



Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social

Tramitação Editorial:

Data de submissão (recebimento):
10/03/2019.

Data de reformulação: 12/04/2019.

Data de aceitação (expedição de carta de aceite): 10/05/2019.

Data de disponibilização no site (publicação): 25/06/2019.

Editor Responsável: Me. Jonas Rodrigo Gonçalves

MODELAGEM DE NEGÓCIOS SOCIAL COM CANVAS SOCIAL CANVAS MODEL MODELO DE NEGOCIOS SOCIALES CANVAS

Dr. Alessandro Aveni¹

Resumo

O trabalho tem como objetivo discutir um modelo CANVAS alternativo a ser aplicado em organizações da sociedade civil. O CANVAS proposto se adapta a todos os empreendimentos com missão social por meio de atividades orientadas para trocas sociais. O CANVAS foi aplicado a uma Organização da sociedade civil e a um empreendimento coletivo não estruturado. O resultado da análise mostra que o CANVAS utilizado atualmente não abrange todas as necessidades dos grupos sociais e se revela as possibilidades reais de planejar o negócio dos empreendimentos de acordo com as reais necessidades desse grupo específico.

Palavras-chave: Canvas Social. Empreendimentos Coletivos. Economia Solidária.

Abstract

The paper discusses an alternative CANVAS model for Ong or social organizations. The CANVAS adapt to all enterprises with social mission through activities oriented to social exchanges. A group of students applied the Model CANVAS to a civil society organization and an unstructured collective enterprise. The analysis shows that the currently used CANVAS does not cover all the needs of social groups and reveals the

¹ Pós doutor pela UnB. Doutor em Ciências Políticas Universidade Statale de Milano, em Administração pela Universidade Commerciale Luigi Bocconi di Milano. Mestre em Geografia e Graduação em Administração pela UnB. Docente na Universidade de Brasília.CV: <http://lattes.cnpq.br/0679425851663633>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6266-6818>. E-mail: alessandro@unb.br

real possibilities of planning the business of enterprises according to the real needs of this specific group.

Keywords: *Social Canvas. Collective Enterprises. Solidarity Economy*

Resumen

El documento tiene como objetivo discutir un modelo alternativo de CANVAS para ser aplicado en las organizaciones de la sociedad civil. El CANVAS propuesto se adapta a todas las empresas con misión social a través de actividades orientadas a los intercambios sociales. CANVAS se aplicó a una organización de la sociedad civil y a una empresa colectiva no estructurada. El resultado del análisis muestra que el CANVAS utilizado actualmente no cubre todas las necesidades de los grupos sociales y revela las posibilidades reales de planificar el negocio de las empresas de acuerdo con las necesidades reales de este grupo específico.

Palabras clave: *Lienzo Social. Empresas Colectivas. Economía Solidaria*

Introdução

A modelagem de negócio é uma das técnicas mais usadas das startups e empreendimentos comerciais. A modelagem da ideia de negócio sempre foi usada para localizar no espaço e no tempo o ambiente externo e interno das empresas como, por exemplo, o modelo SWOT² com quatro quadros que mostra elementos internos (forças e fraquezas) e externos ou de mercado (oportunidades e ameaças). Também tinha já modelos mais complexos como o do Richard Normann (Finland, 1943 - Paris, November 18, 2003).

O trabalho de Normann sobre a ideia de negócio (1977; ver também 2001) foi usado por exemplo para Mintzberg e Porter. Normann usou o conceito de ideia de negócio para descrever negócios, bem como uma teoria de modelagem da empresa com fatores internos e externos. Embora contenha muitos componentes diferentes, Normann (2001) distingue entre três partes diferentes: 1) o ambiente externo, suas necessidades e o que está valorizando - o que é crucial para o ambiente. 2) a oferta da empresa, 3) fatores internos, como estrutura organizacional, recursos, conhecimento e capacidades organizados, equipamentos, sistemas, liderança, valores. A natureza da ideia de negócio exige que haja coerência entre as três partes que devem ser modeladas pelos estrategistas da empresa. A relação com o ambiente externo depende da oferta, que por sua vez depende de fatores internos, como recursos e atividades.

