

MODELO DE NEGÓCIO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DO SETOR DA EDUCAÇÃO EM MOÇAMBIQUE: UMA ABORDAGEM CONSTRUTIVISTA

PEDRO CABRITA

pncabrita@gmail.com

Investigador independente (Portugal) focado na problemática do desenvolvimento organizacional em África, em particular na África lusófona. Mestre em Estudos de Desenvolvimento pela Escola de Ciências Sociais e Humanas do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e Licenciado em Gestão pela Universidade Autónoma de Lisboa

RENATO PEREIRA

renato.pereira@iscte-iul.pt

Professor de Gestão Geral da Iscte Business School, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Investigador da Business Research Unit (ISCTE-IUL, Portugal), do Observatório de Relações Exteriores (Universidade Autónoma de Lisboa) e do Centro de Investigação em Mercados Emergentes (ISCIM, Maputo, Moçambique). Doutor em Ciências de Gestão pela Université Paris Dauphine

MAOMEDE NAGUIB OMAR

manotio@yahoo.com.br

Pós-Doutorado e Investigador do OBSERVARE-UAL. Professor Associado do ISCIM – Instituto Superior de Comunicação e Imagem de Moçambique (Moçambique) e Investigador do Centro de Investigação em Mercados Emergentes. Doutor em Estudos em Ensino Superior e Mestre em Gestão Pública, ambos pela Universidade de Aveiro. Pós-Graduado pela University of Witwatersrand

Resumo

A presente investigação visa determinar o modelo de negócio das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGDs) do setor da educação em Moçambique. O trabalho adota uma abordagem metodológica construtivista em duas etapas: (i) indutiva, centrada na construção de uma proposta de modelo de negócio social Canvas a partir da observação de 15 ONGDs que atuam no setor da educação no país, com base num quadro teórico solidamente suportado na literatura; (ii) dedutiva, testando o modelo proposto através da utilização de uma técnica de painel que permitiu o refinamento e a reconstrução da proposta inicialmente formulada. O artigo contribui para a literatura em modelos de negócio sociais fazendo uma validação pioneira de conhecimento construído nesta área e num campo de aplicação ainda não explorado. O contributo para as relações internacionais situa-se ao nível dos dados recolhidos e informação produzida sobre cooperação internacional em Moçambique.

Palavras-chave

Cooperação internacional, Moçambique, Modelo de negócio social Canvas, ONGDs, Educação

Como citar este artigo

Cabrita, Pedro; Pereira, Renato; Omar, Maomede Naguib (2021). Modelo de negócio das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento do setor da educação em Moçambique: uma abordagem construtivista. Janus.net, e-journal of international relations. Vol12, Nº. 2, November 2021-April 2022. Consultado [em linha] em data da última consulta, <https://doi.org/10.26619/1647-7251.12.2.9>

Artigo recebido em 16 Junho 2021 e aceite para publicação em 9 Setembro 2021





MODELO DE NEGÓCIO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DO SETOR DA EDUCAÇÃO EM MOÇAMBIQUE: UMA ABORDAGEM CONSTRUTIVISTA

PEDRO CABRITA

RENATO PEREIRA

MAOMEDE NAGUIB OMAR

Introdução

As Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGDs) têm um papel cada vez mais importante em África porque, entre outras razões, a recente pandemia de Covid-19 e o crescimento populacional acelerado levantam desafios difíceis de dar resposta apenas com a intervenção dos atores tradicionais – Estado, famílias e empresas.

A importância destas organizações é particularmente notada em Moçambique, um dos países da lista dos *least developed countries* da ONU, que apresenta carências muito pronunciadas em setores estruturais como a educação, a saúde e a alimentação.

O modelo de negócio destas organizações é no geral difícil de apreender, o que dificulta a avaliação do valor criado por estas e a extensão das externalidades (positivas e negativas) geradas para a sociedade moçambicana.

Assim, a presente investigação contribui para o conhecimento sobre esta temática fornecendo um estudo pioneiro sobre modelos de negócio de ONGDs em Moçambique, centrado no setor da educação.

1. Revisão da literatura

1.1. Os negócios do “terceiro setor”

Em Moçambique, existiam em 2015 mais de 11.000 instituições não financeiras, 9% das quais no setor da educação e pesquisa, superado apenas pelas organizações religiosas (26%) e comerciais (20%). Apesar disso, em termos de despesa por serviços prestados, as Instituições sem Fins Lucrativos (ISFL) associadas à educação são as que apresentam a segunda maior percentagem, sendo apenas superadas pelos serviços sociais. Deste total, apenas 285 são ONGDs, sendo que 53% delas são nacionais, 32%



são estrangeiras e 15% são instituições não classificadas.³⁵ dedicavam-se apenas à educação, ocupando a segunda maior percentagem a seguir às atividades de saúde humana e ação social. A sua presença é mais notória nas províncias de Inhambane, Sofala e Manica, encontrando-se maioritariamente nas zonas municipais em comparação com os distritos sem autarquia. O número de organizações desta natureza apresenta um crescimento contínuo desde 1975, alcançando um máximo de 582. Empregam cerca de 17.000 pessoas, na sua maioria homens. Em comparação com as outras áreas, o crescimento deste setor tem sido constante enquanto nos outros setores varia consoante a época e o volume de investimento (INE, 2015).

A atividade destas organizações de âmbito social enquadra-se no chamado “terceiro setor”. Este epíteto deve-se à terminologia de “organizações da sociedade civil” (OSCs) que não se enquadram nas outras duas categorias de negócio (primeiro setor, o governamental; e, segundo setor, o do mercado) (Aveni, 2018; Osborne, 2008).

O terceiro setor é formado por organizações que têm como missão contribuir diretamente e especificamente para o bem-estar de uma comunidade em que os recursos são extremamente limitados, adquirindo a natureza de fundações, associações, organizações religiosas, cooperativas, entre outras organizações de atividades civis criadas por iniciativa de cidadãos, daí terem sido apelidadas de “Organizações Não Governamentais” (Defourny & Nyssens, 2008). Atuam nas principais áreas de serviço público como “na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal” (Salvatore, 2004, p. 27).

Estas organizações contribuem para a produção, distribuição, prestação de serviços, assistência, poupança e segurança de uma forma democrática, coletiva e associada à livre iniciativa e ao direito de liberdade individual. Elas criaram um novo conceito de economia, chamado de “economia solidária” por não reconhecer o mercado como área de atuação do seu modelo de negócio (Singer, 2002).

A estratégia e a estrutura destas organizações variam muito, podendo-se identificar três casos diferentes. Num primeiro grupo, encontramos organizações que têm uma missão social, estando por isso totalmente inseridas na economia solidária. Num segundo grupo, encontramos organizações que atuam com dois modelos de negócio interligados, um orientado para o sucesso competitivo no mercado e o segundo que canaliza os seus recursos para fins sociais. Por fim, temos um terceiro grupo que tem dois negócios totalmente separados e em que a angariação de recursos é completamente autónoma da causa social tendo uma finalidade meramente lucrativa (Aveni, 2018).

O espaço de atuação e a capacidade de angariação de apoios de organismos públicos e de outras entidades por parte destas organizações tem aumentado substancialmente, surgindo também críticas teóricas e ideológicas na senda das críticas à relação entre capitalismo, desigualdades sociais e pobreza (Singer & Brandt, 1980). Com estas críticas surgiu também a fragmentação por áreas de atuação, levando a uma especialização que não procurasse resolver todos os problemas sociais ao mesmo tempo (Gohn, 1997).



