



Modelos de negócios de empresas sociais: Uma revisão sistemática da literatura

Marcelo Tsuguio Okano¹
Graziela Bizin Panza²
Marcelo Eloy Fernandes³

Resumo

Este artigo tem o propósito de realizar uma avaliação formativa das extensões de modelo de negócios proposto para empresas sociais, respondendo a questão de pesquisa: "Quais são os *Canvas Business models* para as empresas sociais?" Como resultado, forneceu uma avaliação das abordagens atuais, identificando novas características das empresas sociais no conceito de modelo de negócios. O artigo foi desenvolvido utilizando base teórica e descrição da metodologia, com foco na comparação dos modelos de negócios sociais. Os resultados das análises apontam para o modelo de Osterwalder e Pigneur como modelos universais, enquanto que outros modelos apresentam aspectos únicos das empresas sociais.

Palavras-chaves: *Empresas sociais; Modelo; Negócio; Valor.*

1. Introdução

As empresas sociais ou *social enterprises* em inglês, estão crescendo no mercado e destacando-se em resolver problemas sociais. O conceito de empresas sociais surgiu na Europa nos anos 1990, em consequência do movimento cooperativista Italiano, seguido pela Bélgica e Reino Unido (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010). No entanto, somente em 2002 o governo britânico definiu "*social enterprises*" como um negócio, com propósitos basicamente sociais, sendo que todo o lucro gerado deveria ser reinvestido de acordo com a finalidade do negócio ou na comunidade (DTI, 2002).

¹ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista (UNIP), com estágio pós-doutoral na mesma área pela Universidade Estadual "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP) e pela UNIP (com ênfase em Empreendedorismo e Inovação). Mestre em Administração pela Universidade de São Caetano do Sul (UCSC), com especializações em Magistério do Ensino Superior (UNIP), Sistemas de Computação (PUC-Campinas) e Engenharia de Software (Poli-USP) e graduação em Matemática pelo Centro Universitário Fundação Santo André. Atualmente cursa o doutorado em Administração na FGV-EAESP na linha de AATI (Análise, Administração e Tecnologia da Informação).

² Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS (2018); MBA em Gestão de Negócios pela University of Wales, School of Technology and Management of London UWIC STM (2006); Especialização em Engenharia da Qualidade Industrial pela UNICAMP (2003); e graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (2002). Atualmente é professora do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

³ Doutor em Engenharia de Produção (UNIMEP), com estágio pós-doutoral na área (UNIP). Mestre em Administração (FECAP). Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho (UCAM), Sistemas de Informação Gerencial (UNIP), Docência no Ensino Superior (UNINOVE) e em Planejamento, Implementação e Gestão da Educação a Distância (UFF), tendo realizado MBA em Marketing (UNINOVE) e Engenharia da Qualidade Integrada (UNINOVE). Graduado em Análise de Sistemas (UNIP), Administração (UNINOVE), Ciências Contábeis (UNICID), Engenharia de Produção (UNINOVE) e em Gestão Pública (UBC)..



Neste contexto para (Burkett, 2013) a mudança contínua nas empresas atuais está associada às mudanças existentes e à emergência de novos modelos de negócios e, portanto, ao desenvolvimento dos conceitos do modelo de negócios.

Uma forma utilizada para analisar cenários para tomadas de estratégicas é o chamado modelo de negócio, que é definido por três elementos principais, sendo: a proposição de valor, a criação de valor e a entrega e captura de valor. A criação de valor está no cerne de qualquer modelo de negócio; as empresas geralmente capturam valor, aproveitando novas oportunidades de negócios, novos mercados e novos fluxos de receita (Beltramello et al., 2013; Teece, 2010).

Este artigo tem o propósito de realizar uma avaliação formativa das extensões de modelo de negócios proposto para empresas sociais, respondendo à questão de pesquisa: " Quais são os *Canvas Business models* para as empresas sociais? "

Como resultado, fornecerá uma avaliação das abordagens atuais, identificando novas características das empresas sociais no conceito de modelo de negócios.

Neste contexto, o desenvolvimento do artigo foi baseado na revisão teórica, com foco em descrição metodológica apresentada na sequência, e de comparação e análise dos modelos ora apresentados.

2. Referencial Teórico

2.1 Empreendimento Social

Definições de empreendedorismo social são normalmente de um processo geral ou cultura geral da empresa. Definições de empresas sociais e de negócios sociais, por outro lado referem-se aos resultados tangíveis de empreendedorismo social. Definições sobre empreendedores sociais referem-se ao fundador e líder das iniciativas (Mair & Marti; 2006) ou mesmo de forma mais ampla, o empreendedor social termo frequentemente refere-se a estes indivíduos que são as forças motrizes por trás da inovação social (DERAEDT, 2009).

