

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

Business Model: a proposal for an integrative framework for assessing social impact businesses

Cleberon Luiz Santos de Paula¹
IBMEC
cleberonbh@yahoo.com.br

Humberto Elias Garcia Lopes²
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas
heglopes@gmail.com

Resumo: O crescente interesse os em modelos de negócios estimulou a publicação de um número expressivo de trabalhos nos últimos anos. Eles, porém, frequentemente limitam-se a discutir os aspectos teóricos dos *frameworks* dos modelos de negócios, sem apontar como eles podem ser utilizados por gestores na prática. Além desse aspecto, esses trabalhos tratam os frameworks como ferramentas voltadas apenas para empresas, ou seja, organizações que visam precipuamente o lucro. Desta forma, há pouca pesquisa sobre a pertinência desses *frameworks* para empresas que, além da sustentabilidade financeira, têm objetivos mais amplos, voltando-se para os chamados negócios sociais. Este artigo preenche esta lacuna, apresentando o *framework* integrativo, que visa medir o desempenho de negócios sociais. A pesquisa investigou uma empresa de fabricação de joias por mulheres. O método da pesquisa dividiu-se em duas etapas. Na etapa qualitativa, os autores avaliaram os principais aspectos gerais do modelo de negócio da empresa. Na etapa quantitativa, os autores calcularam indicadores de desempenho econômico-financeiro dessa empresa. Os resultados indicaram que o *framework* integrativo é viável para mensurar o desempenho de negócios sociais. Portanto, ele permite que aos negócios sociais identificar seu propósito e mensurar o resultado econômico, avaliando se o negócio é sustentável financeiramente.

Palavras-chave – Modelos de negócio; Negócios Sociais; Sustentabilidade.

¹ IBMEC — Funcionários – CEP 30130-130 – Belo Horizonte (MG) – Brasil

² Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais — Dom Cabral – CEP 30535-012 – Belo Horizonte (MG) – Brasil

Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

Abstract: The growing interest in business models has stimulated the publication of many papers in recent years. However, they often limit themselves to discussing the theoretical aspects of business model frameworks without pointing out how managers in practice can use them. Besides this aspect, these works treat frameworks as tools aimed only at companies, i.e., profit-oriented organizations. Thus, there is little research on the relevance of these frameworks for companies that, beyond financial sustainability, have broader objectives, turning to the so-called social businesses. This paper fills this gap by presenting the integrative framework, which aims to measure the performance of social businesses. The research investigated a jewelry manufacturing company by women. The research method was divided into two stages. In the qualitative stage, the authors assessed the main general aspects of the company's business model. In the quantitative stage, the authors calculated the economic and financial performance indicators of the company. The results indicated that the integrative framework is feasible for measuring the performance of social businesses. Therefore, it allows social businesses to identify their purpose and measure the economic outcome, assessing whether they are financially sustainable.

Keywords – Business Models; Social Business, Sustainability.

Introdução

Os países em desenvolvimento têm adotado alternativas para combater o déficit social e ambiental. Assim, um número expressivo de gestores aumentaram as parcerias e alianças entre empresas e instituições do setor social entre o final dos anos 1990 e o início dos anos 2000. Como consequência, surgiram novos modelos de negócios que combinam lucratividade e benefício social, visando atingir dois objetivos incompatíveis anteriormente: sustentabilidade financeira e geração de valor socioambiental (Naijborin, 2013; Comini, 2016). Empresas sociais, negócios inclusivos, negócios sociais e negócios com impacto social são termos usados para identificar e explicar esses novos modelos de negócios (Comini, Barki & Aguiar 2013; Comini, 2016). Neste artigo, usaremos o termo “negócios sociais”, entendidos como empreendimentos que visam criar benefícios sociais e superar a pobreza (Yunus, 2010; Scherer, 2014). Esse tipo de negócio deve ser autossustentável, obtendo renda suficiente para cobrir suas próprias despesas.

Os negócios sociais devem buscar sua sustentabilidade e êxito, o que demanda uma estratégia implementada por meio de um modelo de negócio. Essa estratégia reflete o que a organização pretende

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

ser, enquanto os modelos de negócios descrevem o que a ela é em determinado momento (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; DaSilva, Trkman, Desouz & Lindič, 2013; Demil, Lecoq, Ricart & Zott, 2015). As organizações que oferecem produtos voltados para a população em geral e a redução das desigualdades sociais devem medir os resultados da sua estratégia, usando o modelo de negócios para redefini-los, caso necessário.

A literatura historicamente se concentra em descrever modelos de negócios de organizações com fins lucrativos, entre os quais podemos citar o *Business Model Canvas* (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2011) e o Recursos, Competências, Organização e Valor (RCOV) (Demil & Lecoq, 2010). Os componentes estruturais desses dois modelos não permitem que os gestores identifiquem o retorno social porque concentram-se em avaliar a fonte de receitas, estrutura de custos e margem para calcular o resultado econômico (lucro ou prejuízo). Petrini, Scherer e Back (2016), com o objetivo de pesquisar negócios com impacto social, propuseram um modelo de negócio que apresenta componentes mais aderentes a esse tipo de empreendimento, fundamentados na visão de “lucro social”. Isto permite visualizar o componente resultado social, ainda que não defina como apurá-lo quantitativa e qualitativamente. Portanto, os negócios sociais precisam contar com modelos de negócios que permitam aos gestores implantar a estratégia da empresa e ter um mapeamento detalhado do retorno econômico e da visão econômica e social.

Em relação aos negócios sociais, Dias, Lizuka, Moraes, Barbosa & Walchhuter Silva (2016) apresentaram o resultado de uma pesquisa de produção de artigos no Brasil sobre o tema “negócios sociais”. Esses autores concluíram que o modelo de mensuração do retorno social é um dos grandes desafios no estudo dos negócios sociais, principalmente por causa das dificuldades de mensurar os impactos sociais quando comparados aos impactos financeiros gerados por um empreendimento.

Contribuindo com esse importante debate, este artigo propõe o desenvolvimento de um *framework* a partir dos modelos de negócios existentes, que possibilite a avaliação dos negócios sociais. O desenvolvimento do *framework* busca preencher as seguintes lacunas: a) avanço nos estudos sobre negócios sociais em relação ao modelo de mensuração do retorno social; b) modelos de negócios existentes não se preocupam ou não apresentam a mensuração do retorno social na visão qualitativa e quantitativa.

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

O artigo inicia pela discussão sobre negócios sociais e modelos de negócios. Passa, então, a detalhar os modelos de negócios existentes e validados pela literatura, apresentando seus componentes e os pontos favoráveis e desfavoráveis em relação à mensuração do retorno social. A discussão dos componentes e pontos favoráveis e desfavoráveis de cada modelo dão suporte para a proposição do *framework*, objetivo principal do trabalho. Por fim, são apresentadas as contribuições do estudo em relação a mensuração do retorno social.