Pode-se dizer que houve até A. Osterwalder que gerou o *Business Model Canvas* que houve uma linha do tempo de propostas de modelos até o Canvas. O Canvas assume que a organização dos negócios é moldada por um conjunto de elementos articulados e interligados. O *Business Model Canvas* permite que se visualizem os mais importantes elementos que compõem um sistema de um negócio usando nove quadros.

O problema no uso do Canvas é que foram desenvolvidos diversos modelos de Canvas inclusive para empreendimentos sociais e organizações da sociedade civil e de ambientes colaborativos, mas há pouca pesquisa acadêmica sobre as práticas realizadas envolvendo outra economia com desenvolvimento de tecnologia social.

² Streght, Weakness, Oportunities e Trheat (SWOT) ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças é um modelo desenvolvido nos anos 70 na Universidade de STANFORD nos EUA.

O objetivo desse artigo é mostrar a possível utilização do Canvas na modelagem de negócio e a adequação dessa ferramenta para favorecer organizações da sociedade civil e empreendimentos coletivos. O artigo utiliza como procedimento metodológico a análise bibliográfica para comparar as metodologias do modelo CANVAS e a relação entre a abordagem teórica e sua aplicabilidade às organizações caracterizadas como empreendimentos coletivos.

Modelagem de negócio social com CANVAS

Organizações da sociedade civil OSC

As organizações da sociedade civil, referenciam suas atividades econômicas no Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC Lei nº 13.019/2014. A principal motivação da definição de um regime jurídico de parcerias, iniciada em 1999 com a reforma da administração do Estado, está no fato de que a incidência, o impacto das organizações da sociedade civil precisa ser acompanhado de um quadro normativo para execução de políticas públicas em parceria com administração pública. Antes da Lei nº 13.019/2014 a legislação tinha a incapacidade dos instrumentos em abranger a totalidade das OSC e parcerias com o poder público. Em particular tinha ausência de normas claras, específicas e abrangentes para as OSC, multiplicidade de instrumentos: contrato de gestão, contratos administrativos, convênios, ausências de regulamentação do Convênio entre Estados e OSC, alterações nas normas, falta de clareza e entendimentos diferentes, pois a LOA fixava as regras de parceria. Esta insegurança jurídica levava a criminalização das OSC e movimentos sociais por práticas não legais encontradas em alguma organização.

No sistema legal brasileiro o termo Organização da Sociedade Civil (OSC) contempla:

- a) entidades privadas sem fins lucrativos, com personalidade jurídica definida pelo art. 44 do código civil, como associações e fundações, que não distribuam aos seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza.
- b) sociedades cooperativas previstas na Lei Nacional nº 9.867/99: as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social;
- c) organizações religiosas que se dediquem a projetos de interesse público e de cunho social distintos das atividades destinadas a fins exclusivamente religiosos.

Estas são organizações que podem ter parcerias com administração pública por meio da Lei nº 13.019/2014 e ter acesso a fundos públicos e certificação OSCIP e CEBAS. Existem, porém, outras organizações e movimentos coletivos e também cooperativos que desenvolvem atividades de impacto social, de interesse público e não têm o lucro como objetivo nas áreas de direitos humanos, meio ambiente, saúde, educação, cultura, ciência e tecnologia, desenvolvimento agrário, assistência social, moradia, promoção e à defesa de direitos de gênero e cidadania.

Todas organizações que tem atividades com foco social usam tecnologias sociais. A relação entre missão, atividade, fim e meio, e outros elementos do sistema de trabalho devem ser éticas. A tecnologia social oferece a oportunidade de

desenvolver propostas inovadoras de desenvolvimento econômico e social baseada na disseminação de soluções para demandas de problemas coletivos das comunidades que possuem como questão comum, por exemplo, os desafios da falta de saneamento básico, água potável, energia, educação habitação, acesso a rede de proteção à saúde. O conjunto de necessidades básicas que acomete as populações em vulnerabilidade social e econômica, explica a relevância de se pensar o território como ecossistema mais amplo que poderia direcionar políticas de intervenção do governo local e da universidade para efetivamente apoiar os empreendimentos.