O empreendedorismo social refere-se a um processo geral ou comportamento, por isso ainda é possível distinguir uma definição ampla que engloba várias organizações. O termo "empresa social", por outro lado, refere-se aos resultados tangíveis de empreendedorismo social e, conseqüentemente, é muito mais difícil para se referir a uma única descrição que cobre todas as práticas existentes (Deraedt, 2009). No entanto, algumas características comuns a todas as empresas sociais podem ser distinguidas:

- O principal objetivo de uma empresa social é entregar valor social e não a maximização do lucro.
- em segundo lugar, uma empresa social produz bens ou presta serviços em uma base contínua. Os organismos que garantam a defesa (como organizações sem fins lucrativos) ou redistribuição dos fluxos financeiros como seu principal objetivo, portanto, não são imediatamente entendidas como empresas sociais (Defourny & Nyssens, 2008b).

as empresas sociais têm as seguintes características:

- 1- Orientação Empresarial - Eles estão diretamente envolvidos na produção de bens ou prestação de serviços para um mercado.
- 2- Orientação Social - Eles têm objetivos sociais e / ou ambientais explícitas, como a criação de emprego, formação ou a prestação de serviços locais. Seus valores éticos podem incluir um compromisso para a construção de competências nas comunidades locais. Seus lucros são reinvestidos principalmente para atingir os seus objetivos sociais.



3- Muitas empresas sociais também são caracterizadas pela sua propriedade social. Eles são organizações autônomas cuja governança e estruturas são normalmente baseados na participação dos grupos de interesse (por exemplo, trabalhadores, usuários, clientes, grupos comunitários locais e investidores sociais) ou de administradores ou diretores que controlam a empresa em nome de um grupo mais amplo de partes interessadas. Eles são responsáveis perante os seus stakeholders e da comunidade mais ampla para o seu impacto social, ambiental e econômico. Os lucros podem ser distribuídos como participação nos lucros para os interessados ou usado para o benefício da comunidade (SOCIAL ENTERPRISE COALITION, 2003) ".

Além desses elementos centrais, existem várias tradições na definição de empresas sociais.

- A tradição continental europeia posiciona em grande parte empresas sociais " , no cruzamento de mercado, políticas públicas e da sociedade civil", que operam com uma mistura de recursos, por exemplo, receitas de vendas, taxas de usuários, subsídios públicos e doações privadas e / ou voluntariado (Defourny & Nyssens, 2008a).
- Na tradição anglo-saxão empresas sociais tendem a ser entendidos como atividades econômicas orientadas para o mercado que criam ganhos de renda para organizações sem fins lucrativos, a fim de gerar receitas para a missão de caridade ou social da empresa.
- Abordagens alternativas é aplicar o termo empresa social a um conjunto mais amplo de organizações, inclusive para empresas de lucro com um propósito social. Essa definição mais ampla e orientada para o mercado de empresa social é encontrada por exemplo, no Reino Unido, onde o modelo de negócio das empresas sociais é enfatizado, bem como na Irlanda, onde as empresas sociais são descritas como orientadas para o mercado das empresas (Defourny & Nyssens, 2008a).
- Finalmente, uma quarta abordagem (Dees & Anderson: 2006; Defourny & Nyssens, 2008a) destaca os aspectos inovadores de empresas sociais. Aqui, as empresas sociais são consideradas organizações combinação de pelo menos dois dos seguintes elementos de uma forma inovadora: novos serviços, novos fatores de produção, novas formas de organização ou novos mercados. Esta escola "inovação social" sublinha também o papel do empreendedor social como um vetor de mudança e seu papel em assegurar o sucesso da empresa e alcançar os seus objetivos.

Para Yunus & Weber (2007), existem dois tipos de empresas sociais:

1- o primeiro são as empresas que se concentram em fornecer um benefício social, em vez de maximizar os lucros para os proprietários, e que são de propriedade de investidores que buscam benefícios sociais, tais como a redução da pobreza, cuidados de saúde para os pobres justiça, social, sustentabilidade global e assim por diante, buscando satisfações psicológicas, emocionais e espirituais ao invés de recompensa financeira.

2- A segunda opera em uma forma bastante diferente: o lucro maximizando as empresas, cujos proprietários são pobres ou desfavorecidos. Neste caso, o benefício social é derivado do fato de que os dividendos e de equivalência patrimonial de crescimento, produzido pelo negócio de lucro maximizado ajudará os pobres, ajudando-os a reduzir a sua pobreza ou mesmo escapa-la completamente.

2.2 Modelo de Negócio



A importância do modelo de negócios pode ser comprovada no artigo de Zott, Amit e Massa (2011) publicado no Journal of management com o título de “The business model: recent developments and future research” onde destaca-se o foco em modelo de negócios com atenção substancial dos acadêmicos e praticantes. Os autores afirmam que desde 1995, houve pelo menos 1.177 artigos publicados em revistas acadêmicas revisadas por pares, nas quais a noção de modelo de negócios é abordada.

Durante o boom do comércio eletrônico nos anos 1990 e com o advento da Internet, o termo modelo de negócios ganhou destaque e tem sido usado por gerentes, acadêmicos e jornalistas por tudo e qualquer coisa relacionada à “nova economia”, que é impulsionada pelas tecnologias de informação e comunicação e vem se acumulando desde então (GOYAL et al, 2017; ZOTT, AMIT e MASSA, 2011).