Revisão da Literatura

A revisão de literatura apresenta a conceituação de negócio social, a visão geral sobre modelos de negócios, bem como sua funcionalidade nos negócios tradicionais e nos negócios sociais. A proposição do *framework* integrativo levará em consideração modelos existentes e suas lacunas para mensurar o retorno social.

Negócio Social

De acordo com Borzaga, Depedri e Galera (2012), o termo negócio social foi usado pela primeira vez na década de 1980 para identificar as iniciativas privadas inovadoras implementadas voluntariamente na Itália. Nos Estados Unidos, o termo também começou a ser utilizado para designar atividades de geração de lucro realizadas por organização sem fins lucrativos para financiar a realização dos objetivos sociais.

Independentemente do local onde a atividade social é exercida, o negócio social pode ser definido como um empreendimento ou atividade empresarial que tenha impacto social em sua ação de negócio. Ele foi concebido para resolver um problema social e para ser autossustentável, viabilizando gerar receita suficiente para cobrir suas próprias despesas, ou seja, gerar lucro (Yunus, 2010; Comini *et al.*, 2013). Os negócios sociais devem ser administrados como uma empresa com fins lucrativos e objetivo social. Assim, pode-se dizer que negócios sociais que pensam na geração de valor social e tenham fins lucrativos são, na verdade, organização híbrida. Wood Jr. (2010) sugere diversas formas para identificar esse tipo de organização em estudos organizacionais. Em uma delas ele afirma que o termo “organização híbrida”

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

também é utilizado para designar empreendimentos que combinam características de organizações sem fins lucrativos – voluntarismo, orientação para missão e foco na criação de valor social – com características de empresas comerciais – orientação para o mercado e foco na captura de valor econômico. Nessa perspectiva, os negócios sociais conjugam a ênfase no mercado com a criação de valor social (Battilana, Lee, Walker & Cheryl, 2012; Comini, 2016). Portanto, organizações híbridas podem ser classificadas como um novo formato organizacional, conforme citado na introdução deste trabalho.

Independentemente do formato organizacional os negócios sociais devem utilizar um modelo de negócio que permita identificar a criação de valor. O modelo de negócio deve detectar desde o propósito da empresa, como seu uso dos recursos disponíveis para atingir um resultado que garanta sua sustentabilidade e retorno à sociedade por meio de produtos e serviços. O modelo de negócio contribui para implementar a estratégia bem como para medir os resultados alcançados e fornecer informações que possibilitam avaliar a estratégia e redefini-la caso necessário.

Dessa forma, a próxima seção apresentará conceitos sobre modelos de negócios, sua funcionalidade e, em seguida, modelos validados tanto na visão acadêmica, produção de artigos, dissertações e teses.

Modelo de negócio

Com o surgimento dos negócios baseados na internet e a expansão do seu uso, que aconteceu em meados dos anos 90, a expressão “modelo de negócios” começou a crescer e ganhar espaço no meio acadêmico e empresarial, colaborando para o avanço nos seus estudos e definições (Magretta, 2002; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011; Zott, Amit & Massa, 2011).

Desde então, modelo de negócio é um conceito que tem sido bastante estudado na área de gestão. Entretanto, ainda não existe uma definição aceita como consensual entre acadêmicos e consultores (Calixto & Fleury, 2015). Considerando as abordagens: lógica e criação de valor; sistema de atividades; narrativa; e design, (Margaretta, 2002; Teece, 2010; Osterwalder e Pigneur, 2011; Dasilva *et al*, 2013; Rodrigues, 2017), pode-se analisar um modelo de negócio como uma representação (narrativa) que possibilita a uma organização definir sua arquitetura (*design*) a qual favoreça a articulação de suas

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

atividades (sistema de atividades), com o objetivo de criar, entregar e capturar valor para as partes envolvidas (lógica de criação de valor).

De acordo com Demil & Lecocq (2010), o valor capturado por uma organização pode ser representado pela diferença entre as receitas alcançadas pelos seus produtos ou serviços e os seus custos geram uma margem (resultado). Por outro lado, o termo criar valor pode ser compreendido de duas formas: a) como captura de valor - quando a margem, diferença entre receitas e custos, é positiva; e b) como proposição de valor - entrega de valor aos *stakeholders* (Coleta, 2018). No caso das organizações objeto de estudo deste trabalho, o foco é a criação de valor principalmente na visão social e as partes envolvidas relacionam-se entre a organização e o mercado. A captura de valor deve garantir a sustentabilidade do negócio, e a proposição de valor está implícita no propósito do negócio, ou seja, gerar um impacto social.

O modelo de negócios deve descrever como uma organização funciona e auxilia os gestores a identificar as diferentes atividades que o negócio possibilita e seus mecanismos de criação de valor. Além disso, o modelo de negócios deve compreender a interação permanente entre seus componentes e as repercussões que essas alterações trazem para o ambiente externo e interno da organização (Demil & Lecocq, 2009: 2010). Considerando que nos negócios sociais tem-se o resultado social como foco principal, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) incorporam ao modelo de negócios tradicional com três componentes (proposição de valor, constelação de valor e equação lucro econômico) um quarto componente: a equação do lucro social. O componente equação lucro social proporciona a identificação do benefício social, podendo ser social ou ambiental, conseqüentemente, a identificação está atingindo os objetivos propostos quando da abertura do negócio e também contribuindo para que investidores interessados apoiem iniciativas com impacto social (Petrini, Scherer & Back, 2016).

Independentemente do tipo de negócio, tradicional ou social, de acordo com Teixeira (2014), um modelo de negócio tem duas funções: a) auxiliar os *stakeholders* a compreender as várias nuances do negócio em que se encontram inseridos, tais como parceiros, produtos/serviços, riscos, mercado, custos, fontes de receita, recursos, etc.; b) guiar e acompanhar o desenvolvimento do negócio a curto, médio e longo prazo, de acordo com as metas estabelecidas pela empresa.

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

Com o objetivo de fundamentar o *framework* objeto deste trabalho, nos próximos itens serão apresentados modelos de negócios legitimados pela literatura e validados/testados por artigos, dissertações, teses e até mesmo no meio empresarial.

Modelo Canvas

A concepção do *Business Model Canvas* – BMC (Osterwalder, 2004) leva em consideração três das quatro áreas principais que constituem as questões essenciais (componentes) do modelo de negócio tradicional citado anteriormente: proposta de valor, constelação de valor e equação lucro econômico. As quatro áreas principais do modelo BMC (produto, interface do cliente, gestão de infraestrutura e aspectos financeiros) foram desdobradas em nove componentes: proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parceiros principais e estrutura de custo. Esses nove componentes trabalhados em uma perspectiva conjunta auxiliam a conhecer como a organização cria, entrega e captura valor (Rodrigues, 2017).

