

MODELO DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS SOCIAIS BRASILEIRAS: insights sobre a criação, configuração e captura de valor

GLEYCIANNE RODRIGUES ARAÚJO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

MÁRCIA RAMOS MAY

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

MODELO DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS SOCIAIS BRASILEIRAS: *insights* sobre a criação, configuração e captura de valor

1 INTRODUÇÃO

As Empresas Sociais (ES) são organizações que comercializam produtos e serviços que almejam atenuar problemas sociais, auxiliando na manutenção das condições básicas da existência humana, tais como na saúde, na segurança, no acesso ao conhecimento e na construção de padrões decentes de vida, entre outros (UNDP, 2016). Desta forma, as ES almejam criar valor social – ao endereçar suas atividades à diminuição de um problema social, mas também valor financeiro – ao comercializar produtos ou serviços que geram os recursos que financiam a organização (GROVE; BERG, 2014; COONEY, 2011; YUNUS; WEBER, 2007a; DEES, 1998).

Esse tipo de empresa pode ser considerado uma resposta ao atual cenário econômico, onde nota-se o aumento da importância dada ao fator social e ecológico, tanto por parte da sociedade e do setor privado (SAATCI; URPER, 2013; DOUGHERTY, 2009; PRAHALAD; HART, 2002), como pelas autoridades mundiais (e. g. conferências e encontros das Nações Unidas onde foram firmados os oito Objetivos Do Milênio – ODM em 2000 e o desdobramento de outros dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS em 2015) (UNDP, 2015).

Não obstante a relevância das ES e seu potencial de mudança na sociedade, o que tem sido investigado por diversos pesquisadores (COMINI, 2016; HOLT; LITTLEWOOD, 2015; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; DOUGHERTY, 2009), faltam trabalhos que examinem os momentos de criação, configuração e apropriação de valor (conforme chamada de artigos intitulada “*Value Creation and Value Appropriation in the context of Public and Non-Profit Organizations*”, do *Strategic Management Journal* em 2017, periódico Q1 (Scimago Journal & Country Rank – SJR)). Especificamente, há uma lacuna de conhecimento na forma como as ES orquestram seus recursos, suas atividades e seu negócio, com a finalidade de obter sucesso na geração de valor social e financeiro (BARKI et al., 2015). Obter esses conhecimentos é visto como essencialmente importante para o desenvolvimento prático das ES no Brasil (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Endereçando a este *gap*, o presente estudo tem o objetivo de investigar como ocorre a criação, configuração e apropriação de valor no modelo de negócios (MN) de ES brasileiras. Os três momentos de valor são observados a partir do *framework* Canvas de MN, onde é possível delimitar as ES e conhecer suas estruturas de negócios (recursos, parcerias, clientes e outros) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Para capturar a dimensão longitudinal, também foram investigadas nesta pesquisa as inovações do MN, isto é, as alterações que ocorreram na arquitetura do MN das ES ao longo do tempo a fim de que elas pudessem acomodar novas conjunturas do mercado (FOSS; SAEBI, 2017).

A originalidade do estudo está em realizar uma investigação aprofundada dos elementos do MN de três ES, não só do ponto de vista estático, mas considerando a evolução da ES desde a sua abertura, trazendo *insights* da forma como cada organização configura seus recursos para a criação e captura de valor no momento atual e também ao longo do tempo, desde a sua abertura.

Esse trabalho contribui empiricamente por trazer informações acerca do funcionamento desse tipo de empresa, de seus recursos e seus relacionamentos, que podem ser utilizados no planejamento estratégico para orquestração de um MN mais efetivo (BARKI et al., 2015; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012). Além disso, a apresentação das mudanças que

ocorreram nas ES ao longo do tempo pode auxiliar as ES mais jovens a se estruturarem, a fim de realizarem modificações semelhantes, ou ainda experimentarem o crescimento mais cedo.

Este artigo está estruturado em cinco sessões, tendo percorrido a introdução, se prossegue com a revisão de literatura, depois com os procedimentos metodológicos, a apresentação e discussão dos resultados, e, por fim, as considerações finais.

2 REVISITANDO A LITERATURA

Nesta seção, são tecidas as relações entre MN e criação, configuração e captura de valor no contexto das ES.

2.1 Modelo de negócios e criação, configuração e captura de valor

O tema Modelo de Negócios (MN) ganhou iminência nos anos 90 na era das empresas ‘ponto com’, e, desde então, tem sido definido e delimitado de diversas formas (DASILVA; TRKMAN, 2014; GEORGE; BOCK, 2011). O MN apresenta, entre outros aspectos da empresa, os *designs* organizacionais, a coevolução de ativos e estrutura organizacional, a inovação e evolução da firma e a participação de parceiros (GEORGE; BOCK, 2011).

Neste trabalho, MN é definido como “a descrição da lógica de criação, configuração e captura de valor (considerando a organização de recursos e suas interações) para os *stakeholders*” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010) e foi operacionalizado por meio do *framework* Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) devido a sua abrangência e parcimônia em relação aos outros modelos.

Esse *framework*, que é composto por nove elementos detalhados no Quadro 1, é chancelado pela literatura como um dos mais completos (WIRTZ et al., 2016) e é conhecido pelas ES, uma vez que faz parte da capacitação oferecida pelas empresas fomentadoras de negócios sociais (ARTEMISIA, 2015). Além disso, em comparação com os *frameworks* especialmente desenvolvidos para as ES (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), o Canvas parece detalhar mais cada componente, demonstrando coerência com a proposta deste estudo.

O construto de MN abarca em seu cerne uma preocupação com o valor, em seus três momentos fundamentais: na criação, na configuração e na captura (LEIH; LINDEN; TEECE, 2015; MEIRELLES, 2015; GEORGE; BOCK, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Entendendo como valor a importância ou utilidade percebida pelo cliente em um produto ou serviço (MEIRELLES, 2015; BOWMAN; AMBROSINI, 2000; PORTER, 1980).

Desta forma, a dimensão de criação de valor do MN está ligada ao reconhecimento de oportunidades e a incorporação de características que o cliente valoriza no produto, serviço ou processo. A dimensão ‘recurso’ diz respeito à orquestração de ativos e tecnologias para que a criação do valor aconteça, e, portanto, refere-se a configuração do valor. E por fim, a dimensão transação do MN, está relacionada aos *stakeholders* (parceiros, clientes, investidores e outros) e aos processos de captura ou apropriação de valor, que é quando o valor é traduzido em uma quantia monetária durante o processo de venda, e é incorporado à firma em forma de receitas e lucros (MEIRELLES, 2015; GEORGE; BOCK, 2011; BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Os componentes do Canvas foram separados em cada momento de valor conforme Costa (2017), e serviram como categorias de análise do presente estudo, conforme descrito no Quadro 1.

