strategy. <i>Sloan Management Review</i> , 40(3): 6-7.
30	D	Morris, S. 2000. Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History. <i>Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations</i> , 11(1).
31	D	Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Dale, T. 2008. Rediscovering social innovation. <i>Stanford Social Innovation Review</i> , 6(4): 34-43.
32	D	Quarter, J., Richmond, B. J. 2003. Accounting for social value in nonprofits and for-profits. <i>Nonprofit Management and Leadership</i> , 12(1): 75-85.
33	D	Richardson, J. 2008. The business model: An integrative framework for strategy execution. <i>Strategic Change</i> , 17(5-6): 133-144.
34	D	Salamon, L. M., & Anheier, H. K. 1992. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. <i>Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations</i> , 3(2): 125-151.
35	D	Timmers, P. 1998. Business models for electronic markets. <i>Electronic Markets</i> , 8(2): 3-8.
36	D	Wikstrom, K., Artto, K., Kujala, J., & Soderlund, J. 2010. Business models in project business. <i>International Journal of Project Management</i> , 28(8): 832-841.

Anexo II – Protocolo do estudo de caso

O problema principal desta investigação centra-se em verificar a compatibilidade ou não do modelo de negócio de Alexander Osterwalder ao Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa. Desta forma foram identificadas algumas questões práticas:

- a) Como é que poderia ser adaptado o modelo de Osterwalder ao BACF?
- b) Que práticas deste modelo são já utilizadas na instituição?
- c) Que melhoria iria haver com a aplicação deste modelo?

A realizar: (com base no modelo de Joan Magretta)

1. Qual é a vossa missão?
 2. Qual é o vosso valor único?
 3. Quem é que vos apoia no cumprimento da vossa missão?
 4. Que tipos de financiamentos têm, e de onde provêm? Têm financiamentos de acordo com o vosso desempenho? É vos exigido um sentido de responsabilização para com esses financiamentos/parceiros?
-
1. O BA tem na sua forma de funcionamento aplicado o conceito de modelo de negócio?

2 a 16: Perguntas sobre as funções do modelo de negócio de Osterwalder

Categorias de funções do M.N.	Subcategorias das funções do M.N.	Questões
Compreensão e Partilha	Capturar	2.A lógica inerente ao BA é partilhada por todos? Todos compreendem a sua forma de funcionamento? E conseguem explicá-lo?
	Visualizar	3.Como é processado o sistema de informação, visualmente? Graficamente? É feita uma reunião com os voluntários fixos sobre os resultados do BA? Lidam com pessoas com vários níveis de escolaridade, o que é simples para uns pode ser difícil para outros.
	Entender	4.Têm noção dos vossos elementos relevantes? Quais são?
	Comunicar e Partilhar	5.Partilham o conhecimento com os vários intervenientes?
Análise	Medir	6.É feita uma avaliação/monitorização das diferentes áreas? Após as avaliações, existe uma melhoria?
	Observar	7.Ao longo dos anos o que mudou no BA?
	Comparar	8.O que vos diferencia de outras instituições? Qual acham que é a base do vosso sucesso?
Gestão	Design	9.É possível o BA funcionar sem uma determinada área? Por exemplo sem as campanhas alimentares?
	Plano, mudança e implementação	10.Que estratégias de mudança já implementaram desde o início do BA?
	Reagir	11.Têm alternativas para quando alguma coisa corre mal? Por exemplo falta de produtos básicos?
	Alinhar	12.Que mais valia traz a tecnologia ao BA?
	Melhorar a tomada de decisão	13.Como é que funcionam as tomadas de decisão? Estão pessoas dependentes umas das outras? Como é que funcionam?
Perspectivar	Inovar	14.Notam que se for feito um planeamento do vosso “negócio” existe uma propensão à inovação? Em que é que têm inovado? Porque é que é importante?
	Portfólio de M.N.	15.Têm um plano B quando as coisas não correm bem? Conseguem prever anomalias? Conseguem superar normalmente as dificuldades? (Por ex: quando não têm disponível determinado produto).
	Simular e testar	16.Conseguem precaver-se à mudança? O que vos prejudica? O que já vos prejudicou? O que vos irá prejudicar?
Patentear		