O BMC não tem limitação de uso nas organizações, podendo ser utilizado em qualquer tipo de organização, tenha ela como objetivo principal o lucro ou retorno social, porém, esse modelo possui uma fragilidade quando aplicado aos negócios sociais, não possui o componente “equação lucro social” incorporado por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), que proporciona a identificação do benefício social.

Com essa fragilidade, em 2014 o *Baanko* promoveu a primeira edição do *Baanko Challenge*. Trata-se de um evento que oportuniza discutir sobre assuntos ligados à gestão de negócios de impacto social com o objetivo de gerar valor social. Nesse primeiro *Challenge* (2014), após usar algumas vezes o modelo BMC, surgiu entre os participantes a ideia de construir um modelo diferente, focado em negócios sociais. Após diversas discussões foi possível chegar ao seguinte modelo:

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

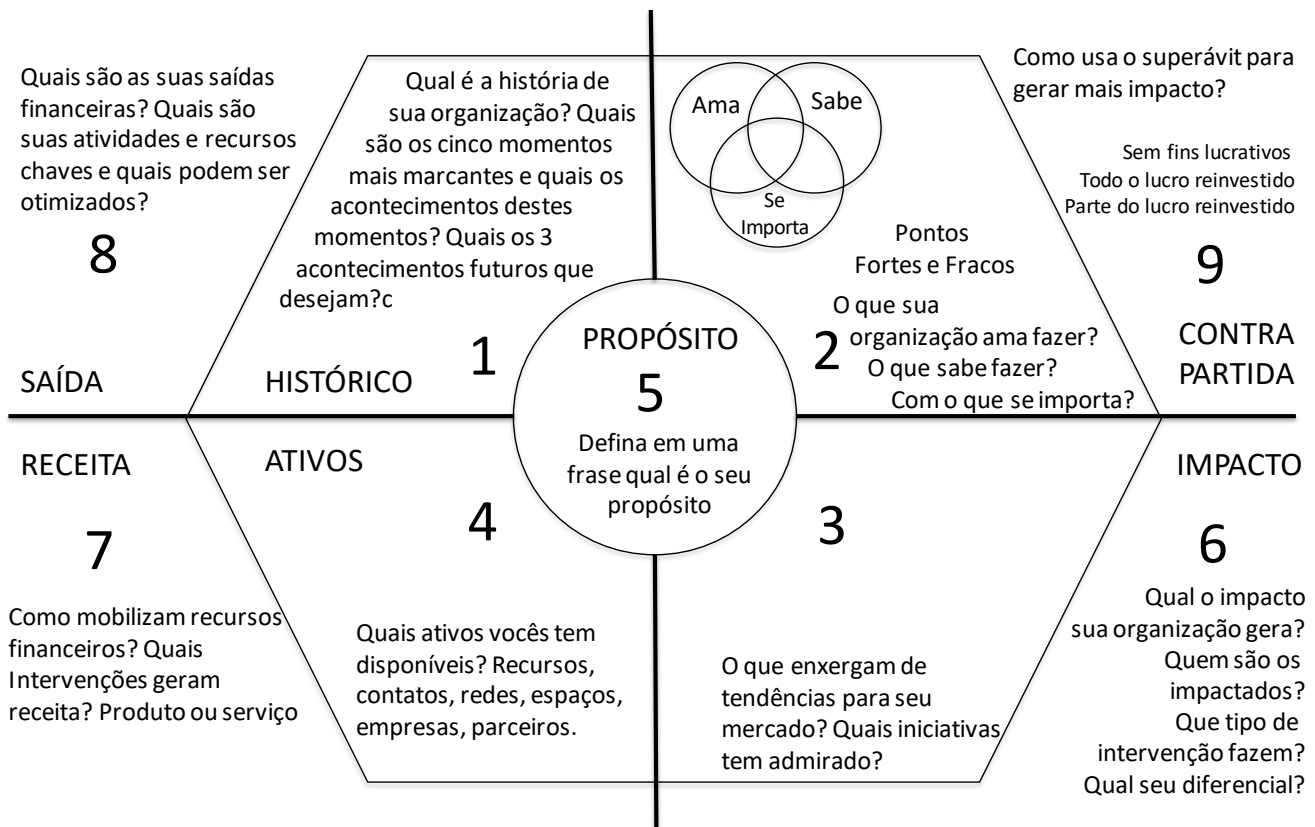


Figura 1. Business Model Canvas social – BMCS

Fonte: <http://baanko.com/canvassocial.pdf>.

O modelo inclui nove componentes, mas com perguntas direcionadas (componentes 1, 2, 3 e 4) para a obtenção de respostas em relação ao propósito da organização (componente 5), seus impactos na sociedade (componente 6), sua estrutura de receita auferida pelos produtos e serviços oferecidos (componente 7), estrutura de custos – saídas (componente 8) e seu resultado – superávit ou déficit (componente 9).

Analisando os dois modelos (BMC e BMCS), deduz-se que:

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

- a) O modelo BMC não é direcionado especificamente para organizações com objetivo social, ele usa termos para a interpretação e respostas para qualquer tipo de negócio. Ele não oferece conectividade entre os componentes, que apresentam perguntas que podem ser respondidas de forma individual. Nenhum componente, mesmo de forma individualizada, permite à organização ter indicadores que identifiquem o resultado final alcançado com a estratégia utilizada;
- b) o modelo BMCS é direcionado especificamente para organizações com fins sociais, com conectividade entre os componentes de forma a classifica-lo como um modelo dinâmico. De acordo com Rodrigues (2017) para um modelo de negócio é importante ele apresentar uma complementaridade ou mudança no modelo original para torná-lo dinâmico. Mesmo esse modelo realçando uma dinamicidade, ele não possui indicadores de mensuração do retorno tanto econômico quanto social. Ele apenas tem o componente “impacto” com perguntas visando à detecção de respostas que não favorecem a tangibilização do retorno social.

Diante dos pontos citados e limitações dos dois modelos (BMC e BMCS), o próximo item abordará o modelo RCOV, buscando estabelecer seus objetivos, sua estrutura, componentes e informações que darão suporte à proposição do *framework* integrativo.

Modelo RCOV

Penrose (2006) conceitua que o crescimento da empresa é uma resultante da interação entre seus recursos, da sua organização e sua capacidade de novas proposições de valor nos mercados. Nessa definição, empresa é uma organização administrativa e uma coleção de recursos produtivos, sendo seu objetivo geral organizar o uso de seus próprios recursos junto com recursos adquiridos de fora da empresa para a produção e venda de bens e serviços com lucro.