O modelo de negócios também tem sido objeto de um número crescente de estudos orientados para profissionais. Embora tenha havido uma explosão na quantidade de artigos publicados, e uma abundância de sessões e painéis de conferência sobre o tema dos modelos de negócios, parece que os pesquisadores (e praticantes) ainda não desenvolveram uma linguagem comum e amplamente aceita que permitiria aos pesquisadores que examinam a construção do modelo de negócios através de lentes diferentes para desenhar efetivamente no trabalho dos outros (ZOTT, AMIT e MASSA, 2011).

Desta forma, o Quadro 1 (Principais definições) a seguir, traz a percepção dos principais autores e estudiosos quanto a conceitualização e das definições sobre “modelo de negócio”.

Quadro 1 – Principais definições

Autores	modelo de negócio - definição
Timmers (1998)	"Um modelo de negócio é uma arquitetura para fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores comerciais e seus papéis" (p.4).
Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2010	O modelo de negócio descreve "o conteúdo, a estrutura e a governança das transações projetadas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios" (2001: 511). Com base no fato de que as transações se conectam às atividades, os autores desenvolveram ainda esta definição para conceituar o modelo de negócios de uma empresa como "um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa focal e abrange seus limites" (2010: 216).
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	"O modelo de negócios fornece uma estrutura coerente que leva as características e potenciais tecnológicos como insumos e converte-os através de clientes e mercados em resultados econômicos" (p. 532).
Magretta (2002)	"Modelos de negócios são, no fundo, histórias - histórias que explicam como as empresas funcionam" (p. 87).



Johnson, Christensen e Kagermann, 2008	Modelos de negócios "consistem em quatro elementos interligados, que, juntos, criam e oferecem valor" (p. 52). Estas são propostas de valor do cliente, fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave.
Mangematin et al. (2003)	"Cada modelo de negócio tem sua própria lógica de desenvolvimento, que é coerente com os recursos necessários - relações com clientes e fornecedores, um conjunto de competências dentro da empresa, um modo de financiar seus negócios e uma certa estrutura de participação" (pág. 624).
Downing (2005)	"[O modelo de negócios] é um conjunto de expectativas sobre como o negócio será bem sucedido em seu ambiente" (pág. 186).
Morris et al. (2005)	"O modelo representa uma estrutura estratégica para conceituar um empreendimento com base em valor" (p. 734)
Osterwalder et al. (2005)	"Um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos e permite expressar a lógica comercial de uma empresa específica. É uma descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes e da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar esse valor e capital de relacionamento, para gerar fluxos de receita lucrativos e sustentáveis." (p.10)
Casadesus & Ricart (2010)	"A lógica da empresa, a forma como ela opera e como ela cria valor para os seus stakeholders"
Demil & Lecoq (2010)	"A forma como as atividades e os recursos são usados para garantir a sustentabilidade e o crescimento"
Gambardella & McGahan (2010)	"O modelo de negócios é um mecanismo para transformar idéias em receita a um custo razoável"
Itami & Noshino (2010)	"... modelo de negócios é um modelo de lucro, um sistema de entrega de negócios e um sistema de aprendizagem"



McGrath (2010)	"A construção do modelo de negócios oferece algumas oportunidades intrigantes para capturar melhor como um dado conjunto de recursos se traduz em algo que um cliente está disposto a pagar. O que nos leva a dois componentes principais do que constitui um modelo de negócio. A primeira é a "unidade de negócios" básica, que é o bloco de construção de qualquer estratégia, porque se refere ao que os clientes pagam. O segundo são vantagens de processo ou operacionais, que produzem benefícios de desempenho quando a implantação mais adulta de recursos leva uma empresa a desfrutar de uma eficiência ou eficácia superior nas principais variáveis que influenciam sua rentabilidade "(pág. 249).
Sabatier, Rousselle & Mangematin (2010)	" Cruzamento de competência e necessidades do consumidor "
Teece (2010)	"Como uma empresa oferece valor aos clientes e converte o pagamento em lucros"
Williamson (2010)	"... o modelo de negócios de inovação de custos oferece vantagens em maneiras radicalmente novas, significando mais por menos"
Yunus, Moingeon & Lehmann - Ortega (2010)	"Um sistema de valores mais uma constelação de valores"
George & Bock (2011)	"As dimensões subjacentes ao modelo de negócio são estrutura de recursos, estrutura transacional e estrutura de valores" (p.83)
Vial (2016)	considera o modelo de negócios como um conceito generalizado entre os profissionais do empreendedorismo, e a pesquisa, apesar de ainda representar um minúsculo campo de estudo, está começando a tomar forma e fornecer definições e conceitos unificadores. Isso representa uma contribuição importante, pois modelos de negócios bem desenhados são fatores de sucesso de empreendimentos decisivos".