É neste contexto que as ONGs da área da educação começam a surgir em força, apresentando perspectivas paliativas, de mudança, inovação e pressão política, pondo a nuas lacunas do poder político no que tange à garantia de acesso à educação. Inicialmente, eram iniciativas isoladas, de baixa visibilidade e escassa sustentabilidade. Porém, com a melhoria dos resultados e com o aumento de estudos e de atenção por parte de académicos, as suas iniciativas ganharam importância e notoriedade social, apesar de se registarem também impactos negativos (Coutinho, 2004).

Segundo Freire (1987,1989, 1992), o papel destas organizações na educação popular tem sido extremamente positivo. Isto tem-lhes conferido um papel de “protetoras” das populações, o que reforçou substancialmente a sua legitimidade social.

Com o aumento da importância das ONGs e com a evolução do conceito de “desenvolvimento”, surge o conceito de “ONGDs” (organizações não governamentais para o desenvolvimento), surgindo também a necessidade de se especificar áreas concretas de atuação destas organizações (Calheiros, 2003; Seers, 1969).

A institucionalização do conceito de “desenvolvimento” surge da necessidade de validação científica e de reconhecimento político-institucional no pós segunda guerra mundial, por várias razões, sendo as mais citadas a independência das antigas colónias europeias e a necessidade de reconstruir a Europa, ambas ligadas à fundamentação dos processos de acumulação, à necessidade de criar ordem social e à convergência das lógicas intervencionistas do Estado na economia (Roque-Amaro, 2017).

Este conceito tem vindo a complexificar-se com a evolução teórica tanto de inspiração keynesiana como marxista-leninista, na dicotomia capitalismo– socialismo, que tem mobilizado políticos e cidadãos anónimos, estratégias e planos, teorias e práticas. A partir de 1992, vai ser apelidado de “pós-desenvolvimento”, ou início de uma nova era, a partir das diferentes experiências de industrialização e crescimento económico, valores culturais e interesses geoestratégicos, assentando por fim nas lógicas de desigualdade e de dominação de género (Roque-Amaro, 2003).

Tal como a discussão à volta do conceito mobiliza diferentes posições e argumentos, os projetos das organizações não governamentais para o desenvolvimento variam também de forma, organização e objetivos por causa do constante aparecimento de novos problemas. A esfera de atuação destas organizações divide-se em três áreas principais: a cooperação para o desenvolvimento, a educação para a cidadania global, e a ação humanitária e de emergência (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2020).

O número destas organizações tem vindo a aumentar continuamente, sendo acompanhado pela expansão da literatura relacionada com o tema (Bendell, 2000). Este crescimento tem levado ao aparecimento de institutos e fundações para medir, facilitar e certificar os impactos reais das mesmas, assim como para conectar as partes associadas e envolvidas, como o governo, as pessoas singulares e coletivas, organismos públicos e instituições comunitárias (Patrocínio, 2020). Recentemente, uma das qualificações associadas às ONGDs que mais tem vindo a ganhar importância é a de “OSCIP” (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) que as reconhece como parceiras das autoridades públicas (Neto, 2017).

Com o aumento da sua importância, surgiu a necessidade de se medir o impacto destas organizações. Para tal, têm vindo a ser criados indicadores de desempenho ao nível da



monitorização e gestão das operações e recursos e alcance dos objetivos, tanto para medir o impacto das organizações de uma forma individual como também de forma conjunta (Lugoboni et al, 2016). Os indicadores devem focar-se “num processo tão sistemático e objetivo quanto possível, que consista em avaliar um projeto, programa ou política, a sua conceção, execução e resultados. Destina-se a determinar a relevância e o grau de consecução dos objetivos, bem como a eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade em termos de desenvolvimento. Uma avaliação deve fornecer informações credíveis e úteis e, ainda, permitir que as lições aprendidas sejam incorporadas no processo de decisão dos beneficiários e dos doadores” (CICLP, 2014, p.8). É ainda necessário seguir um processo para a avaliação sendo por isso obrigatório que os indicadores assentem em fórmulas reconhecidas para aumentar a sua credibilidade e realismo (Cohen & Franco, 1999).

1.2. Modelo de negócio Canvas e Modelo de negócio social Canvas

O modelo de negócio é um *layer* intermédio entre as dimensões estratégica e operacional de uma organização e descreve a forma como esta cria, entrega e retém valor económico (Osterwalder, 2004). A sua estrutura assenta num conjunto de *building blocks* que permitem compreender como esse processo ocorre (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Osterwalder & Pigneur (2010) desenvolveram a ferramenta de modelização de negócios conhecida como *Business Model Canvas*, visando especificamente organizações com fins lucrativos, assente em 9 *building blocks*: “segmentação de clientes”, “propostas de valor”, “canais”, “relacionamento com clientes”, “fontes de rendimento”, “recursos-chave”, “atividades-chave”, “parcerias-chave”, e “estrutura de custos”.

Com a utilização extensiva e bem-sucedida desta ferramenta, surgiram sugestões de alargamento da utilização da mesma a negócios sem fins lucrativos ou com impactos sociais (Resende, 2016). Apesar do *Business Model Canvas* ter sido criado para todo o tipo de negócios que visem a criação de valor, a sua utilização por organizações sociais implicou adaptações consideráveis (Doherty, 2019).

Foi com esta preocupação em mente que se procurou desenvolver um *Social Business Model Canvas*. A partir de várias propostas avançadas (e.g., Agafonow & Donaldson, 2015; Canestrino et al., 2019; Carayannis, 2021; Czinkota et al., 2020; Gauthier et al., 2020; Maurya, 2010; Sabatier et al., 2017; Sparviero, 2019; Spiess-Knafl et al., 2015; Umar et al., 2020), a Social Entrepreneurship Agency, entre outros, foi desenvolvendo e refinando um *framework* completo de *Social Business Model Canvas* (SEA, 2020).

A escolha destes *building blocks* visou garantir: a validação da ideia base; a diminuição dos riscos; a obtenção dos recursos; a reflexão sobre si mesmo e sobre o seu negócio; os meios de comunicação; e, por fim, o apoio à gestão. Isto levou à necessidade de contemplar a estrutura do plano de negócios através de: histórico da entidade; mercado subjacente; posicionamento no mercado; conceito de projeto/ ideia/ produto; estratégia comercial; gestão e controlo do negócio; investimento necessário; e suas projeções financeiras.



Figura 1 – Representação do modelo de negócio social Canvas

Missão Qual o principal objetivo e propósito? Este deve ser o espaço ligado às origens organizacionais, pessoais e ainda apresentar as decisões protagonistas e atividades de suporte à Missão					Externalidades Positivas Quais são os benefícios e impactos positivos principais das atividades desempenhadas pela organização?
Problema Qual o principal problema do grupo e qual a sua perspetiva?	Atividades-Chave Quais são as principais ações a realizar para cumprir os objetivos?	Proposta de Valor Através da entrega do valor ao grupo alvo quais são os resultados esperados?	Relação com os beneficiários Quem é que vai receber a proposta de valor? Qual a relação a ter com o grupo alvo e quais os pontos a ter em conta?	Relação com os Contribuintes Quem é que pode contribuir para a organização e como manter a relação entre partes?	
Solução Qual a solução proposta para resolver o problema detetado?	Indicadores / Resultados Quais são os indicadores escolhidos para medir os impactos? Sejam eles sociais, políticos, ambientais ou económicos.		Canais Como ter acesso aos recursos e como fazê-los chegar aos seus destinos?	Parceiros Quem são os parceiros chave que podem contribuir para o sucesso?	Externalidades Negativas Quais são os efeitos colaterais no grupo alvo e seus terceiros? Perceber como mitigar estes.
Estrutura de Custos Quais os principais custos a ter em conta na elaboração estratégica dos planos?			Sustentabilidade Financeira Quais são os limites orçamentais e como manter o equilíbrio entre gastos e receitas?		