Partindo da visão penrosiana, Demil e Lecocq propõem a estrutura de um modelo de negócios a partir de três componentes centrais (Teixeira, 2014):

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

- a) recursos e competências (RC): conjunto de recursos e competências acumulados pela organização, que englobam ativos tangíveis e intangíveis, como por exemplo, o know-how tecnológico, traduzido em patentes e tecnologias desenvolvidas.
- b) estrutura organizacional (O): conjunto de atividades da organização e as relações que estabelece com outras organizações para combinar e explorar seus recursos. Inclui a cadeia de valor das atividades, ou seja, o conjunto de múltiplos processos que compõem as atividades da organização e sua rede de valor formada pelas relações com stakeholders externos (fornecedores, clientes, competidores, reguladores).
- c) proposições de valor (V): conjunto de propostas de valor oferecidas aos clientes, sob a forma de produtos e serviços. Para sua compreensão, é importante identificar como e para quem são entregues, ou seja, as diferentes formas de geração de receitas da organização.

A partir dos componentes citados, Demil e Lecocq desenvolveram suposições que contribuem para a construção de um *framework* intitulado RCOV, cujo objetivo é identificar a margem a partir do uso dos recursos e competências que gerarão a proposição de valor e visualizar a organização em uma visão interna e externa dos recursos. A proposição de valor gera a estrutura e volume de receitas, enquanto o uso dos recursos pela organização gera uma estrutura e volume de custos. Considerando a visão econômica, o confronto entre estrutura e volume de receitas com a estrutura e volume de custos leva à visualização da margem, que pode ser compreendida como um indicador que mede a eficiência da gestão (modelo de negócios), sua sustentabilidade ou necessidade de revisão de alguns componentes.

Interações entre componentes seguirão escolhas para desenvolver uma nova proposta de valor, para criar novas combinações de recursos ou fazer alterações no sistema organizacional e os impactos que essas adaptações terão sobre os outros componentes e seus elementos subsidiários (Demil & Lecocq, 2010).

De acordo com Santos e Meirelles (2013), a diferença do modelo RCOV em relação ao BMC reside essencialmente no foco dado aos recursos. Enquanto no método BMC a proposição de valor ocupa lugar central, no RCOV a proposição de valor é resultado de um processo dinâmico de articulação de

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

recursos e competências. No BMCS a proposição também ocupa lugar central e é uma resultante da articulação do seu histórico, ativos tendências e pontos fortes e fracos.

Considerando que margem é o resultado alcançado na visão econômica, o modelo RCOV também não apresenta componentes que permitam medir o retorno social alcançado pela articulação dos recursos e competências disponíveis. Dessa forma, analisando o modelo RCOV na visão de um negócio social, ele mostra a mesma deficiência que os modelos BMC e BMCS, a impossibilidade de identificar o retorno social tangibilizado em indicadores ou até mesmo pela percepção dos indivíduos beneficiados pela ação social. Além disso, o modelo RCOV não tem componentes diretos que possam conhecer o propósito da organização, ele se preocupa com o resultado do uso de recursos e competências.

Modelo de negócios com impacto social

De acordo com Petrini, Scherer e Back (2016), nos últimos tempos, alguns autores têm utilizado as referências de modelo de negócios tradicionais para analisar aqueles com impacto social. Entretanto, os modelos de negócios tradicionais não respondem integralmente às necessidades dos negócios com impacto social, pois não incorporam a geração de valor social. Levando em consideração que os negócios com impacto social têm essas duas ênfases, poucos pesquisadores têm analisado estratégias e modelos de negócio nessas organizações (Mair & Mair, 2006; Barki, Comini, Cunliffe, Hart & Rai, 2015).

Partindo do pressuposto de que os modelos tradicionais não respondem e não incorporam o fator social, Petrini, Scherer e Back (2016) revisitaram os seguintes modelos: a) modelo BMC; b) a visão de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) com a incorporação do quarto elemento (equação do lucro social) no modelo de negócios convencional de três elementos; e c) o quadro de análise proposto por Michelini e Fiorentino (2012), que trabalha quatro áreas (oferta, ecossistema, mercado e características econômicas) e blocos de construção (proposição de valor, modelo de governança, cadeia de valor, competências, rede de parceiros, segmentação de mercado, distribuição e modelo de gestão do lucro).

De acordo com Petrini, Scherer e Back (2016), após revisar os modelos citados, foi possível apresentar um modelo fundamentado em quatro componentes principais: oferta (proposta de valor), mercado (segmento de mercado e distribuição), ecossistema (modelo de governança, cadeia de valor,

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

competências e rede de parceiros) e características econômicas (gestão de receitas). Após essa revisão os autores elaboraram uma proposta inicial de modelo de negócio para negócios sociais, que se diferencia dos revisitados na literatura (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010; Michelini & Fiorrentino, 2012), por detalhar, reorganizar e agregar mais elementos constituintes de um modelo de negócio com impacto social. Sob o olhar do BMC, elementos sociais são adicionados e/ou uma nova leitura é realizada em relação a eles. Sob o olhar do modelo proposto por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), emprestou-se a nomenclatura de alguns componentes, alterando e aprofundando a estrutura inicialmente proposta pelos autores.

Com o objetivo de validar o modelo, os autores aplicaram um questionário em 49 organizações com impacto social e a partir da análise dos dados foi possível não somente aumentar a compreensão em relação aos elementos propostos inicialmente, como também discriminar novos elementos e identificar a relação entre eles (Petrini, Scherer & Back, 2016). A Figura 2 relata o modelo revisitado.