QUADRO 1 – CRIAÇÃO, CONFIGURAÇÃO E CAPTURA DE VALOR NO MN

Criação de Valor	Mapeamento de necessidades dos clientes e de interesses dos <i>stakeholders</i>	Proposta de valor	Produto ou serviço que cria valor para um público específico
		Segmentos de clientes	Pessoas ou organizações que uma empresa deseja alcançar e servir
		Relacionamento com clientes	Tipos de relacionamento da empresa com o cliente
		Canais	Como a empresa se comunica e alcança o cliente
Configuração de Valor	Identificação de recursos, da estrutura, dos processos e da governança	Recursos principais	Os recursos mais importantes exigidos para a atividade
		Atividades chave	Ações mais importantes
		Parcerias principais	Rede de fornecedores e parceiros
Captura de Valor	Definição de preços e custos	Estrutura de custos	Todos os custos envolvidos na operação
		Fontes de receitas	O dinheiro gerado a partir de cada segmento de cliente

FONTE: Adaptado de Meirelles (2015), sob a luz dos trabalhos de Costa (2017), George e Bock (2011), Osterwalder e Pigneur (2011) e Bowman e Ambrosini (2000).

A criação de valor de um MN pode estar na novidade, na atração e manutenção de parceiros no MN, nas complementariedades ou ainda na eficiência (ZOTT; AMIT, 2013; AMIT; ZOTT, 2001). Especialmente nas ES, a lógica de criação de valor do MN se mantém, mas agora além da ótica tradicional, dá ênfase também ao lado social, o que exige um alinhamento entre MN, missão e mercado, como defende Wilson e Post (2013). O valor é criado não somente pela utilidade do produto, mas também pela operação, distribuição e geração de lucros do MN (HOLT; LITTLEWOOD, 2015). Já a configuração do valor nas ES dá ênfase a participação de clientes, fornecedores e parceiros, com o objetivo de cocriação. As características do mercado atendido pelas ES limitam sua captura de valor, enquanto que a disponibilidade de seus recursos e as parcerias limitam a criação de valor (BACQ; EDDLESTON, 2016; HOLT; LITTLEWOOD, 2015; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014).

Para superar essas limitações e ainda ser autossustentável financeiramente, o MN das ES precisa ser configurado de modo particular, tendo em vista alguns aspectos que são apresentados na próxima seção.

2.2 Modelo de negócios das empresas sociais

O MN das ES brasileiras ainda está sendo experimentado e construído, mas a sua principal diferença dos tradicionais é que ele almeja reduzir a pobreza e melhorar os níveis de igualdade social (MELLO, 2016). Sua proposta de valor (PV) está em atender uma necessidade básica da sociedade gerando benefícios (valor social) (CERTO; MILLER, 2008) e tendo como clientes ou parceiros as pessoas omitidas dos mecanismos tradicionais de comércio ou de assistência (YUNUS; JOLIS, 2010; YOUNG, 2006).

A literatura sustenta que três aspectos do MN das ES merecem particular atenção: rede de apoio (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016), fontes de receita e capacidade de replicação ou escalabilidade (BACQ; EDDLESTON, 2016; BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; WOOLLEY; BRUNO; CARLSON, 2013).

Quanto à rede de apoio, o estudo de Petrini, Scherer e Back (2016) sustenta que é composta por parceiros, fornecedores e investidores. Dentre os parceiros, as fomentadoras de negócios sociais, as universidades e as incubadoras recebem destaque. As fomentadoras apoiam o desenvolvimento e o crescimento das ES, e as universidades e incubadoras prestam

consultorias. As redes de apoio do Brasil são de alta qualidade e estão concentradas no sudeste do país, mas necessitam de maior formalização e interação com as ES, conforme demonstrado por Loureiro (2014). A autora acredita que uma maior disponibilização de recursos, apoio a causa e incentivos governamentais poderiam auxiliar na criação de um ecossistema propício ao desenvolvimento das ES e de outras iniciativas que visem gerar valor social.

Já no que diz respeito a fontes de receita, o desafio é desenvolver um MN que seja atraente para receber o aporte inicial, mas efetivo para se manter financeiramente, remunerar os acionistas (se for o caso) e expandir suas atividades (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; STECKER, 2014; CHU, 2007). Nesse sentido, Woolley, Bruno e Carlson (2013) pesquisaram 124 ES e categorizaram cinco arquétipos de MN em ES, dando ênfase à origem de seus recursos, constatando que a partir dos anos 2000, as iniciativas pareciam depender menos de doações e subvenções e mais da comercialização de produtos, serviços, adesões e outros. Depender de fundos do governo pode engessar as operações e a exploração das oportunidades, e resultar em baixo impacto social para os beneficiários, como demonstra Wakkee, Barua e Beukering (2014), ao constatar que alguns fundos governamentais apresentaram pequena capacidade operacional (dificuldade de alcançar as pessoas com baixa renda e pequena base de clientes) e falta de conhecimento tecnológico. Esse raciocínio se harmoniza com os argumentos de Stecker (2014), que incentiva que ONGs inovem seu MN para se tornarem ES e serem mais efetivas em suas atividades, propondo inclusive alterações nos mecanismos de captura de valor do MN das ES que as permitam alcançar a sustentabilidade financeira.

Por fim, a expansão do MN das ES pode ocorrer por estratégias semelhantes às empresas tradicionais (penetração de mercado, desenvolvimento de marketing e de mercados, desenvolvimento de produto e diversificação) (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) ou de forma mais específica, variando em função da adequação da inovação social (produto ou serviço ou MN), da estrutura organizacional (com lucro, sem lucro ou híbrida), do capital financeiro (tamanho e fonte do fundo), do foco da mídia (atenção recebida e seu impacto no crescimento do negócio, se positivo ou negativo), da força da cadeia de criação, fornecimento e distribuição e o capital humano (fundadores e apoio) como observou Walske e Tyson (2015).

A categoria de MN também pode abarcar o fator longitudinal e investigar modificações ocorridas ao longo do tempo, tópico que é tratado na seção a seguir.