Fonte: Autores, 2020

Neste enquadramento, a definição de Teece, (2010), enfatizou a função de criação de valor de um modelo comercial:

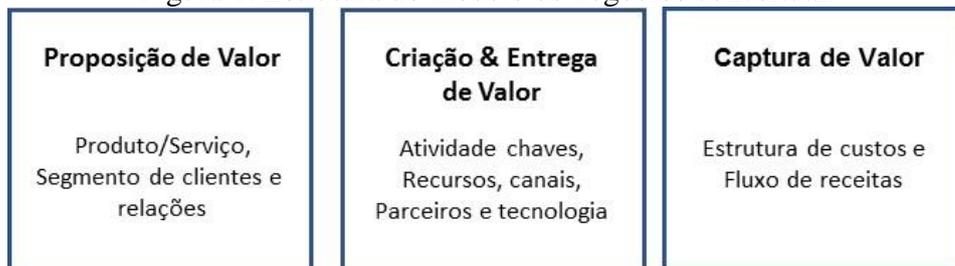
Um modelo de negócio descreve o design ou a arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valores empregados. A essência de um modelo de negócio é que ele cristaliza as necessidades dos clientes e a capacidade de pagamento, define a maneira pela qual a empresa responde e oferece valor aos clientes, atrai clientes a pagar o valor e converte esses pagamentos em lucros através do projeto apropriado e operação dos vários elementos da cadeia de valor. (p. 179).

Neste artigo foi adotada como uma definição de modelo de negócio:

Um modelo de negócio é definido por três elementos principais: a proposição de valor, criação de valor e entrega e captura de valor, conforme indicado na Figura 1 a seguir. Desta forma a criação de valor está no cerne de qualquer modelo de negócio; as empresas geralmente capturam valor, aproveitando novas oportunidades de negócios, novos mercados e novos fluxos de receita (Beltramello et al., 2013; Teece, 2010).

Embora a proposição de valor esteja tipicamente preocupada com a oferta de produtos e serviços para gerar retorno econômico, em um negócio sustentável, a proposição de valor proporcionaria um valor ecológico e / ou social mensurável em conjunto com o valor econômico (Boons e Lüdeke-Freund, 2013). A captura do valor é considerar como ganhar receitas (ou seja, valor de captura) da oferta de bens, serviços ou informações aos usuários e clientes (Teece, 2010).

Figura 1. Estrutura do modelo de negócios conceitual.



Fonte: Richardson (2008); Osterwalder e Pigneur (2005); BOCKEN. et al. (2014)

2.3 Modelo de negócios Canvas (*Business Model Canvas* em inglês ou BMC)

O *Business Model Canvas* (BMC) foi desenvolvido por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, e co-criado com uma série de 470 praticantes de todo o mundo. Oferece uma tela simples, visual e de uma página sobre a qual podemos projetar, inovar e dialogar sobre nossos modelos de negócios (BURKETT, 2013).

Osterwalder (2004, 2008 e 2010) introduziu a metodologia canvas - modelo de negócio para fornecer um meio eficiente de capturar completamente os aspectos-chave de como uma empresa pode se aproximar de uma proposta de negócio particular .

O modelo de negócio, representado no Quadro 2, é composto de nove "blocos de construção" que englobam um conjunto relativamente completo e abrangente de medidas de planejamento de negócios. Completando a tela (ou seja, a criação de listas com marcadores de descritores dentro de cada bloco de construção) para documentar como uma empresa pode se aproximar de uma oportunidade especial constitui um modelo de negócio e o processo de geração de uma série de modelos alternativos é a modelagem de negócios (Osterwalder, 2004, 2008 e 2010).

Não é a única estrutura que foi desenvolvida para articular modelos de negócios. Como muitos dos Canvas, este foi construído a partir de uma pesquisa cuidadosa, mas, ao contrário de muitos outros, também foi testado e aprimorado através da entrada de muitos profissionais (BURKETT, 2013).



Quadro 2 - *Canvas Business Model* (BMC)

Parceiros-chave	Atividades Principais	Proposição de Valor	Relacionamentos de clientes	Segmento de clientes
Parcerias com outras entidades que facilitam a missão da empresa.	Atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa	Produtos e / ou serviços da empresa	Tipo de relacionamento com o segmento de clientes	O grupo alvo da empresa
	Recursos		Canais	
	Recursos financeiros e humanos		Canais de comunicação para entregar o proposta de valor	
Estrutura de custos		Fluxos de receita		
Custos operacionais		Receitas líquidas (mecanismos de preços através dos quais o valor de captura do seu negócio)		

Fonte: MOSTAFA (2014).

2. Metodologia - Revisão sistemática

A fim de orientar o mapeamento da revisão sistemática da literatura desse artigo, levantou-se as questões de pesquisa que atuam como fator de inclusão e exclusão dos estudos encontrados. As questões de pesquisa que guiam esse trabalho são:

Quais são os *Canvas Business models* para as empresas sociais?

Posteriormente, definiu-se as bases de busca utilizados na pesquisa. Buscou-se incluir as principais fontes de trabalhos nas especialidades de negócios e administração. As bases selecionadas são *Web of Science* e *Scopus*.