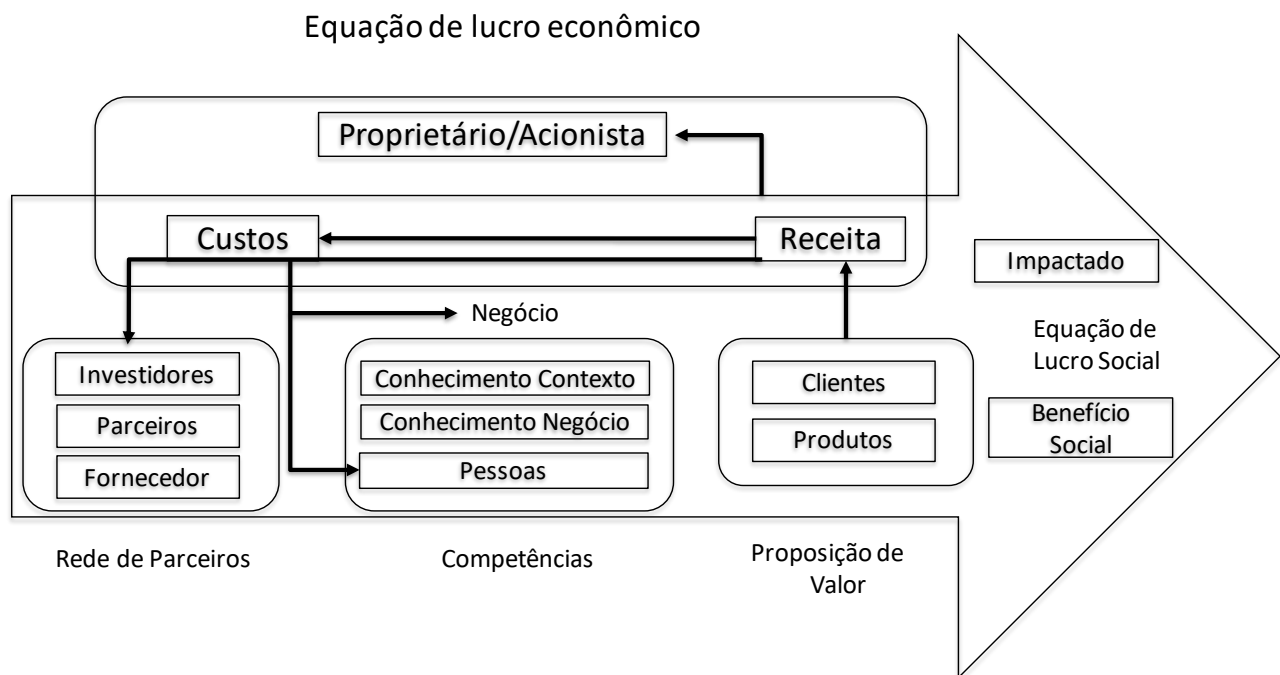


Figura 2. Modelo de negócios com impacto social revisitado
Fonte: Petrini, Scherer e Back (2016).

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

Comparando esse modelo com os demais apresentados, nota-se que o propósito (proposta de valor) apresentado no BMC e BMCS não faz parte dele. Por outro lado, ele apresenta os componentes do RCOV com outro *design* e incorpora componentes do BMC (clientes, parceiros) e a equação lucro social, que não é abordada nos demais modelos apresentados. A menção à equação lucro social é apenas com a apresentação dos itens: benefício social e impactado. O modelo não define de que forma se pode medir o benefício social gerado e a percepção do indivíduo impactado quanto ao valor social gerado.

A visão de cada modelo apresentada até o momento permite identificar que cada um apresenta componentes que têm um significado e importância dentro da sua estrutura/*design*. O Quadro 1 exibe um resumo de todos os componentes de cada modelo e analisa quais estão presentes em cada um. Os componentes são apresentados em ordem alfabética.

Quadro 1.

Componentes dos modelos BMC, BMCS, RCOV e negócios com impacto social

COMPONENTES	MODELOS			
	BMC	BMCS	RCOV	NÉGOCIOS IMPACTO SOCIAL
Atividades-chave	X			
Ativos		X		
Benefício social				X
Canais	X			
Contrapartida		X		
Estrutura de custos	X	X	X	X
Fontes de receitas	X	X	X	X
Histórico		X		
Impacto		X		X
Margem			X	
Organização interna e externa			X	
Parcerias	X			X
Pontos fortes e fracos		X		
Proposta de valor	X	X	X	X
Recursos e competências			X	X
Recursos principais	X			
Rede de parceiros			X	X
Relacionamento com clientes	X			
Segmento de clientes	X			
Tendências		X		

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

Considerando o objetivo de um negócio social, gerar valor social à sociedade com sustentabilidade financeira, pode-se identificar, no Quadro 1, que apenas o modelo RCOV tem o componente margem, mesmo que os demais apresentem fontes de receitas e estrutura de custos. O modelo BMCS e negócios de impacto social contemplam o componente impacto, mas não informam qual sua medida de mensuração; nenhum deles contempla as gratuidades oferecidas pelo negócio, que é uma geração de valor importante para o negócio social. Diante dos pontos apresentados até o momento, o objetivo deste trabalho é propor um *framework* integrativo com o objetivo de medir: propósito da organização, resultado econômico e financeiro e retorno social, considerando o negócio e os indivíduos beneficiados pela geração de valor social.

Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto e preencher as lacunas descritas na introdução desta pesquisa, nós utilizamos a pesquisa bibliográfica, técnica de coleta de dados com base em material já elaborado. Neste artigo foram utilizados: livros, teses, dissertações e artigos acadêmicos que possibilitaram estudar os fenômenos negócios sociais e modelos de negócios. A análise desses modelos nos permitiu entender as particularidades, pontos positivos e negativos na visão de negócios sociais e propor o *framework* integrativo. Adicionalmente, a pesquisa bibliográfica permite conhecer e analisar as contribuições de referências teóricas sobre determinado assunto, tema ou problema já analisados, e publicadas por meios de escritos e eletrônicos. (Flick, 2008; Gil, 2010; Dresch et al, 2015).

Após analisar o material coletado, nós reavaliamos os modelos de negócios, identificando os pontos positivos e negativos que poderiam contribuir para detalhar os resultados econômico e social quantitativa e qualitativamente. Isto possibilitou a montagem do Quadro 1, que apresenta todos os componentes constantes nos modelos analisados (BMC, BMCS, RCOV e negócios com impacto social). A partir desse quadro e das anotações em relação as vantagens, desvantagens e limitações de cada modelo em relação à identificação e mensuração do retorno social, iniciou o processo de montagem do *framework* proposto. Todos esses pontos são apresentados nesta pesquisa não seções específicas, revisão de literatura e *framework* integrativo.

Framework integrativo

Considerando a teoria apresentada nas seções anteriores, nesta seção será apresentado um *framework* integrativo. Por meio das vantagens e desvantagens apresentadas de cada modelo e do resumo dos componentes (Quadro 1), procuramos explicar por que optamos por um *framework*, e não pela adaptação de um dos modelos apresentados.

A não adaptação de um dos modelos citados pode ser explicada pela importância das abordagens lógica e criação de valor e *design* de um modelo de negócio. A adaptação poderia prejudicar a visualização do início, meio e fim do processo (criação, entrega e captura de valor) e a sua realimentação com o resultado alcançado sendo comparado ao propósito da organização. Além disso, destaca-se que cada modelo citado apresenta pontos favoráveis e desfavoráveis à identificação do processo de criação, entrega, captura e mensuração do valor criado.

Em relação aos pontos favoráveis, o modelo BMCS tem bem definido o propósito da organização, ponto este que é apresentado no centro do seu *design*. O modelo RCOV descreve a forma de criação de valor econômico por meio dos recursos e competências que são detalhados em receita e custos e logo depois margem. E o modelo de impacto social detalha recursos e competências, ou seja, a vinculação de componentes internos e externos que possibilitam gerar receitas e custos e realça a equação lucro social.

Quanto aos pontos desfavoráveis, os componentes dos modelos BMC, BMCS e RCOV não possuem o componente lucro social que é destacado por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010). O modelo de negócios com impacto social não firma o propósito da organização (estratégia), e nenhum dos modelos incorpora indicadores para avaliar o resultado do negócio.