O conceito de tecnologia social faz sentido para o processo de incubação, pois são: “métodos e técnicas que permitam impulsionar processos de empoderamento das representações coletivas da cidadania para habilitá-las a disputar, nos espaços públicos, as alternativas de desenvolvimento que se originam das experiências inovadoras e que se orientam pela defesa dos interesses das maiorias e pela distribuição de renda

Aqui considera-se como atributos de uma territorialidade os vínculos sociais, aspectos culturais e simbólicos e a percepção do território como um espaço configurado por relações sociais e formas organizacionais em permanente mudança, caracterizando o que Milton Santos (2001) reúne no conceito de território usado, ou seja, um território em constante processo de construção. É esta a compreensão de território que informa a leitura nessa proposta de pesquisa. Nesse sentido os desenvolvimentos das tecnologias sociais são possíveis e qualificados nesse processo de mudança que permeiam as necessidades do bem-viver.

Segundo o Movimento pela tecnologia Social /MTS a ciência deve ser vista como inteligência coletiva destinada a melhorar a vida por meio de condições iguais de oportunidades ao mundo do trabalho, considerando a cidade um ambiente de inovação social, onde o conhecimento produzido em conjunto deve ser apropriado pelos atores sociais e deve ser reaplicado pelas redes sociais em torno de uma Tecnologia Social - TS.

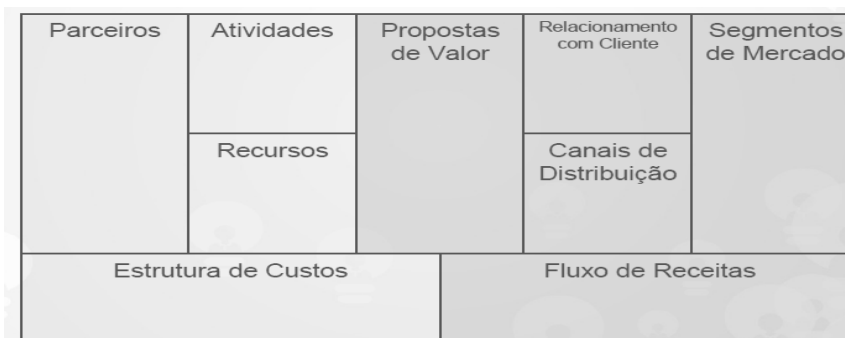
O desenvolvimento social, além de organizações da sociedade civil deve ser originado também por meio de políticas públicas de assistência, segurança, saúde, educação e trabalho. Esse circuito sugere tecnologias sociais que: i) ajudem na redução da miséria; II) produzam novas formas de conhecimento com foco na cidadania; iii) desenvolvam patamares mais igualitários de trocas sociais; e vi) estimulem saberes e fazeres reaplicáveis.

Business Model Canvas

O Business Model Canvas BMC ou modelo de negócio CANVAS é um quadro dividido em nove blocos relacionados, criado por Alex Osterwalder (OSTERWALDER 2004) que permite descrever as principais funções de um negócio ou uma atividade laboral. O quadro pode ser lido também como um plano de ação, do tipo 5W2H em que há quatro etapas: o que deve ser feito; quem vai ser o cliente; como entregar valor para o cliente e quanto este modelo custa e recebe de receita. Por isso o escopo principal do modelo não é fazer e esquecer, mas usar na prática pendurando na parede o quadro e modificando e complementando as informações, trocando-a no quadro, quando necessário para adequar o modelo no longo do desenvolvimento do empreendimento ou a empresa.

O modelo embute várias metodologias, didáticas e aprendizagens como o pensamento visual, uso das cores, visão sistêmica, co-criação, a simplicidade e usabilidade. Os blocos são nove como mostrados na figura a seguir.

Quadro 1: Business Model CANVAS



Fonte: Elaboração do autor.

Em relação aos segmentos de **Mercado** é possível colocar no quadro as respostas às seguintes questões: para quem criamos valor? Quem são os nossos clientes mais importantes? Como os clientes deverão ser segmentados? Em relação aos **clientes** a empresa/ empreendimento deve definir sua **Propostas de Valor** respondendo as seguintes questões: Que valor proporcionamos aos nossos clientes? Quais os problemas dos nossos clientes que ajudamos a solucionar? Quais as necessidades dos nossos clientes satisfazemos? Quais os dores dos clientes em relação à proposta? Quais pacotes de produtos ou serviços oferecemos a cada segmento de mercado?