2.3 Inovação no modelo de negócios das empresas sociais

Como Demil e Lecocq (2010) observaram, o MN pode ser visto estaticamente, explicitando o modo como os negócios estão sendo feitos naquele momento, e dinamicamente ou por um caminho transformacional, demonstrando as inovações ocorridas ao longo do tempo na estrutura da empresa, propiciando uma análise da sua evolução e o planejamento das mudanças necessárias para que as operações sejam melhoradas e se aumente o valor criado e capturado para os *stakeholders*.

Uma inovação do MN é “a adoção de novas ideias e novas tecnologias que alterem a lógica da condução do negócio (CHESBROUGH, 2010) motivada pela percepção de novas oportunidades, o desenvolvimento de novos processos, novas regras de competição, nova tecnologia e outros” (CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011; TEECE, 2010; OSTERWALDER, 2004).

Nem toda a alteração do MN modifica a lógica do negócio e pode ser considerada uma inovação. Para Linder e Cantrell (2000), quando a empresa explora melhor seus recursos, expandindo a linha de produtos ou os pontos de venda, não é considerado inovação de MN. Mas sim quando oferece novos produtos, assume novas funções integrando para frente ou para

trás na cadeia de valor ou quando muda sua estratégica genérica de posicionamento competitivo (diferenciação para custo e vice-versa).

Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011) acreditam que há quatro tipos de inovação: a criação (a ideia do negócio é projetada no modelo), a extensão (novos processos ou componentes principais são adicionados ou expandidos), a revisão (a substituição de processos ou componentes existentes) e a terminação (o abandono de processos ou parceiros). Cada tipo de inovação enfrenta desafios específicos que precisam ser gerenciados (CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011), fazendo com que a inovação do MN seja um processo extremamente importante para as organizações, mas considerado muito difícil (CHESBROUGH, 2010).

Quanto a evolução do MN das ES ao longo do tempo, Vasconcelos e Lezana (2012) discorreram sobre um ciclo de vida, composto por cinco fases, onde cada uma delas direciona a atenção da ES para uma dada necessidade e demanda sua adaptação. As fases são: ação social (enfrentar o problema social), associação (atrair recursos), visibilidade social (adesão à causa e divulgação de resultados), rede social (busca de parcerias e alianças) e representatividade social (transformação da sociedade).

Já quanto as inovações originadas de mudanças ou oportunidades do mercado, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) acreditam que elas dependem de: desafiar o pensamento comum, encontrar parceiros em que hajam sinergia, manter-se em experimentação contínua, recrutar acionistas orientados ao lucro social e especificar claramente os lucros sociais almejados. Outros autores adicionam ainda a importância dos relacionamentos para o sucesso dessas inovações, especialmente com investidores, parceiros, universidades, ONGs e governo (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2014; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Tendo apresentado o quadro teórico deste artigo, a seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos adotados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do presente trabalho é compreender como ocorre a criação, configuração e captura de valor no MN de ES brasileiras, e foi alcançado mediante uma pesquisa qualitativa pós positivista, de níveis exploratório e descritivo. A natureza da pesquisa é qualitativa, dado a dificuldade de compreender o fenômeno assertivamente separando-o do contexto (MINAYO, 2001). É pós positivista, porque almejar construir conhecimento a partir da premissa ontológica de que há uma realidade separada do sujeito, apenas imperfeitamente cognoscível (HEALY; PERRY, 2000; LINCOLN; GUBA, 2000).

O estudo é exploratório porque investiga temas ainda considerados recentes pela literatura (DIAS et al., 2016; WIRTZ et al., 2016), e é descritivo porque fará uso da descrição do fenômeno para melhor compreendê-lo (BABBIE, 2015; GIL, 2009). Como os dados serão coletados apenas uma vez em um dado momento no tempo, esta pesquisa é de recorte transversal. Ainda, por utilizar informações anteriores ao momento presente especialmente a respeito de inovação no MN, este estudo tem aproximação longitudinal (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa adotada, em coerência com a natureza da pesquisa e a posição epistemológica adotada (YIN, 2015; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Almejando-se a parcimônia entre a profundidade desejada, a tipicidade dos casos escolhidos e a replicabilidade que potencializa as generalizações analíticas, optou-se por

investigar três ES, arquitetando um estudo de casos múltiplo e holístico (YIN, 2015; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Os três casos foram escolhidos com base nas premiações recebidas e no critério de acessibilidade, considerando simultaneamente os aspectos que diferenciam as ES dos demais tipos de empresa: a missão social e a busca pela sustentabilidade financeira por meio da comercialização contínua de produtos e serviços (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Com a finalidade de obter a robustez das evidências, foram adotados três métodos de coleta de dados, conforme recomenda Yin (2015), são eles: entrevistas semiestruturadas, observação direta e dados secundários, conforme apresentado na Tabela 1.

TABELA 1 – SÍNTESE DA COLETA DE EVIDÊNCIAS

Empresa	Informante	Cargo/Função	Nº de Entrevistas	Tempo Total (min)	Observações
ES1	ES1.1	Fundadora e Proprietária	2	103	Observação não participante durante o evento Impact Makers no dia 31/07/17.
ES1	ES1.2	Assessora de Imprensa	1	72	
ES1	ES1.3	Cliente	1	25	
ES2	ES2.1	Cofundador e Diretor de Marketing e Inovação	2	91	Observação não participante durante a reunião inicial em 06/04/17 e durante as entrevistas em 09/08/17, 15/08/17 e 28/11/17.
ES2	ES2.2	Diretor de Operações	1	103	
ES2	ES2.3	Analista de Operações	2	115	
ES2	ES2.4	Cliente	1	12	
ES3	ES3.1	Fundador e Diretor Presidente	3	55	Observação não participante durante a primeira rodada de entrevistas em 14/08/17.
ES3	ES3.2	Gerente de Operações	2	66	
ES3	ES3.3	Coordenadora Jurídica	2	44	
ES3	ES3.4	Cliente	1	20	
Total			18	706	

FONTE: As autoras (2018).

Os dados secundários utilizados nesta pesquisa foram *websites*, redes sociais, *folders* e outras publicações em diversas fontes. Após realizadas as entrevistas, elas foram transcritas e reunidas às demais evidências no *software* Atlas.ti. Nesse mesmo *software*, todo o material foi lido, codificado e analisado por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016).

Na próxima seção, a análise e discussão dos resultados é apresentada.

4 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

As evidências que suportam as análises aqui discutidas foram obtidas por meio de um estudo de caso em três ES, conforme descrição na Tabela 2.