Se fôssemos escolher um modelo para adaptação/complementação buscando atingir o objetivo de calcular o retorno social, o modelo escolhido seria o de impacto social. A adaptação faria com que seu *design* fosse alterado de forma significativa. Por esse motivo e os demais apresentados nos parágrafos anteriores, optou-se pela montagem de um *framework* integrativo (Figura 3), que tem como objetivo a identificação/mensuração do propósito, resultado econômico e o retorno social das organizações pertencentes ao setor social.

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

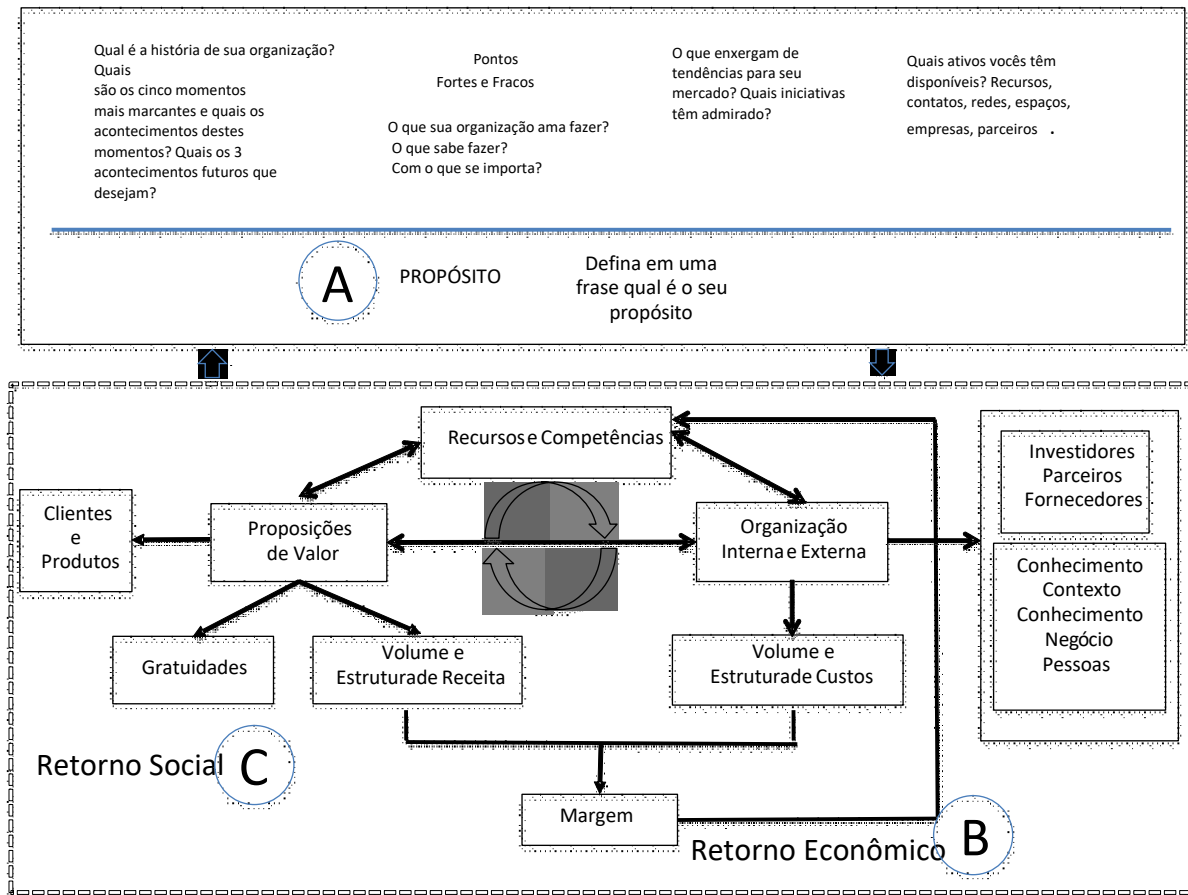


Figura 3. *Framework*: modelo processo de criação de valor social

Os componentes citados por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) são representados no *framework* pelas variáveis: (A) proposta de captura e geração de valor; (B) resultado econômico; e (C) retorno social. O componente constelação de valor será utilizado no *framework* de forma indireta, analisando-se a organização interna e externa.

Pode-se referenciar o *framework* com os modelos apresentados da seguinte forma: o quadro que representa a variável (A) teve origem no modelo BMCS; os elementos recursos e competências, proposições de valor, organização interna e externa, receita, volume e estrutura de custos e margem tiveram como origem RCOV; e os elementos clientes e produtos, investidores, parceiros, fornecedores,

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

conhecimento do contexto, conhecimento do negócio e pessoas tiveram como origem modelo de negócios com impacto social. O modelo de impacto social tem os mesmos componentes que o RCOV, com *design* diferente. Por ser o *design* RCOV mais simples e objetivo, optou-se por mantê-lo e inserir componentes do modelo de impacto social que não consta no RCOV.

Os componentes 6 (impacto), 7 (estrutura de receitas), 8 (estrutura de custos) e 9 (resultado) do BMCS foram desconsiderados no *framework*, considerando que o modelo RCOV apresenta todos esses componentes e o seu *design* permite uma ligação com elementos que serão detalhados na sequência.

No componente “proposta de valor” foram incluídas as gratuidades. Um dos objetivos das organizações do setor social está ligado à visão social, por isso a gratuidade oferecida à sociedade permite uma proposição de valor que certamente está relacionada a um dos seus propósitos. Para complementar, foram incorporados os seguintes componentes ao modelo RCOV: “clientes e produtos”, “investidores, parceiros e fornecedores”, “conhecimento do contexto, negócio e pessoas”. Esses componentes fazem parte do modelo BMCS e modelo de impacto social e estão ligados à proposição de valor e organização interna e externa da empresa.

Diante dos pontos citados, o *framework* foi concebido utilizando elementos dos modelos citados, buscando uma conectividade e o objetivo de identificar as variáveis A, B e C. Dessa forma, baseado na literatura, o *framework* possui características que o classificam como dinâmico. A dinamicidade é uma característica importante no conceito de modelo negócios e tem que conectar elementos internos e externos da firma, incluindo a perspectiva do cliente e como o valor é capturado (Baden-Fuller & Haefliger, 2013).

A variável (A) propósito será identificada por meio da interação dos componentes 1, 2, 3 e 4 (BMCS), que no *framework* não receberam numeração, uma vez que este não se preocupa com a enumeração dos componentes e sim com sua interação, com o intuito de identificar/mensurar a variável-chave (propósito). Esses componentes podem ser compreendidos como estratégia, como escolhas de posicionamento. Segundo Porter (1996), estratégia tem como essência decidir o que fazer e o que não fazer e ser capaz de integrar o conjunto de atividades de uma empresa.