Após a definição das bases onde serão efetuadas as buscas, definiu-se os termos sinônimos para cada item das questões de pesquisa, além de agrupar os termos “*canvas*” “*business model*” e “*social enterprise*”. Posteriormente, foram definidos os termos de busca (termos concatenados com operadores booleanos).

Logo na sequência foram utilizadas *strings* de busca nas bases de publicações já descritas anteriormente, com a adoção dos critérios a seguir:

- Artigos publicados em revistas ou conferências revisadas que respondam uma ou mais questões de pesquisa;



- Trabalhos escritos em língua inglesa, por esse motivo foram descartados os artigos selecionados nas bases LILACS;
- Estudos disponíveis para download nas bases de buscas definidas.
- Estudos duplicados
- Artigos que não atendiam o escopo desse trabalho, ou seja, trabalhos que não respondiam a todas as perguntas que orientam essa pesquisa.

Por fim, estudos que não respondem às questões de pesquisa e aquelas que não se encontravam disponíveis para download são excluídos da análise.

3.2 Análises dos dados

Para identificar abordagens de modelo de negócios que lidam com empresas sociais, decidimos como um primeiro passo para usar o modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur como cenário de base.

Depois, identificamos propostas de adaptações de modelos de negócios.

Como resultado, identificaram-se quatro vertentes de propostas que adaptam o Canvas Business Model de Osterwalder e Pigneur. Portanto, essas adaptações são analisadas nas seções a seguir.

4. Resultados e Análises

Com as pesquisas nas bases, foram extraídos um total de 5 artigos, conforme segue:

- Osterwalder, E. e Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Manual to Visionaries, Game Changers, e Challengers*, Wiley, 2010.
- Kamath, S.J., Lee, Y-J. and Zhang, X.T. (2013) 'Social enterprise models: creating the fortune at the base of the pyramid', *Int. J. Social Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 2, No. 3, pp.269–292.
- BURKETT, Ingrid. *Using the business model canvas for social enterprise design*. 2013.
- VIAL, Virginie. *A Business Model Canvas for Social Enterprises*. *Sains Humanika*, v. 8, n. 1-2, 2016.
- STANFORD. *Social Entrepreneurship Hub*. Disponível em <https://sehub.stanford.edu/pro-1> Acesso em 12/11/2019.

De acordo com Burkett (2013), compreender o modelo de negócio de uma empresa social poderá trazer dois benefícios principais:

1. Compreender, desenhar, articular e discutir os detalhes dos conceitos dos negócios sociais;
2. Testar, desenvolver protótipos para avaliar de maneira prática o impacto do negócio social.

Considerando ambos benefícios citados anteriormente, compreende-se que quanto mais as empresas sociais aprenderem a utilizar e desenvolver seus próprios modelos de negócios,

muitos de seus desafios poderão ser facilmente identificados em seus estágios iniciais, favorecendo, assim, as oportunidades para se trabalhar o desenho de soluções viáveis para o negócio. Dessa maneira, os negócios sociais se tornariam viáveis financeiramente, e sustentáveis em termos de impacto social.

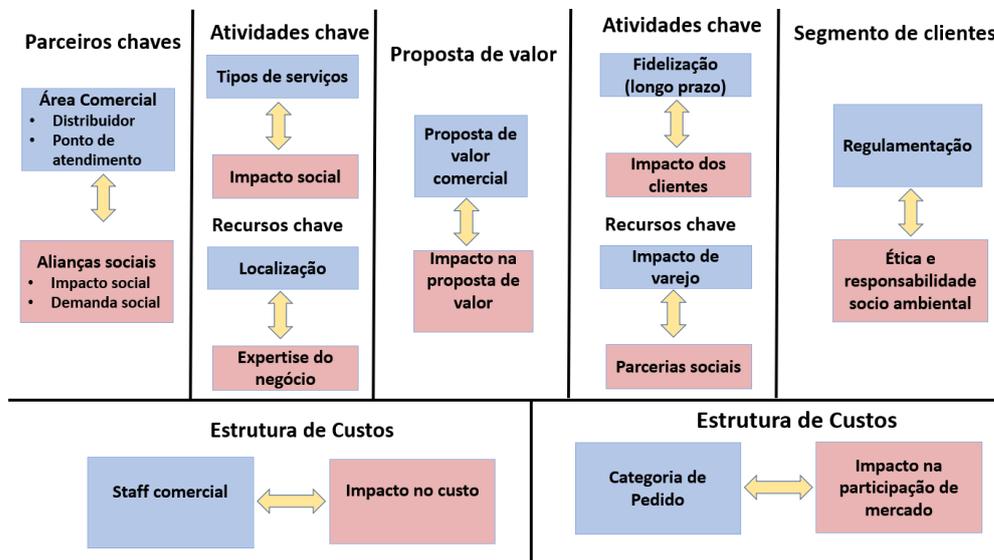
Além dos nove blocos apresentados para o “*Business Model Canvas*”, para as empresas sociais se torna importante acrescentar os objetivos sociais do negócio, para identificar o impacto social do mesmo, para assim, analisar a viabilidade comercial correlacionada com o impacto social (BURKETT, 2013).