TABELA 2 – EMPRESAS SELECIONADAS PARA O ESTUDO

Empresa	Ano de Fundação	Qte. de Funcionários	Enquadramento Legal
Empresa Social 1 (ES1)	2016	3	Microempreendedor Individual (MEI)
Empresa Social 2 (ES2)	2010	16	Associação Privada
Empresa Social 3 (ES3)	2002	20	Sociedade Limitada

FONTE: As autoras (2018).

A ES1 é uma assessoria de comunicação de baixo custo, a ES2 presta serviços de voluntariado corporativo e inclusão, e a ES3 é uma empresa que atua junto a regularização fundiária de terrenos ocupados irregularmente. O próximo tópico inicia a discussão, apresentando e discutindo esses MNs.

4.1 Atual modelo de negócio das empresas sociais

O MN detalhado de cada ES que compõe este estudo é apresentado no quadro 2 e discutido de forma conjunta logo na sequência.

QUADRO 2 – MODELOS DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS SOCIAIS QUE COMPÕEM ESTE ESTUDO

	ELEMENTOS	ES1	ES2	ES3
CRIAÇÃO DE VALOR	Proposta de valor (PV)	Assessoria de comunicação. Destaque à causa social, personalização dos serviços, visibilidade e preço.	Voluntariado corporativo e de inclusão. Destaque à causa social, relação ganha-ganha e personalização dos serviços.	Regularização fundiária. Destaque à relação ganha-ganha, preço e prazo.
	Segmentos de clientes (SC)	Nicho de mercado composto predominantemente por empresas e ONGs que possuam uma causa social.	Nicho de mercado onde se encontram empresas, fundações e institutos que tenham algum interesse pela área social ou pela causa da PCD, ou ainda demande algum serviço de inclusão.	Nicho de mercado onde se encontram moradores de áreas ocupadas irregularmente.
	Relacionamento com clientes (RC)	Assistência pessoal dedicada e cocriação.	Assistência pessoal dedicada e cocriação.	Assistência pessoal e assistência pessoal dedicada.
	Canais (CA)	Vendedora direta.	Equipe de vendas direta.	Equipe de vendas direta
CONFIGURAÇÃO DE VALOR	Recursos principais (RP)	Humanos e intelectuais.	Humanos e intelectuais.	Humanos, intelectuais e físicos.
	Atividades chave (AC)	Identificar pautas, planejar e produzir conteúdo, submeter para aprovação do cliente, enviar para a imprensa, gerenciar a veiculação, mensurar os resultados e prestar contas ao cliente.	Atuação nas instituições, captação e suporte.	Prospecção da área, intermediação, homologação de acordos, lançamento do projeto em área e gestão jurídica.
	Parcerias principais (PP)	Jornalistas, fotógrafos, produtores audiovisuais, programadores e desenvolvedores de <i>website</i> e de <i>blog</i> , fomentadoras e universidades.	Instituições que atendem PCDs, agência de comunicação, desenvolvedor de tecnologia, fomentadores de negócios sociais, pessoas físicas e estabelecimentos gastronômicos.	Investidor social, empresas prestadoras de serviços específicos da atividade, uma ONG, proprietários, associações de moradores e fomentadoras.
CAPTURA DE VALOR	Estrutura de custos (EC)	Direcionada pelo custo.	Direcionada pelo valor.	Direcionada pelo custo.
	Fontes de receita (FR)	Venda dos serviços.	Venda dos serviços e doações.	Venda dos serviços.

FONTE: As autoras (2018).

Quanto à proposta de valor (PV), em dois dos três casos ela está baseada na vinculação à causa e personalização do serviço – ES1 e ES2, no preço – ES1 e ES3, e na relação ganha-ganha – ES2 e ES3. Dentre os casos estudados, nenhuma PV está baseada somente na causa social, podendo sinalizar que a causa *per si* (ou por si só) apesar de importante, não é suficiente para cancelar a atratividade do serviço ao cliente. Corroborando com essa constatação, aparecem a personalização do serviço e o preço como fatores que podem ser combinados a causa e criar ainda mais valor.

Outrossim, a relação ganha-ganha, que é o alinhamento entre a causa social e o atendimento das necessidades dos compradores, também se mostrou relevante em duas das empresas estudadas, o que se harmoniza com o trabalho de Wilson e Post (2013). Os autores sustentam que o MN das ES exige um alinhamento entre o funcionamento da empresa, sua missão social e as características do mercado, o que na prática significa que a criação de valor social e econômica precisa ser balanceada e combinada, ao que também corrobora o estudo de Barki *et al.* (2015).

Os três casos atendem a nichos de clientes, e os serviços prestados são considerados inovações, por terem sido adaptados para criar valor a um público específico, que financeiramente não era atrativo às empresas tradicionais corroborando os estudos de Yunus e Jolis (2010) e Young (2006). A ES1 e a ES2 direcionam suas PVs para o público B2B, já a ES3 tem como comprador apenas o público B2C.

No tocante ao relacionamento com os clientes, todos os casos se utilizam de assistência pessoal dedicada, que é quando há um representante da empresa responsável pelo contato com o comprador dos serviços. Isso pode ser motivado pelo fato de que os serviços são personalizados em duas das três empresas, e na terceira, que é a ES3, a prestação do serviço dura de 8 a 10 anos. Além da assistência pessoal dedicada, na ES1 e na ES2 ocorre a cocriação, e na ES3 há a assistência pessoal.

A cocriação mostra coerência com a personalização e também com a relação ganha-ganha, onde quanto mais as empresas se aproximam de seus clientes, melhor será capaz de entendê-los e lhe oferecer um serviço mais adequado as suas necessidades. Essa constatação vai ao encontro do que é sustentado por Holt e Littlewood (2015), de que a cocriação é uma das formas de criação de valor das ES. Aprofundando esses argumentos, pelo relato dos clientes entrevistados, evidenciou-se que a cocriação pode oportunizar a criação de mecanismos de isolamento, especialmente por oportunizar um relacionamento mais próximo entre a empresa e o cliente, que pode ser difícil de ser imitado pelos concorrentes.

Já no que diz respeito à assistência pessoal, ela parece necessária para dar suporte à assistência dedicada na ES3, uma vez que cada representante atende em média 274 famílias.