A variável (B) retorno econômico será identificada pela análise econômica da organização, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). O resultado será positivo ou negativo e nesses casos

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

serão utilizadas as expressões “lucro” ou “prejuízo” para o resultado alcançado no período. Para identificar o retorno será confrontado o resultado com o ativo e patrimônio líquido, componentes do Balanço Patrimonial, que representam o valor disponível de aplicações de recursos e o valor dos sócios/acionistas na organização. O confronto do resultado com o ativo permite identificar o retorno sobre o ativo (ROA) e o confronto com o patrimônio líquido permite identificar o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)

A variável (C) retorno social será calculada de três formas: a) gratuidades; b) retorno social propriamente dito; e c) percepção dos clientes utilizando as dimensões apresentadas por Portocarreto & Delgado (2010).

- a) Gratuidades – Cruz, Pelizaro, Sudo e Escapilato (2015) garantem que gratuidade representa os desembolsos decorrentes de serviços prestados de forma gratuita à sociedade em geral por uma organização do setor social. Essa definição tem como objetivo principal apresentar à sociedade o valor gasto que não teve como contrapartida uma receita. Analisando a gratuidade como uma forma de medir o retorno social, não é correto pensar apenas nos gastos sem obtenção de receita. A gratuidade também pode ser representada pela monetarização dos serviços oferecidos a qualquer indivíduo em que não foi necessário desembolso financeiro ou que este foi menor que o valor praticado no mercado;
- b) Retorno social – o retorno social pode ser calculado utilizando a metodologia da REDF, que possibilita identificar o valor do negócio, da causa social, da entidade e seus respectivos índices. A apuração dos valores é baseada na projeção de fluxos de caixa e leva em consideração resultados econômicos e gratuidades. Os valores dos fluxos de caixa projetados são descontados a uma taxa CPMC (custo médio ponderado de capital) para identificar o valor do negócio, da causa social e da entidade. Uma outra forma de cálculo é identificar o valor das gratuidades e comparar com o ativo e patrimônio líquido da organização. Dessa forma, o confronto das gratuidades com o ativo permite identificar o retorno social sobre o ativo (SROA) e o confronto com o patrimônio líquido permite identificar o retorno social sobre o patrimônio líquido (SROE)
- c) percepção dos clientes – pesquisa qualitativa buscando identificar se a atividade (produto ou serviço) gerou impacto social de acordo com as dimensões apresentadas por Portocarreto &

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

Delgado (2010): i) pelo aumento de renda; ii) pelo acesso a produtos e serviços; iii) pela possibilidade de construção de cidadania; e iv) pelo desenvolvimento de capital social.

No *framework* proposto é possível uma visualização geral do negócio com dois quadrantes. No primeiro descrevem-se o propósito da empresa, visão dos administradores/ *stakeholders* em relação ao que se espera do negócio. No segundo há diversos componentes que, conectados interna ou externamente, fornecem informações que contribuem para a identificação do resultado econômico e social. Em relação aos demais modelos apresentados, o *framework* proposto expõe uma visão geral do negócio (estratégia e execução) e indicadores para medir o resultado alcançado com o uso dos recursos e das competências disponíveis. Esses resultados conduzem os administradores/*stakeholders* a uma leitura completa do negócio e se este está direcionado para a estratégia, originando ciclos virtuosos de reflexão.

Dessa forma, o *framework* proposto diferencia-se dos modelos revisitados destacando a incorporação do elemento gratuidade na proposição de valor e mensuração do retorno social na visão quantitativa e qualitativa. Além disso, utilizou-se a nomenclatura de alguns componentes e reuniu diversos componentes buscando contribuir nos estudos sobre negócios sociais em relação ao modelo de mensuração de impacto social.

O Quadro 2 indica as origens das dimensões e elementos do framework e apresenta a descrição de cada um.

Quadro 2.

Origem e descrição das dimensões e componentes do framework integrativo

Dimensão e Componentes	Origem	Descrição
Propósito da organização (A)	Baanko (2014)	Definir qual é o propósito da organização considerando sua história, pontos fortes e fracos, os ativos disponíveis, entrega de valor e satisfação das necessidades dos clientes.
Recursos e Competências	Demil & Lecoq (2010); Petrini, Scherer & Back (2016).	Conjunto de recursos e competências acumulados pela organização, que englobam ativos tangíveis e intangíveis, como por exemplo, o know-how tecnológico, traduzido em patentes e tecnologias desenvolvidas.
Proposição de valor: clientes e produtos	Osterwalder e Pigneur (2011); Demil & Lecoq (2010); Petrini, Scherer e Back (2016).	Conjunto de propostas de valor oferecidas aos clientes, sob a forma de produtos e serviços. Identificar como e para quem são entregues e quais as necessidades dos clientes, incluindo uma proposição de valor na visão social.

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

Organização interna e externa	Demil & Lecoq (2010).	Conjunto de atividades da organização e as relações que estabelece com outras organizações para combinar e explorar seus recursos. Inclui a cadeia de valor das atividades, ou seja, o conjunto de múltiplos processos que compõem as atividades da organização e sua rede de valor formada pelas relações com stakeholders externos (fornecedores, clientes, competidores, reguladores).
Investidores, Parceiros e Fornecedores.	Petrini, Scherer e Back (2016); Scherer (2014).	Formam o conjunto de rede de parceiros que possibilitam que o negócio social receba recursos dos investidores, recebam matéria-prima ou mão-de-obra para o desenvolvimento de produtos e serviços e associações, cooperativas ou outras entidades/indivíduos que auxiliam na inserção da empresa ou de um produto no mercado para resolver um problema social.
Conhecimento do contexto, do negócio e das pessoas	Petrini, Scherer e Back (2016).	Necessidade do conhecimento do território e do cliente a ser atendido. Conhecimento do core business, ou seja, modelo de negócio ou do produto/serviço que será desenvolvido, fornecido, comercializado, etc. Além disso, conhecimento das pessoas envolvidas em todo o processo para satisfação do propósito ou proposição de valor.
Volume e Estrutura de Receitas	Osterwalder e Pigneur (2011); Baanko (2014); Demil & Lecoq (2010); Petrini, Scherer e Back (2016).	Resultado alçando pela proposição de valor, ou seja, produtos/serviços ofertados aos clientes. Esse componente não leva em consideração as gratuidades oferecidas.
Volume e estrutura de custos	Osterwalder e Pigneur (2011); Baanko (2014); Demil & Lecoq (2010); Petrini, Scherer e Back (2016).	Resultado dos gastos necessários para ofertar os produtos/serviços aos clientes e para administrar o negócio.
Margem e Retorno Econômico	Demil & Lecoq (2010); Petrini, Scherer e Back (2016); Paula (2020).	A margem é apurada pela diferença entre o volume e estrutura de receitas e volume e estrutura de custos. O retorno econômico pode ser identificado de forma numérica e através de indicadores que possibilitam identificar o % alcançado em relação aos investimentos do negócio e investimentos dos proprietários do negócio.
Retorno Social	Petrini, Scherer e Back (2016).	Identificar o retorno social oferecido considerando os serviços e produtos oferecidos. Essa identificação deve considerar a visão quantitativa (indicadores) quanto a visão qualitativa (percepção dos indivíduos impactados pelo negócio).
Gratuidades	Cruz, Pelizaro, Sudo e Escapilato (2015)	Monetização dos produtos e serviços oferecidos à sociedade que trouxeram alguma economia para os indivíduos. Essa monetização leva em conta o valor que o indivíduo gastaria para adquirir o produto ou serviço sem a intervenção do negócio social.