Fonte: Adaptado de SEA (2020)

Todas as informações devem estar presentes no quadro final e o mesmo deve ser acompanhado de uma metodologia de aprendizagem visual através de cores que facilitem a distinção das áreas relacionadas, ficando-se com um plano de ação em 4 etapas e grupos: a criação de valor (verde); a proposta de valor (laranja); a entrega do valor (amarelo); e a captura e partilha de valor (azul). Para além destes existe ainda a Missão do valor (cinzento escuro) e as Externalidades do mesmo (cinzento claro). Por fim, o modelo deve ser acompanhado da explicação de cada escolha com uma linguagem acessível e direta e, se possível, deve referir o prazo de cada objetivo.

No âmbito das ONGDs, a abordagem é adaptada consoante os públicos-alvo, suas atividades, relações e resultados pretendidos, de forma que a organização em causa cumpra competentemente a sua missão. Esta segmentação justifica-se pela variedade de ONGDs e de respostas a dar aos diferentes grupos e realidades dos mais diversos desafios ao desenvolvimento. Para além da variedade de segmentos de beneficiários, dentro de cada uma das áreas o aparecimento de novas desigualdades e entraves ao desenvolvimento faz com que novos segmentos vão surgindo acompanhados de novas abordagens e fatores de distinção.



2. Estudo empírico

2.1. Metodologia da investigação

O objetivo deste trabalho é a construção de uma proposta de modelo de negócio das ONGDs do setor da educação em Moçambique. Considerando que um estudo desta natureza nunca antes tinha sido efetuado neste país, formulámos as seguintes questões de investigação: Como se caracteriza o modelo de negócio (social) das ONGDs moçambicanas do setor da educação? Será que a utilização da ferramenta *Social Business Model Canvas* permite descrever este modelo de negócio?

Para dar resposta a estas questões, dividimos o trabalho empírico em duas etapas: (i) uma etapa indutiva, baseada na observação, análise, descrição e interpretação dos modelos de negócio de quinze ONGDs do setor da educação a atuar em Moçambique. Estas organizações foram selecionadas com base na sua abordagem, resultados alcançados e disponibilidade de informação. A amostra foi estratificada por dimensão (pequenas, médias e grandes), foco regional (internacional, nacional e local) e ainda por motivação (política, religiosa, social, etc.), culminando na construção de uma proposta provisória de modelo de negócio representativo da realidade estudada segundo o *framework Social Business Model Canvas* (SEA, 2020); (ii) uma etapa dedutiva e confirmatória, através de uma metodologia de *focus group*, em que um painel de observadores avalizados cuidadosamente selecionado para o efeito foi convidado a apreciar a proposta provisória, extraíndo-se do respetivo *feedback* elementos que permitiram o refinamento do modelo e a apresentação de uma segunda proposta, empiricamente suportada.

A análise dos dados, em ambas as etapas, foi efetuada através de técnicas de modelização qualitativa e quantitativa com recurso ao software Microsoft Excel.

2.2. Problema e Solução

O problema fundamental é a falta de acesso à educação em Moçambique. A solução é a disponibilização dos recursos que possam fazer a diferença gerando um efeito em cadeia que mude não só a disponibilização de educação, mas todos os fatores a ela ligados. Contudo, nem todas as realidades têm os mesmos problemas nem a mesma capacidade de resposta, pelo que a principal diferença entre as ONGDs estudadas situa-se precisamente nas diferentes abordagens e respostas mobilizadas.

2.3. Segmentação - Beneficiários

Existindo três tipos de educação - formal, não-formal e informal - e vários níveis de evolução dentro de cada um deles, o primeiro desafio que se coloca às ONGDs na área da educação é a escolha da abordagem a seguir tendo em conta a população existente, o contexto histórico, as condições existentes, as potencialidades, os interesses e ainda a duração do projeto.

Todas as quinze ONGDs estudadas fizeram o processo de avaliação para a decisão e optaram por criar escolas com modelos de educação formal em locais isolados,



escolhendo por isso populações segregadas com difícil acesso à educação e aos centros urbanos. Apesar do Estado Moçambicano disponibilizar escolas por todo o território nacional, as mesmas não são de acesso generalizado nem existem respostas para as populações isoladas.

O tipo de ensino escolhido é o ensino formal por ser o tipo de ensino promovido pelo Estado moçambicano. Existem, no entanto, diferenças na seleção dos alunos e formandos para os programas e no nível de educação disponibilizado.

Nas ONGDs estudadas, catorze das quinze têm como objeto a educação infantil e básica, sendo que uma delas apenas se foca na educação infantil e outra apenas no ensino básico. Das mesmas catorze, apenas seis têm projetos com alunos do ensino secundário, sete com alunos universitários e nove com professores e comunidades.

Com base nos dados recolhidos, é possível perceber que a preferência vai para os níveis mais básicos. Os indivíduos mais crescidos têm maiores obrigações de contribuir para o sustento familiar e tendem a abandonar a escola antes de chegar ao nível secundário. Isto periga a sustentabilidade dos projetos por falta de audiência, obrigando a enviar os alunos interessados para outras localidades com bolsas de estudo.

O número de ONGDs com formação para adultos e para a comunidade mostra que existe interesse e beneficiários disponíveis. Estes projetos variam de abordagem e intuito de grupo para grupo e de localidade para localidade.

2.4. Atividades-chave e recursos - Beneficiários

Na área da educação, os elementos-chave são:

- Espaço/salas;
- Professores/Formadores
- Alunos/Formandos
- Conteúdos educativos/formativos;
- Material escolar.

Todos os demais recursos necessários, como uniformes, dispositivos informáticos, sanitários, cantina, entre outros, não são prioritários.

Em dez das ONGDs analisadas, foi por iniciativa própria e com recurso a fundos próprios que o espaço para as aulas foi criado. Estes espaços acabam por ser multiusos, permitindo reuniões comunitárias, postos de saúde provisórios, entre outros.

Os professores/formadores são normalmentemoçambicanos. Os alunos são maioritariamente locais da zona onde as aulas se desenrolam edas periferias dessas localidades. Quando têm que haver deslocações significativas, são criadas redes de ligação entre comunidades para assegurar a segurança dos estudantes. Neste estudo, três das ONGDs tinham esta rede criada. Raramente existe recusa de alunos, mesmo quando o efetivo excedelargamente a capacidade máxima.



Os conteúdos lecionados são os oficiais e definidos pelo governo. Estes programas são geralmente adaptados à realidade local, ao nível da língua, práticas e costumes, no intuito de potenciar a adesão e os resultados. Dependendo do nível de educação e da abordagem da ONGD, são ainda ensinados ofícios locais, visando fixar as populações e aumentar o impacto sobre o desenvolvimento local.

A maior parte dos projetos decorre em zonas isoladas onde não existe acesso a materiais escolares. Por isso, têm de ser comprados noutras localidades, chegando em último caso a vir diretamente do estrangeiro.

Tendo em conta as profundas carências das populações em que se inserem, as ONGDs acabam por desenvolver outras atividades em áreas fundamentais como a saúde, a nutrição, a água, a participação comunitária, a inovação tecnológica, os serviços e o meio ambiente.

As organizações analisadas têm atividades em três áreas diferentes, para além da educação, sendo que unicamente uma delas tem participação em apenas uma área extra e também uma única organização participa em todas as outras áreas.