E mais importante ainda, verificar como ambos, viabilidade comercial e financeira interagem com o impacto social:

- Como acontece essa interação?
- Como são simbióticos?
- Como concorrem entre si?
- Quais são os problemas existentes entre eles?
- Quais são as oportunidades existentes para que estejam alinhados?

A figura 3 demonstra o “social business model canvas I” (BURKETT, 2013), o qual apresenta cada um dos nove blocos do “business model canvas” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) correlacionando os valores econômicos, em azul, com os valores sociais, em vermelho. Para assim, analisar a viabilidade comercial (econômica/financeira) alinhada com a geração de valor social (impacto social).

Figura 3: “Social business model canvas I”



Fonte: Adaptador de BURKETT(2013).

Para Burkett (2013), a compreensão desses fatores se torna de fundamental importância para a viabilidade e sustentabilidade da empresa social. Sendo assim, a empresa não terá êxito se o modelo de negócio não funcionar financeiramente, e, portanto, não haverá negócio. Mas também, não poderá operar se os objetivos sociais não puderem ser percebidos dentro do negócio. Logo, para que exista a viabilidade da empresa social, e para que o modelo de negócio realmente funcione, os objetivos financeiros e sociais deverão ser atingidos concomitantemente.



Na figura 4, “Modelo canvas para negócios sociais II” (modelo de negócio social canvas) de Social Entrepreneurship Hub, Stanford University (2014), percebe-se os nove blocos do canvas, porém, algumas questões foram adicionadas ao modelo de Osterwalder; Pigneur (2011).

No bloco “proposta de valor”:

- Qual problema a empresa está buscando resolver?
- Qual valor será entregue aos beneficiários? Clientes? Fundadores ou doadores?
- Como medir o impacto social da empresa?
- Com relação aos clientes:
- Quais pessoas serão beneficiadas?
- E também, foram incluídas as questões referentes ao ambiente macroeconômico, na qual a empresa está inserida:
- Qual é o mercado geográfico alvo?
- Qual é a falha do mercado?
- Quais são as mudanças econômicas, sociais, e tecnológicas ganhando espaço que afetam o mercado agora e no futuro?

No que tange ao fluxo de receitas:

- Qual é a relação entre doação “versus” receita de vendas?
- Quem paga pelo o quê?

Figura 4: Modelo canvas para negócios sociais II

MERCADO		PROPOSTA DE VALOR	IMPLEMENTAÇÃO	
Segmento de consumidores • Quem serão os compradores?	Ambiente macroeconômico • Qual da delimitação geográfica?	• Que tipo de problema irão resolver? • Qual valor o cliente espera receber?	Parceiros Quem ajuda a definir o modelo de negócios?	Recursos Quais são as atividades chave para o seu negócio? Quais recursos você irá necessitar no seu negócio?
	Competidores • Onde estarão posicionados seus competidores?		Modelo de Vendas Como será o seu modelo de vendas?	
ESTRUTURA DE CUSTOS • Qual seu preço e suas margens para custeio?			FUNTE DE RECEITAS • Quem paga pelo que?	

Fonte: Adaptado de Stanford, 2014.

Na figura 5 encontra-se o Modelo de negócio para empresas sociais de Vial (2016), o qual propõe um modelo de negócios que atenda às especificidades das empresas sociais, orientado pela missão da empresa. Pode-se observar que as questões foram adicionadas de acordo com a missão da empresa.

No bloco “proposta de valor”:

- Como é criado o valor?



- Como o valor é criado para contribuir com a missão da empresa?
- Qual é a fonte de competência?
- Qual é o impacto social (econômico, social e ambiental)? E como medi-lo?

Com relação aos concorrentes:

- Como se posiciona competitivamente e cooperativamente?

Quanto aos recursos-chaves:

- Como os recursos estão assegurados?
- Como o capital é gerado para assegurar os recursos?