Por fim, os canais são semelhantes nas três empresas, onde a comercialização dos serviços ocorre por meio de vendedores diretos que realizam um trabalho de convencimento sobre a importância dos serviços. A ES1 realiza esse trabalho de convencimento por meio da realização de treinamentos à ES iniciantes, ofertados por fomentadoras. A ES2 convence seus clientes em reuniões e por meio da apresentação de seus relatórios de impacto e reconhecimentos. A ES3, por sua vez, procura convencê-los com reuniões nas comunidades, em que apresentam a empresa, a sua forma de trabalho e os reconhecimentos obtidos. Nos três casos, os *websites* das empresas são utilizados no convencimento dos clientes.

No que tange a recursos principais, os três casos se utilizam de recursos humanos e intelectuais. Nos recursos humanos, foi enaltecida a importância das pessoas e de suas características de flexibilidade, sensibilidade para a causa, multidisciplinariedade e perfil empreendedor. Nos recursos intelectuais, dois dos três casos mencionaram a criação de sua forma de trabalho, também chamada de metodologia, que é considerada relevante por facilitar

a compreensão daquilo que a empresa faz e da participação dos diversos atores. Nos recursos físicos ou de infraestrutura, figuraram como relevantes apenas para a ES3.

Como já seria esperado, as atividades-chave das empresas diferem umas das outras, mas é possível classificá-las em identificação da necessidade, prestação do serviço e acompanhamento dos resultados. Na identificação da necessidade, cada empresa detecta junto ao seu cliente e aos seus parceiros principais (as instituições que atendem PCDs no caso da ES2, e os proprietários e as associações de moradores no caso da ES3), qual será o serviço contratado e também define o preço que será cobrado. Na prestação do serviço, o trabalho é executado, o que demanda um conjunto de atividades específicas de cada empresa. E, por fim, há o acompanhamento ou gestão dos resultados, que se refere tanto ao suporte da prestação do serviço, quando ela dispense um tempo considerável, como é o caso da ES3, quanto a mensuração e apresentação dos resultados obtidos. Esses resultados são mensurados para a empresa cliente, mas também apresentam dados de evolução dos parceiros e da própria ES.

Semelhantemente às atividades-chave, os três casos analisados também diferem nas parcerias principais, o que já era esperado por realizarem serviços díspares. Os parceiros são investidores, fomentadores e fornecedores específicos da atividade da empresa, como observados anteriormente por Petrini, Scherer e Back (2016). Nos casos da ES3 e da ES2, os investidores entram com os recursos financeiros e também participam ativamente da ES.

O relacionamento com os fomentadores diferiu nos três casos. Para a ES1, as fomentadoras são clientes e também expositoras de seus serviços. Para a ES2, elas representam *networking*, aceleração e apoio financeiro, e *benchmarking*. E para a ES3 as fomentadoras são acionadas para auxiliar no crescimento ou auxiliar nas soluções de problemas específicos. Essa diferença nos tipos de relacionamentos com as fomentadoras, pode ser motivada pelo fato de que as três empresas estudadas estão em fases diferentes de seus ciclos de vida, conduzindo-se a pensar que as fomentadoras são demandadas de diferentes formas ao longo da existência das ES. Esses achados corroboram e trazem novos atributos às constatações do estudo de Petrini, Scherer e Back (2016) de que as fomentadoras possuem uma participação no crescimento das ES, detalhando a forma como se dá esse trabalho conjunto pelo ponto de vista das ES.

No que diz respeito a parcerias com o governo, dois dos três casos informaram não receber nenhum tipo de apoio que seja diferente das empresas tradicionais. Já no caso da ES2, por estar constituída como ONG, há um repasse de recursos de doações de pessoas físicas que foi oportunizado por um mecanismo criado pelo poder público. Não obstante, também não foram mencionados nenhum tipo de apoio direto. Evidenciou-se que as ES estudadas parecem acreditar que receber apoio do governo seria se sujeitar às intempéries políticas do país, o que estaria de acordo com as constatações de Wakkee, Barua e Beukering (2014) de que isso poderia engessar as atividades das ES, limitando seus potenciais de impacto social. Além disso, também ficou claro que os entrevistados acreditam que por se tratarem de empresas que visam o lucro, ainda que de forma secundária, não se espera o apoio governamental, contrastando com os estudos de Bacq e Eddleston (2016) e Dixon e Clifford (2007) que sustentam que a parceria com o governo é considerada chave para o desenvolvimento das ES.

Já com as universidades, os relacionamentos com as ES restringe-se a realização de trabalhos acadêmicos, com a intenção de despertar a atenção dos estudantes àquilo que está sendo realizado, mais do que para desenvolver algo novo que possa ser utilizado no dia a dia da empresa, o que contrasta com os resultados obtidos no estudo de Petrini, Scherer e Back (2016) – os autores constataram que as universidades realizavam as funções de consultoria para as ES.

No que diz respeito à estrutura de custos, em dois dos três casos são direcionadas pelo custo e apenas uma empresa pelo valor. Não obstante, as três ES evidenciaram uma preocupação com a eficiência e com a produtividade que culminam no aumento do impacto

social alcançado, o que corrobora o estudo de Weerawardena e Mort (2006), onde um desempenho melhor é necessário para as ES atraírem investidores e garantirem a rentabilidade, a autossuficiência financeira e a escalabilidade. O maior custo mencionado nos três casos foi com a remuneração dos funcionários.

Quanto às fontes de receita, as três ES se sustentam com a venda dos serviços, sendo que no caso da ES2, também são aceitas doações. Especialmente a ES2 exemplifica o movimento estudado por Stecker (2014), onde as ONGs passam a comercializar os serviços para poder desenvolver suas atividades. Dois dos três casos já deram lucro ou *superavit* e a terceira empresa ainda não, provavelmente porque realizou um novo investimento para garantir seu crescimento. Dessarte, constata-se que as ES estudadas têm conseguido arquitetar seu MN de modo a assegurar resultados financeiros e também sociais, ancorados pela oferta de um serviço relevante para o cliente a um preço abaixo do cobrado pelo mercado, ou considerado aceitável, demonstrando que alguns dos desafios das ES destacados na literatura já foram superados pelos casos em análise, como o equilíbrio de demandas econômicas e sociais e a precificação de acordo com o valor e não com o custo (GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; MENDOZA, 2016; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; BRAGA; PROENÇA; FERREIRA, 2014; MIRON JAPPE, 2013).

Apresentadas as ponderações acerca do atual MN das ES, a seção seguinte discorre sobre as modificações que ocorreram ao longo do tempo no MN das ES estudadas.