Todas têm projetos comunitários, privilegiando uma abordagem integrada de desenvolvimento. A saúde é o segundo principal foco de atenção, centrando-se a ação na educação de práticas saudáveis, realização de exames médicos e disponibilização de medicamentos. De seguida encontramos a preocupação pelas carências de nutrição e água, ao abrigo da máxima que "um aluno com fome não aprende", materializada pela disponibilização de refeições na escola que para muitos representa a única refeição quente que têm no dia.

Por fim, nas duas áreas menos participadas encontramos a inovação tecnológica e serviços (oito) e o meio ambiente (quatro). É de notar que não existe uma relação padronizada entre a dimensão das ONGDs e a sua presença nas diferentes áreas, parecendo mais uma questão de opção estratégica.

Somando todos os projetos de todas as ONGDs, temos um total de setenta e dois na área da educação, com um máximo de quinze e um mínimo de apenas um por organização. Ao contrário das atividades extra, nas atividades de educação a dimensão é crítica. As ONGDs de grande dimensão têm um espaço de atuação maior e mais descentralizado, chegando a ter quinze projetos a decorrer em simultâneo em quinze diferentes localidades. As pequenas, apesar de terem normalmente mais do que um projeto em simultâneo, centram-se numa mesma localidade visando sinergias de Resultados/Impactos.

2.5. Canais

Sendo os canais a forma de ligar as partes tendo em conta as atividades e recursos chave, é possível definir estrategicamente os 3 seguintes: comunicação, distribuição, vendas e doações.

Começando pelo canal de comunicação, o objetivo é apresentar e dar a conhecer o que tem vindo e vai ser feito para reforçar ou criar relações com os associados alvo, ao



mesmo tempo que se dissemina informação relevante. Esta comunicação tem uma componente interna e uma componente externa:

- Comunicação interna - entre os participantes da organização. O resultado principal é o relatório de contas e atividades onde são divulgados os resultados das atividades internas.
- Comunicação externa - com a sociedade civil, com os beneficiários e com os contribuintes.

Na nossa amostra, apenas quatro das quinze optaram por subcontratar a comunicação. Todas as ONGDs estudadas têm contas nas redes sociais - Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, entre outras - um *website* e ainda uma *newsletter*. Em todas estas plataformas existem *links* para o sítio na internet. Estes tendencialmente são transparentes nos seus conteúdos, de fácil navegação e orientados para atrair possíveis apoiantes da causa, sejam eles sócios, doadores, voluntários ou parceiros. Muitos incluem ainda um *blog* ou mural de notícias. As *newsletters* variam a periodicidade entre mensal, trimestral, semestral e anual. São quase todas digitais e entregues por *email*. Quatro das organizações estudadas entregam revistas, cartas e boletins em papel.

Para além destes, existem outros canais de comunicação como televisão, telefone e rádio, sendo que o último apenas é utilizado por uma delas. Com base na nossa recolha de dados é possível afirmar que apesar de existirem investimentos em comunicação, estes são na sua maioria reduzidos e não são utilizados de forma diferenciadora.

Quanto aos canais de distribuição, estes são utilizados, na maioria dos casos, tanto para a atividade principal como para as atividades secundárias. Relativamente à atividade principal, estão em causa os materiais escolares tanto dos alunos como dos professores, podendo também incluir outros bens. Há três origens principais: as próprias localidades (seis de quinze), outras localidades nacionais (quatorze de quinze) ou estrangeiro (doze de quinze). A distribuição local é comum nos projetos que se encontram há mais tempo no terreno, revelando que os canais de distribuição evoluem ao longo do tempo. Quanto às outras duas origens, as trocas são maiores a nível nacional, exceto num caso que privilegia o estrangeiro.

Por último, nos canais de vendas e doações é possível detetar um padrão no tipo de contacto pois todas privilegiam a comunicação eletrónica com os seus doadores, sócios e clientes, incluindo a assinatura digital de contratos, recebimento de contribuições por transferência bancária e comunicações/reuniões em plataformas virtuais. Quanto ao contacto físico, doze ONGDs fazem-no para aprofundar a relação entre as partes, utilizando dinâmicas de participação ativa, divulgação de dados e realização de eventos presenciais. As três que não o fazem recebem os seus contributos financeiros quase exclusivamente das mesmas fontes de financiamento.



2.6. Relacionamento com os beneficiários

Conhecendo-se as necessidades e condicionantes dos beneficiários é possível não só definir a estratégia de implementação do projeto, mas também do acompanhamento dos seus participantes:

- A priori - Antes da implementação dos projetos, os seus responsáveis foram às localidades averiguar do interesse de potenciais alunos e familiares, estudar a cultura, levantar as necessidades, definir objetivos e preparar uma proposta inicial. Na grande maioria dos casos, foram feitos acordos formais ou informais com os líderes das comunidades locais e ainda com os responsáveis de educação de forma a garantir o compromisso das várias partes.
- Durante - Identificou-se que alguns dos projetos não têm prazo definido e outros têm apenas um prazo genérico (ex: último trimestre do ano x, ou quando outro objetivo estiver atingido). Isto torna a avaliação *durante* crucial, incidindo sobre o relacionamento com os beneficiários através da mensuração dos níveis de interesse escolar e adaptação às necessidades. O foco está tanto no resultado como na adesão dos estudantes, dos professores e da comunidade onde o projeto se insere, uma vez que sem esta dificilmente aquele será bem-sucedido.
- posteriori - Chegando ao fim do ciclo do projeto, é necessário medir o nível de concretização do mesmo. Para além disso, é preciso fazer a ponte com futuras propostas da mesma ou de outras organizações.

2.7. Relacionamento com os clientes/contribuintes

Nas ONGDs estudadas, a importância dos clientes/contribuintes que se assumem como financiadores/investidores da organização está ligada aos canais de comunicação e de vendas/doações. Ambas as partes procuram a realização do interesse, a retenção dos interessados e a ampliação da oferta, não só para aumentar a rede de contatos como o valor das angariações, o que incrementará a sustentabilidade financeira. Com essa finalidade, para além da utilização do canal de comunicação, as organizações procuram atrair, manter e alargar o interesse, da seguinte forma:

- Padrinhos/associados - A angariação faz-se de duas formas principais: a indireta, através da informação disponibilizada nos canais de comunicação e do passa-palavra entre conhecidos da organização; e a direta, nos eventos da organização e em programas *tête-à-tête*. A angariação direta é considerada mais eficaz.
- Doações - Funcionam para os interessados em apoiar, mas sem disponibilidade ou interesse em ficar associados, ou seja, sem compromissos ou responsabilidades adicionais. Pode ser constante ou pontual e ter como objeto o mais variado tipo de bens ou serviços. Quanto mais específico for o pedido de doação, mais elevada será a probabilidade de se obter um valor mais elevado.



- Vendas –Realizam-se através de um negócio independente/autónomo, mas associado à causa, sendo a proposta de valor o apoio à educação embora a utilidade dos produtos e serviços seja distinta desta.
- Fundos e subsídios –Via privilegiada de financiamento de organizações sem fins lucrativos, é uma fonte que está sempre no topo das prioridades das ONGDs.
- Eventos –São um dos meios mais eficazes para alcançar os três objetivos da relação com os clientes. Permitem criar um espaço híbrido entre formal/informal e exclusivo/aberto. Contudo, implicam encargos acrescidos.

Com base nos dados recolhidos, é possível perceber que todas as quinze ONGDs usam as doações, doze delas recorrem a fundos e subsídios, e dez têm padrinhos/associados. Das doze organizações que recebem fundos e subsídios, apenas oito têm ao mesmo tempo padrinhos/associados. Nos outros casos, quando não têm padrinhos/associados têm fundos e subsídios, e vice-versa, exceto num caso em que se optou por não usar nenhum destes mecanismos. A organização de eventos foi observada em oito organizações e seis delas efetuam vendas a clientes.