Figura 5: Modelo de negócio para empresas sociais

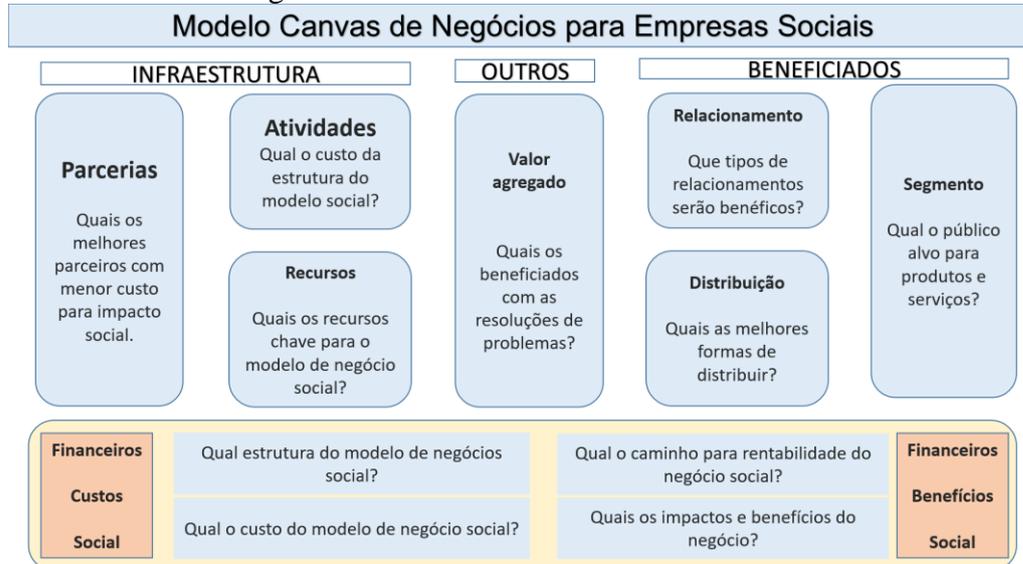
Modelo Canvas de Negócio para empresas sociais							
Missão							
Qual valor nós criamos?							
Quem valoriza nossos produtos ou serviços?	Para quem criamos valor?	Para quem distribuiremos os valores criados?	Qual a nossa fonte de competitividade?	Como estamos posicionados no mercado?	Como protegemos os recursos?	Qual nosso impacto social?	Qual o nosso escopo social?
Quais serviços são desenvolvidos para superar barreiras?							

Fonte: Adaptado de Vial, 2016.

É de fundamental importância que as questões referentes ao “Social Business Model Canvas” de Stanford, e o “Business Model Canvas for Social Enterprises” de Vial, sejam incorporadas ao modelo de negócio para fins de análise dos aspectos sociais das empresas sociais.

Kamath et al. (2013) usaram uma versão modificada do modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2010), como mostrado na Figura 6. Uma grande modificação foi um foco nos beneficiários e não nos clientes no modelo de negócios sociais, já que o termo anterior é tanto mais expansivo quanto inclusivo. Embora a abordagem seja concentrar-se em tornar as empresas sociais financeiramente, social e ambientalmente sustentáveis, usamos o termo beneficiário para designar todos aqueles que serão beneficiados de forma sustentável pelo modelo. As outras modificações principais incluem custos sociais (externalidades negativas) e benefícios sociais (externalidades positivas) na avaliação modelo.

Figura 6 - O modelo dos negócios sociais modificado



Fonte: Adaptado de Kamath et al. (2013) e Modificado de Osterwalder e Pigneur (2010)

5. Conclusões

Como resultado da análise das quatro adaptações diferentes do modelo de negócio, pode-se afirmar que apenas o Canvas Business Model de Osterwalder e Pigneur é uma abordagem universal, enquanto que todas as outras abordagens se concentram em aspectos únicos das empresas sociais.

Como os resultados mostram, as abordagens consideradas não podem satisfazer plenamente todos os critérios e, portanto, não existe uma abordagem completa do modelo de negócios útil para as empresas sociais. No entanto, as primeiras abordagens podem ser identificadas, que tentam fechar a lacuna existente e, portanto, adaptar as abordagens do modelo de negócios para as empresas sociais.

Com base nessa avaliação, é necessário evoluir a representação dos modelos de negócios para as empresas sociais. O trabalho futuro deve, portanto, concentrar-se no desenvolvimento de uma representação simples da participação e integração de múltiplos atores em um modelo de negócios. Além disso, a representação deve expressar como essas contribuições são integradas para a realização das proposições de valor de um modelo de negócios.

Referências

Amit, R., & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.



Beltramello, A., Haie-Fayle, L., & Pilat, D. (2013). Why new business models matter for green growth. Paris: OECD Publishing.

BOCKEN, N. M. P. et al. 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, v. 65, p. 42-56.

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.

BURKETT, Ingrid. 2013. Using the business model canvas for social enterprise design.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. 2010. From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*, 43: 195-215.

Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11: 533-534.

DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. 2003. For-Profit Social Ventures. In *Social Entrepreneurship*. Walstad.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2008a), Conceptions of Social Enterprises in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *HIVA Working Paper*, 20p.

Defourny, J. & M., Nyssens (2008b), Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments, *Social Enterprise Journal* 4 (3): 202-228.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M.; 2010. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*.

Demil, B., & Lecocq, X. 2010. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43: 227-246.

Deraedt, E. (2009). Social enterprise: a conceptual framework. Conceptual Discussion Paper for the ILO social Enterprise Developing Targeting Unemployed Youth in South Africa (SETYSA) project.

Downing, S. (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 185-204.

DTI. 2002. Social enterprise: a strategy for success. Department of Trade and Industry, London, Available in: <
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20050301215457/http://www.sbs.gov.uk/content/socialenterprise/socialenterprise6.pdf>> Accessed in 04 de Nov. 2017.



Gambardella, A., & McGahan, A. M. 2010. Business model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43: 262-271.

George, G., & Bock, A. 2009. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. Working paper, Imperial College, London.

GOYAL, S., Kapoor, A., Esposito, M. and Sergi, B.S 2017. Understanding business model-literature review of concept and trends. *International Journal of Competitiveness*, v. 1, n. 2, p. 99-118.