Para que os clientes sintam o diferencial do negócio a respeito dos concorrentes o quadro **Relacionamento** com o Cliente é usado para coletar as respostas as questões como: Que tipo de relação esperam os diferentes segmentos de mercado? Que tipo de relações básicas temos estabelecido? Como estas relações se integram em nosso modelo de marketing? E depois deve-se responder a questões sobre como alcançamos nossos clientes. No bloco chamado de **Canais de Distribuição** se responde a questões como: através de quais canais nosso segmento de clientes quer ser alcançado? Como estão integrados nossos canais de comunicação e distribuição? Como estamos integrando-os com os hábitos de nossos clientes?

Estes blocos são a parte do modelo relativa aos clientes que gera receitas e está ligada a parte do modelo reativa a produção O primeiro bloco contíguo a Proposta de Valor é o das **Atividades Chaves**. Este bloco responde a questões como: quais as atividades mais importantes que uma empresa deve realizar para que seu modelo de negócio possa ter sucesso? Quais as atividades chave, para alcançar mercados, manter o relacionamento com o consumidor e gerar receita?

As atividades são relacionadas aos recursos. O bloco dos **Recursos** responde a questões como: Quais são os recursos chave necessários para atendermos nossas propostas de valor, canais de distribuição, relações com clientes e vendas? E quais são os Parceiros para alcançar nossas metas? No bloco **Parceiros** se responde portanto a questões como: qual rede de fornecedores e parceiros fazem a empresa funcionar? Quais as parcerias existem para beneficiar todas as partes da cadeia de suprimento? Qual rede de parceiros reduz riscos e permite otimização de recursos?

Com a parte da produção do modelo se pode construir o bloco da estrutura dos custos em que se colocam, sobretudo os principais e mais relevantes. O modelo seria assim completo a não ser que a empresa tenha diferentes segmentos um portfólio de propostas ou negócios diferentes o que aponta a ter diferentes Canvas. Assim organizações que quer um impacto social além de comercial podem encontrar dificuldades em visualizar em um único Canvas os impactos econômicos e sociais.

Entre os vários modelos presentes no mercado de CANVAS Social pode-se relatar três tipologias. O modelo clássico é usado como modelo também para

organizações sociais. É o modelo da Stanford que muda o nome de algum elemento, mas que mantém a estrutura e os sentidos dos elementos. Isso deriva do fato que para o entendimento nos EUA o empreendedorismo social (as organizações do terceiro setor) se diferencia na missão e não na organização formal e legal como no Brasil.

O modelo de empreendedorismo de impacto social usa o modelo básico diferenciando, internamente aos elementos, os impactos de mercado e sociais. No mesmo quadro há, portanto (por exemplo, diferenciados com uma cor diferente), as especificações focadas no mercado e nos impactos sociais. Por exemplo: receitas de venda e de doações no quadro Receitas.

Enfim há uma modelagem que deriva de um autor de origem indiana chamado de Lean Canvas cuja proposta inicia com uma primeira análise da missão e dos elementos básicos das atividades da organização social e, por meio de revisões sucessivas, chega a um modelo de Canvas social que evidencia a Missão e os Impactos como base para articular os elementos básicos da organização. Este modelo final a 11 quadros foi desenvolvido pelo mesmo autor do Business Model Canvas com foco na Missão e nos Impactos, mudando, em parte, o sentido e em parte a nomenclatura. Parceiros se tornam Problemas a serem resolvidos; Atividades-chave se tornam Solução do Problema; Recursos se torna Medidas de impacto; Valor se torna Impacto Principal (o fim da associação); Relações com Clientes se torna Valor Solidário ou Justo; Segmentos de Clientes se torna Usuários e Beneficiários. Elementos que ficam com nomes iguais: Canais, Custos, Receitas

Quadro 2 – Quadro resumido dos modelos Canvas Sociais mais usados.