4.2 Inovações no modelo de negócio das empresas sociais ao longo do tempo

As inovações do MN das ES são apresentadas no quadro 3, tendo como base o trabalho de Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011) e as inovações de criação, extensão, revisão e terminação. As ponderações são explicitadas na sequência.

QUADRO 3 – MODIFICAÇÕES NO MODELO DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS SOCIAIS

INOVAÇÕES DO MN	ES1	ES2	ES3
Criação	Não foram identificadas	A inclusão da venda dos serviços nas fontes de receitas	Monetização do MN, já que o serviço era inicialmente prestado dentro da prefeitura
Extensão	Criação de novos serviços	Criação de novos serviços e atendimento de novas regiões	Atendimento de novas regiões
Revisão	Mudanças estruturais (expansão do quadro de funcionários), nos processos (melhorias incrementais) e nos componentes do MN (internalização de um parceiro)	Alterações na estrutura (unificação de dois setores), na gestão (adoção do <i>software</i> Trello), nos processos (melhorias incrementais e precificação) e na composição das fontes de receita (adoção do Nota Paraná)	Modificações estruturais (criação e reorganização de departamentos), de parceiros (devido a internalização e terceirização de alguns setores e também a entrada de uma empresa compradora de recebíveis) e de processos (melhorias incrementais)
Terminação	Não foram identificadas	Parceria com uma agência de comunicação	Parceria estratégica com os bancos para antecipação de recebíveis

FONTE: As autoras (2018).

No que tange à criação, dois dos três casos estudados precisaram realizar modificações para transformar a ideia em um MN. Essa modificação, nos dois casos, foi no elemento fontes de receita. Isto é, as ES tinham suas ideias de negócio para gerar impacto social, mas não se

tinha de forma tão clara, pelo menos inicialmente, como se daria sua sustentabilidade financeira. No caso da ES2, a ES tentou se manter por meio de doações, mas percebeu que não conseguiria atingir seus objetivos de gerar impacto social, e optou por comercializar um serviço que a subsidiaria. Por outro lado, a ES3, decidiu cobrar os serviços prestados diretamente dos beneficiários, acreditando que isso poderia funcionar também como uma oportunidade de exercício da cidadania pelos seus clientes. Os casos exemplificam a dificuldade de arquitetar um MN atraente para o investidor social, mas efetivo para ser financeiramente sustentável, o que vem sendo discutido por alguns autores no contexto internacional (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; STECKER, 2014; CHU, 2007).

O desafio da ES2 foi alinhar as demandas da causa social às necessidades das empresas, gerando um serviço que pudesse ser precificado pelo valor e não apenas pelo custo. A ES3, por sua vez, precisou calcular um preço e oferecer condições de pagamento que fossem acessíveis ao público atendido pela empresa. Especialmente a situação da ES3 exemplifica as condições restritivas de captura de valor em ES, discutidas por Sinkovics, Sinkovics e Yamin (2014). A inovação do MN de criação nos dois casos estudados pode evidenciar um dilema vivido pelo empreendedor social ao arquitetar seu MN, que é ter que escolher entre comercializar seus produtos ao próprio beneficiário – o que exige um MN eficiente e estratégias de precificação que considerem as restrições financeiras do público alvo, ou ter como clientes outro público, utilizando os recursos financeiros advindos da atividade comercial para subsidiar a geração de impacto social.

No tocante às inovações de extensão, duas ES apresentaram a expansão da linha de serviços – a ES1 e a ES2, e duas passaram a atender novas regiões – a ES2 e a ES3. As inovações de extensão mantiveram a mesma lógica de funcionamento das ES, embora a ES2 tenha reportado que, em um determinado momento, chegou a testar uma nova lógica, expandindo serviços para outras instituições além daquelas que atendem as PCDs, mas em seguida abandonou a ideia. A tendência a inovar o MN, mas manter sua lógica principal é semelhante às empresas tradicionais (LINDER; CANTRELL, 2000).

Especialmente sobre a expansão territorial, duas das ES estudadas iniciaram suas atividades na cidade em que foram sediadas, depois passaram a atender todo o estado. Na sequência, atenderam alguns clientes em outras regiões, e depois montaram um escritório em São Paulo. Os esforços relacionados à escalabilidade envolvem a criação dos escritórios e também a intensificação do uso da tecnologia da informação.

Quanto às inovações de revisão, os três casos apresentaram alterações de estrutura e de processos, e dois casos apresentaram modificações nos componentes – a ES1 e a ES2. Nas estruturas, houve a unificação, a criação e a reorganização de departamentos internos, e a expansão do número de funcionários. Nos processos, ocorreram melhorias incrementais. Já nos componentes, atividades que não eram consideradas chave e eram desenvolvidas por parceiros, passaram a demandar maior atenção e foram internalizadas na ES1 e na ES3. Semelhantemente, atividades que eram consideradas chave na ES3 foram terceirizadas, sendo justificadas pela relação custo-benefício. Também na ES3, foi registrada a parceria com uma compradora de recebíveis. Verificou-se que nenhuma das inovações de revisão modificaram a lógica de funcionamento das ES estudadas. Notou-se que as modificações de revisão foram realizadas diante da necessidade de manter a coerência da ES com o mercado, e com os requisitos de produtividade e eficiência exigidos para se manter um MN lucrativo. O que corrobora a preocupação de Weerawardena e Mort (2006) com o ambiente competitivo das ES. De acordo com os autores, essa busca pela eficiência tem sido muitas vezes relegada pelos pesquisadores que estudam o tema.

Sobre as modificações de terminação, foram mencionados dois parceiros que foram abandonados, um na ES2 e outro na ES3. Na ES2, tratava-se de uma agência de comunicação

que também atendia as instituições, mas com o passar do tempo a empresa preferiu não continuar atuando com a ES. Na ES3, o banco, que era considerado um parceiro principal do qual dependiam as atividades da ES, perdeu sua importância com o tempo, porque a sua função de antecipação de recebíveis já não era necessária para a alavancagem da ES. Mais uma vez, evidenciou-se que a lógica do MN das ES estudadas se manteve com o passar do tempo.