Itami H. and K. Nishino, (2010), Killing two birds with one stone: profit for now and learning for the future, *Long Range Planning*, 43(2-3), 364-369

Johnson, M. W., Christensen, C. C., & Kagermann, H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12): 50-59.

Kamath, S.J., Lee, Y-J. and Zhang, X.T. (2013) 'Social enterprise models: creating the fortune at the base of the pyramid', *Int. J. Social Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 2, No. 3, pp.269–292.

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

MAIR, J.; MARTI, I. , 2006. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*.

Mangematin, V., Lemarie, S., Boissin, J.P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., et al. (2003). Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: The case of biotechnology in France. *Research Policy*, 32(4), 621–638.

McGrath, R. G. 2010. Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43: 247-261.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58: 726-35.

MOSTAFA, Marwa. 2014. Financial Surplus of Social Businesses.

Osterwalder, A. 2004. The business model ontology—A proposition in a design science approach. Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland.

Osterwalder, E. (2008). The Canvas Business Model. Retrieved in 29 de outubro de 2011 Available in <http://www.nonlinearthinking.typepad.com>

Osterwalder, E. e Y. Pigneur (2010). *Business Model Generation: A Manual to Visionaries, Game Changers, e Challengers*, Wiley.



PETRINI, Maira; SCHERER, Patricia; BACK, Léa. 2016. Modelo de negocios com impacto social. RAE-Revista de Administração de Empresas. (In Portuguese)

Sabatier, V., T. Rouselle and V. Mangematin, (2010), From recipe to dinner: business model portfolio in the European biopharmaceutical industry. Long Range Planning, 43(2-3), 431-447.

SOCIAL ENTERPRISE COALITION. 2003. There is more to business than you think. A guide to social enterprise. London: Social Enterprise Coalition.

Stanford. Social Entrepreneurship Hub. Available in <https://sehub.stanford.edu/pro-1> Accessed in 12/11/2019.

Teece, D. 2010. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43, 172-194.

Timmers, P. 1998. Business models for electronic markets. Electronic Markets, 8(2): 3-8.

VIAL, Virginie. 2016. A Business Model Canvas for Social Enterprises. Sains Humanika, v. 8, n. 1-2.

Williamson, P. J., (2010), Cost innovation: preparing for a 'value-for-money' revolution. Long Range Planning, 43(2-3), 343-353.

Yunus, M., B. Moingeon and L. Lehmann-Ortega, (2010), Building social business models: lessons from the Grameen experience. Long Range Planning, 43(2-3), 308-325

YUNUS, M.; WEBER, K. , 2007. Creating a World Without Poverty: social business and the future of capitalism. New York: PublicAffairs.

Zott, C., & Amit, R. 2010. Designing your future business model: An activity system perspective. Long Range Planning, 43: 216-226.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. 2011. The business model: recent developments and future research. Journal of management, v. 37, n. 4, p. 1019-1042.



Marcelo Tsuguio Okano

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista (UNIP), com estágio pós-doutoral na mesma área pela Universidade Estadual “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) e pela UNIP (com ênfase em Empreendedorismo e Inovação). Mestre em Administração pela Universidade de São Caetano do Sul (UCSC), com especializações em Magistério do Ensino Superior (UNIP), Sistemas de Computação (PUC-Campinas) e Engenharia de Software (Poli-USP) e graduação em Matemática pelo Centro Universitário Fundação Santo André. Atualmente cursa o doutorado em Administração na FGV-EAESP na linha de AATI (Análise, Administração e Tecnologia da Informação).

Graziela Bizin Panza

Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS (2018); MBA em Gestão de Negócios pela University of Wales, School of Technology and Management of London UWIC STM (2006); Especialização em Engenharia da Qualidade Industrial pela UNICAMP (2003); e graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (2002). Atualmente é professora do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Marcelo Eloy Fernandes

Doutor em Engenharia da Produção (UNIMEP), com estágio pós-doutoral na área (UNIP). Mestre em Administração (FECAP). Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho (UCAM), Sistemas de Informação Gerencial (UNIP), Docência no Ensino Superior (UNINOVE) e em Planejamento, Implementação e Gestão da Educação a Distância (UFF), tendo realizado MBA em Marketing (UNINOVE) e Engenharia da Qualidade Integrada (UNINOVE). Graduado em Análise de Sistemas (UNIP), Administração (UNINOVE), Ciências Contábeis (UNICID), Engenharia de Produção (UNINOVE) e em Gestão Pública (UBC).

Trabalho recebido em 12/05/2019

Aceito para publicação em 21/01/2020

Para citar este trabalho:

OKANO, Marcelo Tsuguio; PANZA, Graziela Bizin; FERNANDES, Marcelo Eloy.

Modelos de negócios de empresas sociais: Uma revisão sistemática da literatura. Revista Aten@. Unimes Virtual. Volume 2 – Número 3. Janeiro 2019.

Disponível em:

<http://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php/gestaoenegocios/index>