MODELOS CANVAS	características
• Universidade de Stanford	9 elementos classicos diferente organização quadro
• Empreendedorismo de impacto social	9 elementos classicos divisão entre impactos de mercado e sociais
• Lean CANVAS ou Mission Driven	11 elementos (mais Missão e Impactos) elementos diferentes no sentido

Fonte elaboração do autor

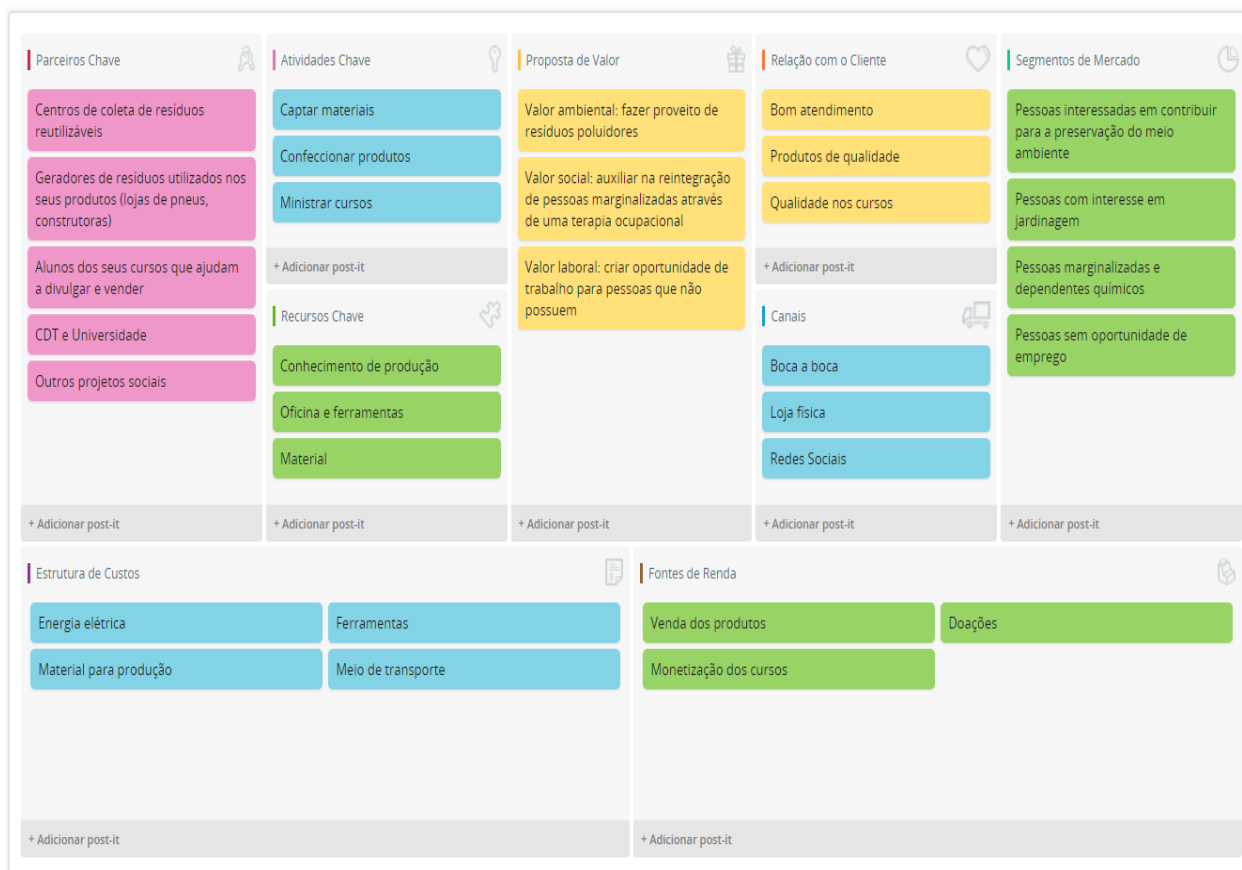
Metodologia

Foi aplicado o modelo CANVAS a OSCs do Distrito Federal em uma organização ambiental denominada Lixo Mania. Realizou-se a modelagem de negócio envolvendo a equipe de estudantes atuantes nas disciplinas denominadas Empresa Junior na UNB e Gestão do Terceiro setor da Processus em 2018. Foram analisadas três organizações comunitárias e duas OSC. Os resultados sintéticos mostraram duas organizações mais expressivas para apresentação de dados e estas foram a Lixomania e Casa Azul.