Em média, são utilizados três destes mecanismos por cada organização, sendo que duas delas utilizam todos, quatro delas utilizam quatro, sete delas utilizam três e duas delas apenas utilizam dois. Não é possível identificar uma relação entre a escolha das formas de relacionamento e a dimensão da organização, origem da mesma ou taxa de sucesso. É, contudo, possível detetar que quando as organizações estão em fase de expansão, optam por duas abordagens principais para aumentar o número de clientes/contribuintes.

Os resultados obtidos permitem concluir que as contribuições por doação são uma fonte de financiamento geralmente usada, tanto pelas razões anteriormente enumeradas como pela sua versatilidade, fácil adaptação às necessidades das ONGDs e ainda pela reduzida necessidade de compromisso. As doações materializam-se de diferentes formas: dinheiro, material escolar, roupa, cabazes e até milhas aéreas, não tendo sido identificado nenhum padrão dominante. Para se fazer a recolha das doações, para além do mecanismo da transferência bancária aberto em permanência, muitas organizações escolhem momentos específicos, divulgando antecipadamente o calendário dessas recolhas. Outro meio possível é a consignação fiscal, nos países em que a mesma existe, que apesar de não atingir valores significativos contribui para a notoriedade pública da ONGD.

O auxílio por fundos e subsídios tem vindo a crescer e a mostrar-se uma das principais formas de apoio para novas organizações que precisam de investimento inicial. Os fundos variam quanto à origem, mas a maior parte são privados de instituições, fundações, empresas e organizações. Há, contudo, uma utilização significativa de fundos públicos. Na sua maioria as candidaturas são renovadas quando se chega ao fim do fundo, sendo por isso importante manter a relação e ir mostrando os resultados e os impactos. Nas organizações analisadas, apenas uma utiliza fundos e subsídios para além das doações o que mostra a preocupação destas em associar-se à sociedade civil.



A utilização do conceito de padrinho/associado é bastante popular entre as ONGDs na área da educação. Aqueles recebem informações periódicas sobre os seus afilhados, reforçando constantemente os laços entre as partes. De forma a terem o maior número possível de padrinhos, as organizações disponibilizam esquemas flexíveis de contribuição financeira. Esta componente não é normalmente suficiente para sustentar as despesas dos projetos, obrigando as organizações a procurar formas complementares de financiamento.

Os eventos têm uma diversidade difícil de padronizar. Incluem *workshops*, formações, atividades de grupo, refeições, sessões lúdicas, caminhadas, entre outras. Existe também uma grande variedade de resultados, seja em termos de lucros, aumento da rede de associados, divulgação de um dado projeto, entre outros, independentemente da dimensão da ONGD ou do nível de notoriedade da mesma. Na amostra analisada, cinco em oito das que optaram por apostar nos eventos tinham padrinhos/associados.

Por fim, a opção de tornar os associados em clientes tem sido uma opção pouco utilizada na amostra estudada. Todas as ONGDs que o fazem têm produtos associados à educação e produtos produzidos nas localidades dos projetos ou que são tradicionais dessas zonas. Das seis que o fazem, apenas uma se foca exclusivamente nas vendas como fonte de rendimento, para além das doações. Contudo, todas têm um modelo de organização de impacto social.

2.8. Estrutura de custos

Conhecendo as atividades principais e secundárias, os seus fatores associados, os canais utilizados e as necessidades específicas dos beneficiários e dos contribuintes/clientes, é possível ter uma visão completa dos custos que a organização vai incorrer no seu projeto. Os dados recolhidos neste estudo não permitem assinalar um padrão para as duas categorias referidas na contextualização teórica (custos fixos e custos variáveis) nem para as duas estruturas (economias de escala e economias de escopo) devido à falta de informação e às diversas abordagens e estratégias específicas. Contudo, é possível assinalar e relacionar os principais gastos detetados.

Custos fixos:

- Gastos com o pessoal do projeto - Os quatro principais centros de custos identificados nas escolas são: os professores, os formadores e os educadores; os contínuos e auxiliares da escola; as cozinheiras (quando existe cantina); e o material escolar (incluindo os seguros escolares). Para além destes, existem os serviços administrativos ea gestão e coordenação que tanto quanto possível são assegurados por pessoas locais com o intuito de reforçar a sustentabilidade organizacional.
- Gastos com o pessoal da organização - Para além dos recursos humanos dos projetos, existem ainda as pessoas que trabalham na gestão da própria organização. As principais áreas funcionais identificadas são as de estratégia, financiamento, comunicação, contabilidade, recursos humanos e gestão de projetos.
- Material de expediente - À maioria dos trabalhadores está associado o consumo de materiais. Tendencialmente, consegue-se fazer uma previsão desses consumos ou até uma delimitação das possibilidades orçamentais de modo a fixar esses custos.



- Comunicações - Para se criar um canal de comunicação entre os projetos e a organização é necessário desenvolver uma abordagem segura, estável e rentável. Apesar de não ser uma realidade comum a todas as ONGDs estudadas, a maioria delas privilegia a internet para este efeito.
- Locação - Tanto nos projetos como nas sedes das organizações existem locações associadas, principalmente de equipamentos e instalações. Na amostra estudada, as locações justificam-se por serem menos onerosas do que a aquisição. É possível, contudo, constatar que os casos mais comuns de locação se referem a imóveis.
- Prestações de serviços - Ao contrário da locação de equipamentos e instalações, na prestação de serviços existe uma divisão equilibrada entre os gastos dos projetos e os da administração geral.

Custos variáveis:

- Energia e água - Estes custos decorrem tanto dos consumos básicos como dos supérfluos pois a utilidade difere. Nas ONGDs avaliadas não foi encontrada muita informação sobre eles.
- Depreciações - Com base no estudo feito, é possível detetar que este tipo de custo é reduzido comparativamente com os outros encargos dos projetos.
- Alimentação - Nas ONGDs que tinham cantinas de alimentação para os seus alunos, os custos variam frequentemente impossibilitando a sua classificação como custo fixo. Apesar disso, na amostra estes custos são apresentados como custos fixos por ser feita uma média que varia consoante a localidade e outras condicionantes relevantes.
- Outros gastos - Todos os outros gastos necessários.

Com os seus custos elencados, conseguimos perceber que os custos fixos são mais significativos que os variáveis nas ONGDs da área da educação, preponderando as economias de escopo. Em simultâneo, existem economias de escala nos bens exportados, desde roupas a material escolar assim como nos produtos alimentares.

2.9. Sustentabilidade financeira

Sustentabilidade financeira é a capacidade de longo prazo da ONGD em gerar os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento do seu propósito estratégico. Para tal, é preciso garantir que as fontes de receita são suficientes para cobrir as despesas necessárias à realização do planeamento estratégico, contabilístico, flexibilidade/adaptabilidade e visão de futuro.

O valor e o número de fontes de rendimentos têm vindo a aumentar nas ONGDs, potenciando o aparecimento e a expansão deste tipo de organizações. As suas principais fontes de recursos são as seguintes:

- Patrocínio de pessoas coletivas;
- Apoio de pessoas singulares;



- Doações de fundações e órgãos internacionais;
- Parcerias com órgãos governamentais;
- Consignação de impostos.

2.10. Parcerias principais

As parcerias têm diferentes origens, mas a finalidade comum de otimizar os modelos de negócio, reduzindo riscos e aumentando capacidades. Variam de tipo e de motivação, consoante o foco específico, podendo por isso alcançar diferentes elementos do modelo de negócio.