Aprofundando os argumentos precedentes, quando os entrevistados discutiam as inovações de seu MN, ficou evidente que as etapas de ciclo de vida das ES mencionadas por Vasconcelos e Lezana (2012) se aplicam as ES estudadas, mas que essas fases não ocorrem de forma linear. Pelo contrário, em dois dos casos analisados, as etapas do ciclo de vida ocorreram de forma concomitante. O entrevistado ES3.1, mencionou por exemplo, que tem buscado apoiadores e parcerias, que correspondem respectivamente às fases de rede social e visibilidade social, para atrair recursos. Semelhantemente, a ES2, por meio de seu *website* e dos funcionários entrevistados, declara estar focada na busca de parcerias, estando, portanto, situada na fase de rede social mas, mesmo assim, demonstra uma preocupação com a configuração dos recursos (fase de associação) e com a visibilidade social – divulgação dos resultados para alcançar apoiadores. Isso posto, as fases do ciclo de vida dessas duas empresas ocorrem de forma concomitante. Na ES1, o ciclo parece linear, embora a empresa esteja no início, na fase de associação.

Apresentadas as inovações do MN das ES que ocorreram com o passar dos anos, se apresentam as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado almejando responder a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a criação, configuração e apropriação de valor no MN de ES brasileiras? Assim, constatou-se que a criação de valor das ES é dependente do alinhamento entre a causa social e outros atributos considerados relevantes pelos clientes, corroborando os estudos de Wilson e Post (2013). Além disso, evidenciou-se que a PV de uma empresa social precisa estar alinhada a um segmento de clientes específico, o que pode exigir a adaptação de produtos e serviços já existentes e MNs consideravelmente inovadores, para que se rentabilize um mercado que originalmente não seria lucrativo, corroborando com estudos anteriores (YUNUS; JOLIS, 2010; YOUNG, 2006). Dessarte, para superar os desafios da criação de valor das ES, notou-se haver um círculo virtuoso entre um relacionamento de cocriação com os clientes e a entrega da personalização como um dos atributos da proposta de valor das ES.

No tocante à configuração de valor das ES, considerando-se as discussões apresentadas sobre recursos principais, atividades-chave e parcerias principais, notou-se que a metodologia é um recurso intelectual considerado relevante para o MN das ES. Além disso, verificou-se que as atividades-chave das ES podem ser agrupadas em identificação da necessidade, prestação do serviço e acompanhamento dos resultados – que podem incluir a mensuração da evolução de parceiros. Ainda, os parceiros das ES são investidores, fomentadores e fornecedores, sendo que o apoio demandado dos fomentadores difere ao longo do ciclo de vida da ES. Evidenciou-se que a falta de parceria com o governo é justificada pelas intempéries políticas e pelo fato de que as ES almejam o lucro, ainda que secundariamente. Especialmente no que diz respeito a parcerias, este trabalho aprofunda os argumentos de Petrini, Scherer e Back (2016), lançando luz sobre os detalhes do relacionamento em ES com fomentadoras e governo.

No que concerne à captura ou apropriação de valor, e, portanto, aos elementos de estrutura de custos e de fontes de receitas, verificou-se que as ES têm arquitetado um MN que leva em consideração a produtividade e a eficiência para oferecer serviços a um preço aceitável ou abaixo do mercado, e com isso, aumentar a empresa, e por consequência, o impacto social

obtido. Essa preocupação com o aspecto financeiro e com a eficiência está em linha com estudos anteriores (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; STECKER, 2014; CHU, 2007).

Analisando as inovações ocorridas no modelo de negócios das empresas sociais ao longo do tempo, evidenciou-se que a ideia de um negócio que gere um impacto social parece vir antes da preocupação de como essa ES irá se sustentar financeiramente. Diante disso, notou-se um possível dilema sobre as fontes de receita que podem modificar toda a lógica do MN das ES: comercializar seus produtos ao próprio beneficiário – e ser orientada pelo custo, ou ter como clientes outro público – e ser orientada pelo valor, utilizando os recursos financeiros obtidos para gerar o impacto social almejado. Esse dilema exemplifica o que outrora fora mencionado no estudo de Sinkovics, Sinkovics e Yamin (2014) de que as características do mercado poderiam vir a ser limitadoras da captura de valor das ES.

Quanto às inovações de extensão, notou-se que não houve interferência na lógica do MN já praticado pelas ES, tratando-se apenas de expansão na linha de produtos ou das regiões atendidas. No que tange às inovações de revisão, notou-se apenas modificações que adequavam as ES ao momento de mercado em que elas estavam vivenciando, almejando manter seu MN financeiramente eficiente e ao mesmo tempo capaz de gerar resultados sociais. Por fim, nas alterações de terminação, dois parceiros deixaram de trabalhar com duas das ES. Notou-se que a lógica do MN dos casos estudados se manteve com o passar dos anos, realizando modificações apenas de adaptação.

Ainda em inovação do MN, foi possível identificar algumas etapas do ciclo de vida das ES, estudado por Vasconcelos e Lezana (2012). Contudo, percebeu-se que o ciclo de vida das ES não é linear, e que suas etapas podem ocorrer de forma concomitante, especialmente tendo decorrido os primeiros anos de existência da ES.

Sugerem-se novas pesquisas na temática. A primeira sugestão corresponde ao cerne da diferenciação entre ES e ONGs, supondo-se que uma pesquisa etnográfica investigando as razões pelas quais uma ONG opta por comercializar serviços e depender deles para sua subsistência, pode apresentar achados surpreendentes. Na segunda sugestão, incentiva-se a investigação do funcionamento de um ecossistema social, que considere as ONGs, as ES, os doadores, os beneficiários, as empresas tradicionais parceiras e o governo, e lancem luz sobre os impactos obtidos. Como última sugestão está a investigação do papel da cocriação nos MNs das ES, uma vez que a literatura destaca que as parcerias têm um papel fundamental na vida das ES, e este estudou constatou que há uma relação de cocriação com clientes e parceiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6–7, p. 493–520, jun. 2001.

ARTEMISIA. **Artemisia Lab**. 2015. Disponível em: <<http://artemisia.org.br/conteudo/frentes/educacao/artemisia-lab/artemisia-lab.aspx>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 14 ed. Boston: Cengage Learning, 2015. 592 p.

BACQ, S.; EDDLESTON, K. A. A Resource-Based View of Social Entrepreneurship: How Stewardship Culture Benefits Scale of Social Impact. **Journal of Business Ethics**, p. 1–23, 1 set. 2016.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business models as models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 156–171, abr. 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p.