Resultados

O resultado da aplicação do CANVAS para empreendimento comunitário Lixomania esta registrado no quadro abaixo.

Quadro 1 - CANVAS Instituto Lixomania



Fonte: elaboração dos alunos participantes ao curso de Empresa Junior da UNB com orientações do professor Alessandro Aveni

No quadro pode-se apreciar o fato que a organização Lixomania não é estruturada e se apoia sobre o trabalho do seu organizador. O equilíbrio financeiro não é alcançado e não foi claro definir missão e impactos sendo o objetivo da organização se auto-financiar, mas também entrar em um mercado de nicho com a venda de cursos e propostas. Sendo a organização parte de uma rede de empreendimentos coletivos os alunos não conseguiram capturar a proposta e não conseguiram colocar na proposta de valor o que a organização faz, pois o valor procurado deve ser compartilhado entre todos e não deve se colocar em termos monetários mas de trocas sociais.

Com estas considerações se mostra que o CANVAS produzido fica sem sentido para um empreendimento social e coletivo pois não mostra a missão, os objetivos e sua história. Além disso a divisão entre custos e receitas não mostra as trocas sociais.

No quadro sucessivo se mostra um CANVAS desenvolvido com uma Organização Social da Sociedade Civil maior e que existe faz tempo com sucesso de atendimento a crianças e adolescentes no Distrito Federal. A escolha foi feita por ser uma organização parceira da Universidade. Também foi aplicado o Canvas no seu modelo clássico mas considerando qual a missão e os impactos, ou seja adicionando dois elementos aos nove do modelo clássico para melhor entender a organização. Algum elemento foi trazido de um estudo de Aveni (2018) e deriva de um outros trabalho de 2014 (AVENI 2014)

Quadro 2 – CANVAS DA CASA AZUL

CANVAS SOCIAL - CASA AZUL				
MISSÃO Atendimento à criança Apoio e orientação familiar Formação, orientação profissional e encaminhamento ao mercado de trabalho		IMPACTO SOCIAL acerca 2000 entre crianças e adolescentes redução índice de reprovação escolar aumento índice de introdução ao mercado de trabalho aprendiz incubação de empresas das comunidade (10 por ano)		
PROBLEMAS aumento da vulnerabilidade social no DF falta de apoio do estado em comunidades vulneráveis parceiros: Governo do DF Instituições/empresas privadas Comunidade local	SOLUÇÃO DO PROBLEMA Serviço de contraturno escolar cursos gratuitos escolar e para o trabalho cursos profissionais assistencia social	PROPOSTA DE VALOR redução violencia na comunidade redução gasto em saude para o DF aumento educação básica e profissional assistencia social local orientação cidadã	DIFERENCIAL ciclo completo de assistencia centro de educação CANAIS como chegar ao beneficiario	USUÁRIOS BENEFICIÁRIOS crianças adolescentes comunidade local
	COMO MEDIR OS RESULTADOS numero assistidos edução de reprovação escolar índice de aprendizes aprovados numero de empresas incubadas			
CUSTOS Despesas Administrativas 70% Despesas Operacionais 30%		RECEITAS e DOÇÕES Repasso do governo do DF e gratuidades 80% Voluntariado (não contabilizado) Cursos e professores SENAI-SENAC 1% Doações físicas e dinheiro 19%		

Fonte: material disponível no sitio e visita de campo dos alunos do curso de administração pública Instituto Processus em 2018 com supervisão do professor Alessandro Aveni.

Este segundo modelo mais orientado as OSC ele esclarece mais as relações entre elementos básicos da organização Casa Azul, seus objetivos e sua missão. Com base os relatórios financeiros encontrados no sitio é possível perceber que a mesma se coloca entre os grandes parceiros do DF em relação a educação das crianças e adolescentes.

Os resultados da pesquisa de campo com a aplicação do CANVAS mostraram que existe uma dificuldade em explicar organizações e modelo das OSC e empreendimentos solidário. O *Business Model CANVAS* não é esclarece a missão, os impactos e a tecnologia social usada. Além disso não há referencial histórico da organização e como ela se gerencia. Não há uma clareza sobre os financiamentos e o sistema de troca interno e externo.