Os principais tipos são quatro, tendo como elemento comum a lógica *win-win* que determina as bases de uma parceria-chave:

- Alianças estratégicas –Parceria entre organizações não concorrentes que procuram complementaridade;
- Coopetição –Cooperação entre organizações concorrentes que desejam divisão de riscos;
- *Joint-ventures* – Criação conjunta de novos negócios temporários, normalmente para dar resposta a um concurso/*call* em que individualmente nenhum deles conseguiria ganhar;
- Acordos comprador-fornecedor - Visando suprimentos previsíveis e estáveis, sobretudo em mercados caracterizados pela volatilidade.

Em termos de motivações, podemos encontrar quatro tipos principais: otimização e economia de escala; redução do custo através de subcontratação e partilha de infraestruturas; redução do risco de incerteza através do envolvimento de parceiros; e aquisição de recursos e atividades particulares, como *know-how*, licenças ou até capacidade de investimento.

As parcerias dentro das ONGDs são feitas normalmente com um foco particular. Para além da associação a pequenas entidades e a pessoas singulares, há uma cada vez maior preocupação com o impacto que decorre do envolvimento com grandes empresas que cada vez mais apelam à responsabilidade social empresarial.

2.11. Proposta de valor

Ao terem um problema e objetivos estratégicos comuns, as ONGDs estudadas convergem numa proposta de valor semelhante. A principal diferença entre elas situa-se ao nível dos canais de comunicação, das abordagens de angariação de fundos e das localidades onde incidem.

Analisando a proposta de valor de uma forma aprofundada, identifica-se que a maior diferença se situa nos canais de comunicação, em particular nos *websites*, pois existe



uma variação apreciável de qualidade e acessibilidade, facilidade de navegação, disponibilização de informações e rapidez de resposta a contatos.

A criação de valor para o possível contribuinte faz-se através da divulgação da realidade objeto de intervenção com recurso a imagens e vídeos de pessoas locais, na grande generalidade crianças, que apesar de viverem em contextos fortemente desfavorecidos mostram grande felicidade por poderem ir à escola. Outra abordagem é a apresentação de resultados que dão uma perspetiva de eficácia, sucesso e impacto sobre o desenvolvimento.

2.12. Resultados / Impacto

As quinze ONGDs estudadas apresentam indicadores e resultados diferentes, mas todas têm em conta a eficiência, a eficácia, a relevância e o impacto. Todas mostram a evolução do aproveitamento escolar, o número de estudantes e ainda o número de ações executadas.

Relativamente à evolução do aproveitamento escolar, os indicadores mais utilizados são: a taxa de alfabetização; o índice de desenvolvimento humano; a idade média de escolaridade; a taxa de mortalidade/esperança média de vida nos primeiros cinco anos; os rendimentos familiares; e a redução da pobreza.

Em termos do número de estudantes, este indicador não mede apenas os participantes/influenciados mas também os bens materiais associados, de forma a ir além do simples registo dos alunos presentes através de: taxas de assiduidade; número de inscritos; progressão escolar; média etária; recursos disponíveis por aluno; número de manuais; número de bolsas disponíveis; material escolar, entre outros.

Relativamente ao número de ações executadas, consideram-se tanto as atividades escolares como as extracurriculares fazendo com que todas as dinâmicas do processo de ensino-aprendizagem sejam tomadas em conta. São considerados: o número de escolas; o número de aulas dadas por turma; os intercâmbios feitos; o número de refeições servidas; o número de exames de saúde realizados; o número de sessões com a comunidade; e o número de projetos desenvolvidos.

A evolução local decorrente das ONGDs estudadas é notória e apresenta vários resultados/impactos estimulantes para os beneficiários, os trabalhadores e os contribuintes.

2.13. Externalidades positivas e negativas

Nas externalidades positivas, temos a evolução positiva do índice de desenvolvimento humano local.

Começando pelo combate à pobreza, ao haver uma capacitação da população as atividades económicas existentes sofrem um processo de *upgrade* ao mesmo tempo que se cria espaço para que outras atividades se desenvolvam. Com esta evolução, libertam-se recursos para se investir mais em saúde o que leva ao aumento da esperança e da qualidade de vida das populações. Um outro aspeto importante,



relacionado com o comércio local, é que este tende a aumentar nas áreas próximas das escolas, criando-se um ciclo virtuoso.

Paralelamente à educação formal existe um ensino geral e comunitário onde se transmite educação moral e cívica, favorecendo a cidadania e o reforço dos valores democráticos. Redes de educação bem estruturadas tornam mais fácil a implementação local de políticas, medidas e ações nacionais e internacionais, favorecendo e acelerando a sua evolução. Existem ainda outros fatores associados à educação promovida por estas ONGDs, como a redução do trabalho infantil e o desenvolvimento de talentos.

Do lado das externalidades negativas temos a dependência das comunidades locais relativamente às ONGDs. Esta dependência torna as comunidades locais vulneráveis às oscilações conjunturais dos países onde as fontes de rendimento se localizam e ainda às alterações de interesse dos contribuintes. Por outro lado, ao sentirem este apoio, as autoridades nacionais relaxam os seus esforços e investimentos próprios, dificultando a uniformização da educação ao nível do país, criando e aprofundando diferenças entre comunidades. Podem ainda surgir desequilíbrios nas atividades comerciais locais levando à segregação de certas comunidades e fazendo surgir novas comunidades carenciadas.

2.14. Missão

Apesar das diferenças nas estratégias, atividades principais, organização interna, proposta de valor, projetos, beneficiários, clientes, canais, estrutura de custos, sustentabilidade financeira, problemas e soluções, é possível concluir que a missão das ONGDs na área da educação em Moçambique é a promoção da educação como forma de combate às desigualdades e de incremento do desenvolvimento do país, procurando a mudança para melhor.

3. Modelo de negócio social Canvas das ONGDs de educação em Moçambique

3.1. Apresentação do modelo proposto

Com base na análise empírica desenvolvida no ponto anterior, avançamos com a seguinte proposta de modelo de negócio social Canvas para as ONGDs na área da educação em Moçambique:



Figura 2 – Proposta de modelo de negócio social Canvas para as ONGDs na área da educação em Moçambique

Missão Promover a educação como forma de reduzir as desigualdades específicas de cada localidade e como fator crucial para o progresso em termos de desenvolvimento.					Externalidades Positivas - Capacitação da população - Aumento da produtividade - Surgimento de novas atividades - Estimulação das economias - Melhorias no setor da saúde - Comunitarismo democrático
Problema Vulnerabilidade de comunidades devido ao nível baixo de educação.	Atividades-Chave - Aulas / formações - Participação Comunitária - Angariação de fundos Atividades Secundárias - Saúde e bem-estar Nota: Com base nas atividades definir todos os recursos necessários	Proposta de Valor Passar a proposta de valor da maneira mais impactante, visual e atrativa, mostrando que: - Apoiar o desenvolvimento de realidades necessitadas é acessível - Todos têm a possibilidade de dar o seu contributo. - Os resultados são notórios e quanto mais possibilidades haja, mais se muda.	Relação com os beneficiários Medir o seu interesse e evolução para dar uma resposta completa e adaptada - A Priori - Durante - Posteriori	Relação com os Contribuintes Definir uma estratégia para atrair interesse e recolher fundos através de: - Padrinhos/associados - Doações - Vendas - Eventos - Fundos e Subsídios	
Solução Possibilitar o acesso à educação a todos os que estejam interessados do público-alvo	Indicadores / Resultados - Nº de Alunos - Evolução do aproveitamento escolar - Nº de ações feitas		Canais de Comunicação - Redes Sociais - WebSite - Newsletter Canais de Distribuição - Internacional - Nacional - Local Canais de Vendas - Direto - Indireto	Parceiros Detetar todos aqueles que possam dar algum contributo seja em bens ou serviços - Associações/Instituições - Empresas - Entidades públicas - Parceiros locais	Externalidades Negativas - Dependência da população da ONG - Atuação no terceiro setor - Diversidade dos meios de entre ONGs - Possibilidade de desequilíbrio da economia - Criação de comunidades segregadas
Estrutura de Custos Procurar definir os custos fixos e custos variáveis de forma a reduzir os riscos e procurar parceiros que possam ajudar a reduzir estes.		Sustentabilidade Financeira - Procurar fazer uma previsão dos custos para que no final do ano as despesas não superem as receitas. - Criar uma almofada financeira para reduzir riscos			