Considerações Finais

Pode-se observar por meio das informações apresentadas, revisão de literatura, que os modelos de negócios validados, ou seja, testados e aplicados, não atendem a um dos objetivos dos negócios sociais que é a identificação do retorno social. Sendo assim, os modelos BMC, BMCS, RCOV e Negócios de

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

Impacto Social foram revisitados e analisados de forma detalhada buscando compreender o papel de cada elemento na proposição dos modelos. O quadro 1 apresenta um resumo dos modelos revisitados proporcionando uma visão geral de cada um e considerando as abordagens: lógica e criação de valor; sistema de atividades; narrativa; e design, optou-se em criar um novo modelo (*framework*) e não adaptação de um deles para atender os negócios de impacto social.

O modelo proposto permite que os negócios de impacto social identifiquem seu propósito (que pode ter objetivo econômico e social); mensurar o resultado econômico, ou seja, confronto entre receitas, custos e despesas, identificando se no período o negócio alcançou lucro ou prejuízo, e esse resultado deve permitir que o negócio seja sustentável financeiramente; e mensurar o resultado (impacto) social, esse resultado deve ser mensurado na visão quantitativa (gratuidades oferecidas) e na visão qualitativa (percepção dos indivíduos beneficiados pelas gratuidades quanto ao impacto gerado no dia a dia). Esses resultados devem ser analisados e comparados com o propósito de modo que possibilite uma reflexão da forma que os recursos e competências foram trabalhados e se os resultados atingidos estão de acordo com a expectativa dos stakeholders e propósito dos negócios.

Desta forma, esta pesquisa teve como objetivo propor um *framework* a ser utilizado nas organizações sociais e que contribua para implementação da sua estratégia, bem como definir os resultados alcançados e fornecer informações que permitam avaliar a estratégia e redefini-la caso necessário. Além disso, a pesquisa traz um avanço nos estudos sobre negócios sociais em relação ao modelo de mensuração do retorno social e oferece como sugestões de pesquisas futuras: a) aplicação do *framework* em negócios sociais; b) aplicação em organizações do terceiro setor; e c) aplicação em projetos individuais que tenham objetivos e propósitos sociais.

Referências

Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S. L., & Rai, S. (2015 Jul-Aug.). Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 380-384. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150402>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Cheryl, D. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review Summer*.
- Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012 Jul-Sep.). Interpreting social enterprises.de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3). <https://doi.org/10.5700/rausp1046>
- Calixto, C. V., & Fleury, M. T. L. (2015 maio-ago.). Business Model: desvendando o constructo. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, São Paulo*, 1m0(2), 18-30. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.10218-30>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Coleta, K. A. P. G. (2018). Análise dos componentes de modelos de negócio para a criação de valor nas empresas. Tese (Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- Comini, G. M., Barki, E., & Aguiar, L. (2013). O novo campo dos negócios com impacto social. In: E. Barki, D. Izzo, G. T. Torres, & L. Aguiar (org.). *Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Peirópolis.
- Comini G. M. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. Tese (Livre Docência em Administração) - Universidade de São Paulo.
- Cruz, C. V. O. A., Pelizaro, V. B., Sudo, K. Y., & Escapilato, B. (2015). Evidenciação contábil de gratuidades nas Santas Casas de Misericórdia: análise da conformidade com as Normas Brasileiras de Contabilidade. *Anais do IX Congresso Iberoamericano de Contabilidade e Gestión*. Florianópolis/SC.
- DaSilva, C. M., Trkman, P., Desouza, K., & Lindič, J. (2013). Disruptive technologies: a business model perspective on cloud computing. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(10), 1161-1173. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.843661>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negócio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 3(23).
- Demil, B., Lecocq, B., Ricart, J., & Zott, C. (2015). Introduction to the special issue: Business model within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11. <https://doi.org/10.1002/sej.1194>
- Dias, M. C., Lizuka, E. S., Moraes, E. A., Barbosa, A. S., & Walchhuter Silva, C. S. (2016). A pesquisa acadêmica sobre negócios sociais no Brasil e no mundo. *Anais do XL Encontro da ANPAD*. Costa do Sauípe-BA.
- Dresch, A. et al. (2015) Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia. Bookman. VitalBook file. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- Flick, U. (2008) Uma introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80: 86-92.
- Mair, J., & Mair, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Michelini, L., & Fiorrentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*. Bingley, 8(4), 561-577. <https://doi.org/10.1108/17471111211272129>
- Naigeborin, V. (2013). O papel das organizações da sociedade civil na criação e no desenvolvimento de negócios com impacto social. In: E. Barki, D. Izzo, G. T. Torres, & L. Aguiar (org.). *Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Peirópolis.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology, a proposition in a design science approach. *l'Université de Lausanne l'ecole des hautes etudes commerciales*.
- Penrose, E. T. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Unicamp.
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016, mar-abr.). Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração Pública (RAE)*, São Paulo, 56(2). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>
- Porter, M. E. (1996, Nov-Dec.). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.

Business Model: uma proposta de *framework* integrativo para avaliação de negócios de impacto social

- Portocarreto, A., & Delgado, F. (2010). Inclusive business and social value creation. In: P. Márques, E. Reficco, & Berger, G. (Eds.). SEKN, Socially Inclusive Business: Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica. Harvard University.
- Rodrigues, M. C. P. (2017, set-out.). Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. *Revista de Administração Pública (RAP)*. Rio de Janeiro.
- Santos, T. L., & Meirelles, D. S. (2013). Evolução do modelo de negócio de uma empresa de serviços de valor agregado: uma abordagem transformacional adotando o modelo Canvas. *Anais do XVI Semead Seminários em Administração*, São Paulo/SP.
- Scherer, P. C. (2014). Entendendo os negócios com impacto social: uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio. *Dissertação (Mestrado em Administração)* - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, (43), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teixeira, L. C. M. (2014). Estratégias competitivas em modelos de negócios de bancos públicos federais. Belo Horizonte. Tese (Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- The Roberts Enterprise Development Fund. REDF (2001). *SROI Methodology*. San Francisco: REDF.
- Wood Jr, Thomaz. (2010, abr-jun.). Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, 50(2). <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200008>
- Yunus, M. (2010). *Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier (tradução: Leonardo Abramowicz).
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Submetido: 21/06/2021

Aceito: 27/10/2021

1288