17 a 25: Perguntas sobre os principais pilares e blocos do modelo de negócio

Principais pilares do M.N.	Blocos do M.N.	Questões
Inovação do Produto	Proposta de Valor	17. Em que é que sentem que são realmente eficientes?
Relacionamento com o cliente		18. Têm alguma base de dados? (Sim) Conseguem compreender as necessidades dos vossos “clientes” de que forma processam essa informação?
	Cliente Alvo	19. Têm um “cliente alvo” específico? Quem? Procuram esses clientes alvos?
	Canal de Distribuição	20. Têm alguma estratégia para o vosso canal de distribuição? Como é que identificam que quantidades de produtos determinada instituição necessita? As instituições trabalham com uma margem de alimentos ou são quantidades limitadas e muito precisas? Como é que se processa o vosso canal de distribuição diariamente/semanalmente?
	Relacionamento	21. Procuram soluções junto dos vossos parceiros?
Gestão de Infra-estrutura	Capacidade	22. Como é gerido o BA? Em termos da sua capacidade. O BA é dotado de pessoas com capacidades de gestão? São feitas formações? Com as mesmas toneladas chegam a mais pessoas? Ou têm chegado a mais pessoas devido ao aumento do nº de bens? Como fazem essa gestão de bens/pessoas necessitadas? Quando têm mais pessoas que bens?
	Configuração de valor	
	Parceiros	23. Que benefícios têm que de outro modo não tinham sem uma rede de parceiros? O que mudou no BA com essas parcerias? Que tipos de parceiros têm? Quais as maiores/essenciais contribuições?
Aspectos Financeiros		24. Como racionalizam os vossos custos? Como gerem os vossos custos?
		25. A vossa missão é condicionada pela disponibilidade orçamental?

26. Com base no modelo de negócio de Yunus *et al.* (2010), de que forma era interessante para o BA criar um modelo de negócio social?

27. Sente-se uma empreendedora social?

Anexo III – Carta de apresentação

Exmos. Srs.

Estou a frequentar o mestrado na área de gestão, no ISCTE-IUL e deste modo estou a elaborar a minha tese de mestrado no conceito de modelo de negócio aplicado a uma instituição social. Tendo conhecimento de que a vossa instituição de solidariedade social é um caso de sucesso, venho por isso, solicitar Vossa autorização para que me seja permitido realizar um estudo de caso.

O estudo de caso é composto primeiramente com uma análise documental da organização com vista a ganhar familiaridade com a organização e com as práticas do modelo de negócio, e posteriormente será realizado um levantamento junto da instituição com vista a dar resposta às questões de investigação.

A investigação utilizará entrevistas semi-estruturadas, como método privilegiado para a recolha de dados.

O levantamento a efectuar deverá recolher informação sobre:

- O modo de funcionamento da organização: desde a partilha e a compreensão da informação, à forma como é avaliada essa informação, à gestão que é feita desde o início até agora, o que mudou e o que pode mudar, à forma como são tomadas as decisões;
- A perspectiva sobre o futuro: desde a inovação ao planeamento;
- O relacionamento com as instituições;
- A capacidade do BACF;
- Parcerias;
- Aspectos Financeiros.

O conceito de modelo de negócio aplicado a uma instituição do sector social – O caso do BACF

Toda a informação recolhida será tratada sob confidencialidade e usada para efeitos da presente investigação.

Desde já, agradeço a Vossa disponibilidade e atenção.

Com os melhores cumprimentos.

Inês Revez

Aluna no ISCTE

Mestre Pedro António Ferreira

Professor no ISCTE