Fonte: Elaboração própria

3.2. Validação do modelo

Com vista a validar o modelo construído, utilizou-se uma técnica de *focus group*, materializada num painel de cinco observadores qualificados convidados propositadamente para o efeito e a quem foi pedido que se pronunciasse sobre a aderência do modelo proposto à realidade representada.

Foram organizadas três sessões com a duração de 60 minutos cada e um intervalo de 24 horas entre cada uma delas. Dada a situação pandémica vigente, as sessões decorreram virtualmente, com recurso à plataforma digital Zoom.

Os cinco especialistas foram:

- O representante de uma ONGD da área da educação a atuar em Moçambique, exterior à amostra estudada;
- Um beneficiário de um projeto de educação de uma ONGD da área da educação a atuar em Moçambique, com 18 anos de idade;
- Um cliente/contribuente de uma ONGD da área da educação a atuar em Moçambique;
- Um parceiro de uma ONGD da área da educação a atuar em Moçambique;
- Um representante do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano de Moçambique.



O teste do modelo foi efetuado de acordo com a abordagem proposta por Fern (1982).

Começou-se pela discussão da Missão. Apesar de se ter verificado uma concordância generalizada com a mesma, os membros do painel sugeriram que a formulação existente fosse complementada com "humano e económico" para precisar o tipo de desenvolvimento visado pelas ONGDs de educação.

De seguida, analisou-se o Problema. Houve um consenso no painel sobre a importância dos elementos formulados. No entanto, foi salientada a pertinência de se acrescentar indivíduos e famílias e não restringir a problemática apenas às comunidades.

Relativamente às atividades-chave, o painel entendeu como válidas as atividades avançadas, mas sugeriu que se acrescentasse uma componente relativa à mobilização de voluntários. Considerando a realidade concreta do país, e a experiência específica dos membros do painel, os voluntários são uma componente determinante do sucesso destas organizações.

Quanto à Proposta de Valor, o painel achou interessante os elementos incluídos nesta secção, mas sugeriu uma reformulação para deixar mais claro quer o conceito de valor num modelo de negócio social quer o alcance do mesmo.

Quanto à relação com os beneficiários, o painel considerou particularmente pertinente a objetivação por etapas temporais. Propôs, no entanto, que se especificassem os beneficiários não sendo vantagem em ficarem subentendidos.

O bloco Relação com os Contribuintes encontrou um suporte unânime, tendo sido considerado que o mesmo reflete a realidade da população estudada.

Na análise dos Parceiros, o painel considerou que o estudo feito é correto, mas que a enumeração dos mesmos não deveria ser restringida, tendo por isso sido sugerido acrescentar-se "nomeadamente, mas não exclusivamente".

No bloco dos Canais, o painel considerou particularmente pertinente a apresentação desenvolvida em três subgrupos. Houve, portanto, suporte à formulação efetuada deste bloco.

Na discussão dos elementos colocados na Solução, o painel entendeu que era clara a formulação desenvolvida, mas que seria pertinente juntar, no final, "de cada projeto e/ou ONGD específica".

Quanto aos Indicadores / Resultados, o painel concordou com os elementos escolhidos e discutiu alguns outros que se poderiam juntar a estes. No entanto, dessa análise não resultou propriamente uma proposta concreta de junção de indicadores, mas apenas uma recomendação no sentido de se considerarem mais alternativas.

A apreciação do painel sobre a sustentabilidade financeira é que, no modelo proposto, os elementos apresentados refletem uma resposta satisfatória às exigências do modelo utilizado, dando assim suporte à proposta feita.

Relativamente à Estrutura de Custos, o painel entendeu que poderia haver uma maior precisão deste elemento, tendo em conta as informações recolhidas aquando da apreciação dos dados coletados.



Relativamente à apreciação das externalidades, e começando pelas positivas, o painel sugeriu pequenas melhorias de pormenor que foram prontamente atendidas e rerepresentadas ao mesmo painel para validação final.

Sobre as externalidades negativas, foram também sugeridas pequenas alterações e precisões tendo sido referido que, globalmente, a proposta apresentada refletia a opinião dos elementos deste *focus group*.

Assim sendo, o modelo validado apresenta a seguinte configuração:

Figura 3 - Modelo de negócio social Canvas para as ONGDs na área da educação em Moçambique, após validação por *focus group*

Missão Promover a educação como forma de reduzir as desigualdades específicas de cada localidade e como fator crucial para o progresso em termos de desenvolvimento humano e económico.					Externalidades Positivas
Problema Vulnerabilidade de indivíduos, famílias e comunidades devido ao nível baixo de educação.	Atividades-Chave - Aulas / formações - Participação Comunitária - Angariação de fundos - Mobilização de voluntários Atividades Secundárias - Saúde e bem-estar Nota: Com base nas atividades definir todos os recursos necessários	Proposta de Valor O benefício genérico oferecido é a EDUCAÇÃO. Assim: - Apoiar o desenvolvimento de realidades necessitadas é possível - Todos encontrarão um espaço de intervenção para dar o seu contributo - Os resultados são expressivos e claramente mensuráveis	Os beneficiários são os indivíduos carenciados de educação, por grupos etários, níveis de qualificações prévias e áreas geográficas Medir o seu interesse e evolução para dar uma resposta completa e adaptada nas várias etapas: - A Priori - Durante - Posteriori	Relação com os Contribuintes Definir uma estratégia para atrair interesse e recolher fundos através de: - Padrinhos/associados - Doações - Vendas - Eventos - Fundos e Subsídios	- Capacitação da população em competências fundamentais - Aumento da produtividade da economia moçambicana - Desenvolvimento de novas atividades económicas - Dinamização de atividades económicas deprimidas - Melhorias no setor da saúde - Incremento do comunitarismo democrático
Solução Possibilitar o acesso à educação a todos os que estejam interessados do público-alvo de cada projeto e/ou ONGD específica	Indicadores / Resultados - Nº de Alunos - Evolução do aproveitamento escolar - Nº de ações feitas		Canais de Comunicação - Redes Sociais - WebSite - Newsletter Canais de Distribuição - Internacional - Nacional - Local Canais de Vendas - Direto - Indireto	Parceiros Detetar todos aqueles que possam dar algum contributo, seja em bens ou serviços, nomeadamente mas não exclusivamente: - Associações/Instituições - Empresas - Entidades públicas - Parceiros locais	Externalidades Negativas - Dependência da população relativamente às ONG - Aumento da atuação no terceiro setor e recuo simultâneo dos demais - Possibilidade de maiores desequilíbrios económicos - Aumento potencial da segregação de algumas comunidades
Estrutura de Custos Fazer previamente uma análise de risco operacional para determinar o nível de custos fixos sustentável procurando, sempre que possível, substituí-los por custos variáveis já que a alavancagem operacional não é um objetivo destas organizações.		Sustentabilidade Financeira - Procurar fazer uma previsão dos custos para que no final do ano as despesas não superem as receitas. - Criar uma almofada financeira para reduzir riscos			

Fonte: Elaboração própria

Conclusão

O presente trabalho representa o primeiro caso identificado na literatura de aplicação e validação do Social Business Model Canvas em ONGDs em Moçambique. Os resultados alcançados e descritos na presente investigação sustentam a pertinência de se utilizar o



modelo de negócio enquanto *framework* fundamental na avaliação das atividades de organizações do terceiro setor.