Os elementos que podem ser adequados á análise estão sendo apresentados com um artigo em um congresso relativo a tecnologias e inovações sediado na UNB em outubro 2019. Nessa nova proposta, desenvolvida com a incubadora social da UNB são evidenciados: missão, histórico, propósito e cenário, proposta de valor (impactos sociais e ambientais, culturais, empreendedorismo), Tecnologia social, Capital Social. Estes elementos são necessários além das atividades chaves, canais de comercialização estrutura de custos e benefícios.

O CANVAS definido dos professores do projeto para a incubadora da UNB tem sete quadros para ser de mais fácil leitura e no modelo proposto assume maior relevância os aspectos históricos e sociais colocados no primeiro quadro. Nesse quadro é fundamental a Missão da organização, a diferença entre atividade, meios e fins é a explicação da colaboração. Assume relevância também a análise da tecnologia social utilizada para entender os impactos sociais e a replicabilidade. No lugar das receitas privilegia-se as doações e benefícios gerados. O modelo ressalta o relacionamento entre as pessoas. Também o modelo aponta que as trocas acontecem

com e sem monetarização. Então a estratégia do empreendimento é de manter um relacionamento de trocas solidárias reduzindo o acesso ao mercado de trocas não solidárias.

Deve ser definido assim se é possível ter um apoio do sistema de finanças solidárias como banco comunitário, cooperativas, clube de trocas e outras iniciativas que permitem o sistema se sustentar. Por isso é preciso que sejam esclarecidos o sistema de financiamento e o modelo CANVAS somente pode mostrar uma tipologia. Esta deve ser definida em outro modelo. O CANVAS para OSC e empreendimentos sociais proposto é completamente diferente do CANVAS de impactos econômicos, pois não se considera adequado o CANVAS Business Model para este tipo de organizações, mas um novo CANVAS para atender as necessidades.

Entretanto a discussão é aberta pois o CANVAS utilizado pela Casa Azul tem elementos positivos de ser parecido ao modelo usado para negócios. Assim é mais fácil transferir para negociações entre administração pública, privados e OSC elementos iguais. Assim aqui o autor discorda parcialmente da proposta da UNB pois é possível usar dois modelos sem necessariamente escolher. Um modelo pode ser utilizado para reuniões com determinados stakeholders e outro para outros. Entretanto é importante que os modelos sejam esclarecidos com um manual e um dicionário.

Considerações Finais

O padrão de nove elementos e o esquema não é funcional aos objetivos de mostrar como funciona uma organização social. Ressalta-se que o modelo deve seu sucesso sobretudo na facilidade de uso e do método simples visualizar os elementos chave de cada formula de negócio, por isso pode ser usado também para organizações e pessoas sem conhecimentos prévios de negócio.

Nessa linha o CANVAS proposto deve ser organizado em maneira clara e simples, mas deve usar também outros elementos do modelo da organização que não é uma organização de mercado ou que está no “mercado” como pretendido nos modelos norte-americano. Entre os elementos do atual modelo proposto são considerados: missão, histórico, propósito e cenário, proposta de valor (impactos sociais e ambientais, culturais, empreendedorismo), Tecnologia social, Capital Social e atividades chaves. Nos Canais de comercialização e na estrutura de custos e benefícios deve estar definido o sistema de trocas solidárias, preços justos e quanto necessário para identificar o tipo de estrutura de trocas internas e externas do empreendimento.

Referências

AVENI A. **Empreendedorismo contemporâneo**. Ed. ATLAS São Paulo. 2014

AVENI A. **Canvas Social: tecnologia para modelar a missão e os impactos do terceiro setor**. Revista JRG de Estudos Acadêmicos - Ano I (2018), volume I, n.2, ISSN: 2595-1661 – 22

BRASIL. Lei nº 13.019/2014.

Lei nº 9.867/1999:

NORMANN, R. **Management For Growth**. Chichester: Wiley. 1977

NORMANN, R. **Reframing Business. When The Map Changes The Landscape**. Chichester: Wiley. 2001.

OSTERWALDER Alexander. **The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach** 2004. Disponível em http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf. PhD thesis University of Lausanne

SANTOS, MILTON, 1926-2001 **A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção** / Milton Santos. - 4. ed. 2. reimpr. - São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001. - (Coleção Milton Santos; 1)