- BARKI, E. et al. Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 380–384, ago. 2015.
- BOCKEN, N. M. P.; FIL, A.; PRABHU, J. Scaling up social businesses in developing markets. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p. 295–308, dez. 2016.
- BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398–409, 2012.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1–15, mar. 2000.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 195–215, abr. 2010.
- CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHØI, J. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. **Management Decision**, v. 49, n. 8, p. 1327–1342, 6 set. 2011.
- CERTO, S. T.; MILLER, T. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. **Business Horizons**, v. 51, n. 4, p. 267–271, jul. 2008.
- CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, abr. 2010.
- CHU, M. Commercial Returns at the Base of the Pyramid. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 2, n. 1–2, p. 115–146, abr. 2007.
- COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 166 f. Tese (Livre-docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016
- COMINI, G. M.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. DE. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385–397, set. 2012.
- COONEY, K. An Exploratory Study of Social Purpose Business Models in the United States. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 185–196, 22 jan. 2011.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, G. L. **Modelos de Negócios Sociais: a criação, configuração e compartilhamento de valor social**. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017
- DASILVA, C. M.; TRKMAN, P. Business model: What it is and what it is not. **Long Range Planning**, v. 47, n. 6, p. 379–389, dez. 2014.
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: In search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 227–246, abr. 2010.
- DIAS, M. R. et al. A Pesquisa Acadêmica sobre Negócios Sociais no Brasil e no Mundo. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe: Enanpad, 2016. p. 1–21.
- DIXON, S. E. A.; CLIFFORD, A. Ecopreneurship – a new approach to managing the triple bottom line. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 3, p. 326–345, 29 maio 2007.
- DOUGHERTY, L. Putting poverty in museums: Strategies to encourage the creation of the for-profit social business. **Boston College Third World Law Journal**, v. 29, n. 2, p. 357–379, jan. 2009.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 1 fev. 2007.
- FOSS, N. J.; SAEBI, T. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200–227, jan. 2017.

- GEORGE, G.; BOCK, A. J. The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 83–111, jan. 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 200 p.
- GODÓI-DE-SOUSA, E.; FISCHER, R. M. The Succession Process at Social Enterprises in Brazil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 473–488, 2012.
- GOYAL, S.; SERGI, B. S.; JAISWAL, M. P. Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. **Management Decision**, v. 54, n. 2, p. 418–440, 21 mar. 2016.
- GOYAL, S.; SERGI, B. S.; KAPOOR, A. Understanding the key characteristics of an embedded business model for the base of the pyramid markets. **Economics and Sociology**, v. 7, n. 4, p. 26–40, 2014.
- GROVE, A.; BERG, G. A. Social business: Defining and situating the concept. In: GROVE, A.; BERG, G. A. (Ed.). **Social Business: Theory, practice, and critical perspectives**. New York: Springer, 2014. p. 3–22.
- HEALY, M.; PERRY, C. Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 3, n. 3, p. 118–126, set. 2000.
- HOLT, D.; LITTLEWOOD, D. Identifying, Mapping, and Monitoring the Impact of Hybrid Firms. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 107–125, maio 2015.
- LEIH, S.; LINDEN, G.; TEECE, D. J. Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective. In: FOSS, N.; SAEBI, T. (Ed.). **Business model innovation: the organizational dimension**. Reino Unido: Oxford University Press, 2015. p. 24–42.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2 ed. Reino Unido: SAGE Publications Inc, 2000. p. 163–188.
- LINDER, J.; CANTRELL, S. Changing Business Models: Surveying the Landscape. **Accenture Institute for Strategic Change**, p. 1–15, maio 2000. Disponível em: <<http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/edit/201002/20100224120954.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2017
- LOUREIRO, S. M. DO C. R. **Business support networks for social businesses a study of the brazilian support ecosystem**. 80 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Internacional) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014
- MEIRELLES, D. S. E. Modelo de Negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Enanpad, 2015. p. 1–16.
- MELLO, J. P. DE. **Negócios sociais em contexto brasileiro: contradições e potencialidades como alternativa socioeconômica**. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016
- MINAYO, M. C. DE S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- OSTERWALDER, A. **The business model ontology: A proposition in a design science approach**. 172 f. Tese (Doutorado em Gestão da Informação) - Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Universite de Lausanne, Lausanne, 2004
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.
- PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209–225, abr. 2016.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New

York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **First Quarter**, n. 26, p. 1–14, 26 jan. 2002.

SAATCI, E. Y.; URPER, C. Corporate Social Responsibility versus social business. **Journal of Economics, Business and Management**, v. 1, n. 1, p. 62–65, fev. 2013.

SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R.; YAMIN, M. The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid - Implications for MNEs? **International Business Review**, v. 23, n. 4, p. 692–707, ago. 2014.

STECKER, M. J. Revolutionizing the Nonprofit Sector Through Social Entrepreneurship. **Journal of Economic Issues**, v. 48, n. 2, p. 349–358, 1 jun. 2014.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, abr. 2010.

UNDP, U. N. D. P. **Os objetivos de desenvolvimento sustentável: dos ODM aos ODS**. 2015. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/post-2015.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

UNDP, U. N. D. P. **Human Development Report 2016 Team**. Washington: Communications Development Incorporated, 2016. 272 p.

VASCONCELOS, A. M. DE; LEZANA, Á. G. R. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, p. 1037–1058, ago. 2012.

WAKKEE, I.; BARUA, R.; BEUKERING, P. VAN. What About the Entrepreneur? How Static Business Models Drive and Hinder the Development of Self-Sustaining Local Energy Access Ventures. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 19, n. 3, p. 1–19, set. 2014.

WALSKE, J. M.; TYSON, L. D. Built to Scale: A comparative case analysis, assessing how social enterprises scale. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 16, n. 4, p. 269–281, 1 nov. 2015.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 21–35, fev. 2006.

WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715–737, abr. 2013.

WIRTZ, B. W. et al. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36–54, fev. 2016.

WOOLLEY, J. L.; BRUNO, A. V.; CARLSON, E. D. Social Venture Business Model Archetypes: Five Vehicles for Creating Economic and Social Value. **Journal of Management for Global Sustainability**, v. 1, n. 2, p. 7–30, 28 ago. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

YOUNG, R. For What It Is Worth: Social Value and the Future of Social Entrepreneurship. In: NICHOLLS, A. (Ed.). **Social entrepreneurship: New models of sustainable social change**. New York: Oxford University Press, 2006. p. 56–73.

YUNUS, M.; JOLIS, A. **O banqueiro dos pobres**. Tradução de: Maria Cristina Guimarães Cupertino. São Paulo: Ática, 2010. 343 p.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 308–325, abr. 2010.

YUNUS, M.; WEBER, K. **Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism**. New York: PublicAffairs, 2007. 297 p.

ZOTT, C.; AMIT, R. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 403–411, nov. 2013.