Importantes implicações podem ser retiradas quer para a gestão destas organizações quer para a gestão da educação em Moçambique. A participação de um representante do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano de Moçambique permitiu considerar esta segunda visão no modelo validado.

Por fim, referem-se como principais limitações o facto de não ter sido possível incluir mais observações na nossa amostra nem dados detalhados dos custos das ONGDs avaliadas.

Referências

Agafonow, A., & Donaldson, C. (2015). *The economic rationale behind the social business model: A research agenda*. *Social Business* 5(1), 5-16.

Aveni, A. (2018). 02.CANVAS SOCIAL: Tecnologia para modelar a missão e os impactos do terceiro setor. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, I (2).

Bendell, J (2000). *Terms for Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*. Oxfordshire: Routledge.

Calheiros A. A. (2003). *Globalização e Desenvolvimento Local. Que futuro para os territórios desfavorecidos?* p.7 Consultado em 20 Nov. 2020. Disponível em: file:///C:/Users/HP/Desktop/5335TM01000076519.pdf

Canestrino, R., Ćwiklicki, M., Di Nauta, P., & Magliocca, P. (2019). Creating social value through entrepreneurship: the social business model of La Paranza. *Kybernetes*, 48(10), 2190-2216.

Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Stamati, D., & Valvi, T. (2021). Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 235-248.

CICLP (2014). *Guia de avaliação. Gabinete de Avaliação e Auditoria*. Consultado em 20 Nov. 2020. Disponível em: https://www.oecd.org/derec/portugal/Guia_Avalia%C3%A7%C3%A3o_V01.pdf.

Cohen, E. & Franco, R. (1999). *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Vozes.

Coutinho, J. (2004). As ONGs: origens e (des)caminhos. *Recherches Internationales*, nº 73.

Czinkota, M., Kaufmann, H. R., Basile, G., & Ferri, M. A. (2020). For-Benefit Company (fBComp): An innovative social-business model. The Italian case. *Journal of Business Research*, 119, 377-387.

Defourny J., & Nyssens M. (2008), Social enterprise in Europe: recent trends and developments In *Social Enterprise Journal*, 4 (3).

Doherty, E. (2019). *A Business Canvas for Social Business*. *Social Good Stuff*. Consultado em 30 Out. 2020. Disponível em: <http://socialgoodstuff.com/2019/11/a-business-canvas-for-social-businesses/> .



- Fern, E. F. (1982). The Use of Focus Groups for Idea Generation: The Effects of Group Size, Acquaintanceship, and Moderator on Response Quantity and Quality. *Journal of Marketing Research*, 19 (1), 1-13
- Freire, P. (1987). *Pedagogia do oprimido* (17ª ed.), p.87. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, P. (1989a). *Educadores de rua: Uma abordagem crítica*. Bogotá: Editorial Gente Nueva
- Freire, P. (1992b). *Pedagogia da esperança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Gauthier, C., Shanahan, G., Daudigeos, T., Ranville, A., & Dey, P. (2020). Tackling economic exclusion through social business models: a typology. *International Review of Applied Economics*, 34(5), 588-606.
- Gohn, M. G. (1997). *Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*. São Paulo: Loyola.
- INE (2015). *As instituições sem fins lucrativos em Moçambique: Resultados do segundo censo nacional (2014–2015)*. Consultado em 20 Nov. 2020. Disponível em: [ile:///C:/Users/pedro.cabr/Downloads/Publicacao%20CISFLU%202014-2015.pdf](file:///C:/Users/pedro.cabr/Downloads/Publicacao%20CISFLU%202014-2015.pdf)
- Lugoboni., L., Ferrantly, M. & Volpe, R. (2016). Organizational Performance: Practices Transfer in Multinational, *NGORevista NAU Social*, 7(12),125-142.
- Maurya, A. (2010). *Runing Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Califórnia: O'reilly.
- Neto, C (2017). As Organizações da Sociedade Civil em Portugal. In Mafalda Eiró-Gomes (Org.) *Comunicação e Organizações da Sociedade Civil: conhecimento e reconhecimento*. Lisboa Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL.
- Osborne, S. P. (2008). *The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges*. London: Routledge.
- Osterwalder, A., (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. (D.Sc. Dissertation), Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, Lausanne, France.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: Wiley.
- Patrocínio, F. (2020). ONGs : impactos que vêm de dentro e de fora .*Aupa, Jornalismo de impacto*. Consultado em 20 Nov. 2020. Disponível em: <https://aupa.com.br/ongs-impactos-que-vem-de-dentro-e-de-fora/>.
- Plataforma Portuguesa das ONGD (2020). *Áreas de Atuação*. Consultado em 20 Nov. 2020. Disponível em: <https://www.plataformaongd.pt/o-nosso-trabalho/areas-de-atuacao>.
- Resende, A. (2016). Modelagem de negócios de impacto Social. *CII Business News*. Consultado em 20 Nov. 2020. Disponível em <https://collbusinessnews.com.br/modelagem-de-negocios-de-impacto-social/>



- Roque-Amaro, R. (2003). *Desenvolvimento - Um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria. Cadernos de Estudos Africanos, 4*, 40-60.
- Roque-Amaro, R. (2017). *Desenvolvimento ou Pós-Desenvolvimento? DesEnvolvimento e... Noflay! Cadernos de Estudos Africanos, 34*.
- Sabatier, V., Medah, I., Augsdorfer, P., & Maduekwe, A. (2017). Social business model design and implementation in developing countries: Learning from an affordable medicine developed in Burkina Faso. *Journal of Management Development, 36*(1), 48-57.
- Salvatore, V. (2004). A Racionalidade do 3º setor. In Voltolini, R., Terceiro Setor, Planejamento e Gestão (pp. 17-34). São Paulo: Senac.
- SEA (Agência de empreendedores sociais), (2020). *Curso intensivo online - Empreendedorismo e Inovação Social*. Sea Agency.org, Julho 2020, Virtual.
- Seers, D. (1969). *The meaning of development*. Consultado em 20 Nov. 2020. Disponível em [file:///C:/Users/HP/Desktop/Seers%20\(1969\)%20The%20Meaning%20of%20Development.pdf](file:///C:/Users/HP/Desktop/Seers%20(1969)%20The%20Meaning%20of%20Development.pdf).
- Singer P. (2002). *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Singer, P. & Brandt, V. C. (1980). *São Paulo: o povo em movimento*. Petrópolis: Vozes; São Paulo: Cebrap, 1980.
- Sparviero, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship, 10* (2), 232-251.
- Spiess-Knafl, W., Mast, C., & Jansen, S. A. (2015). On the nature of social business model innovation. *Social Business, 5*(2), 113-130.
- Umar, A., Sasongko, A. H., Widyastuti, I. T. & Christanti, Y. (2020). Improving the Social Enterprise-Based Business Performance from the Aspect of Social Business Model Canvas. *International Journal of Entrepreneurship, 24*(1)