

Empresas Sociais e os seus Modelos de Negócio em Contexto de Pobreza - Uma Revisão Sistemática de Literatura

Social Enterprises and their Business Models in the Context of Poverty - A Systematic Literature Review

WANDERLEY LEITE DA SILVA JUNIOR
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

JOSÉ EDSON LARA
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

CRISTIANO CAPELLANI QUARESMA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

LUCAS PINTO DE CARVALHO
UNILESTE MG

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

Agradecimento à órgão de fomento:

Esta pesquisa contou com o apoio financeiro do CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e CAPES.

ANOS
SINGEP

Empresas Sociais e os seus Modelos de Negócio em Contexto de Pobreza - Uma Revisão Sistemática de Literatura

Objetivo do estudo

Este estudo tem por objetivo obter um melhor entendimento das empresas sociais e os modelos de negócios presentes na literatura.

Relevância/originalidade

O trabalho apresenta relevância para os estudos direcionado às Empresas Sociais, devido as mais diversas lacunas presentes na literatura, como não foi encontrado um estudo que especifique a atuação social em contexto de pobreza.

Metodologia/abordagem

Por meio da revisão sistemática e literatura e aplicação do Business Model Canvas (BMC) a partir dos resultados, o trabalho apresenta a estruturação de um Modelo de Negócios para as Empresas Sociais em contexto de pobreza.

Principais resultados

O trabalho apresenta um Modelo de Negócio baseado no Business Model Canvas, aplicado a realidade das Empresas Sociais em contexto de pobreza.

Contribuições teóricas/metodológicas

Limitações / implicações da pesquisa – O trabalho se baseou na busca de artigos em uma única base (Web of Science – WoS) e artigos em formato aberto, o que de certa forma não pode contemplar a totalidade dos trabalhos aderentes

Contribuições sociais/para a gestão

O trabalho tem um enfoque na atuação das Empresas Sociais em contexto de pobreza, conforme string de busca utilizada na busca de dados.

Palavras-chave: Model Business Canvas (BMC), Empresas Sociais, Pobreza, Vulnerabilidade Social, Empreendedorismo Social

Social Enterprises and their Business Models in the Context of Poverty - A Systematic Literature Review

Study purpose

This study aims to obtain a better understanding of social enterprises and the business models present in the literature.

Relevance / originality

The work is relevant for studies directed to Social Enterprises, due to the most diverse gaps present in the literature, as no study was found that specifies social action in a context of poverty.

Methodology / approach

Through systematic literature review and application of the Business Model Canvas (BMC) from the results, the work presents the structuring of a Business Model for Social Enterprises in a context of poverty.

Main results

The work presents a Business Model based on the Business Model Canvas, applied to the reality of Social Enterprises in a context of poverty.

Theoretical / methodological contributions

Limitations / implications of the research - The work was based on the search for articles in a single database (Web of Science - WoS) and articles in open format, which in a way cannot cover all the adherent works.

Social / management contributions

The work focuses on the performance of Social Enterprises in a context of poverty, according to the search string used in the data search.

Keywords: Model Business Canvas (BMC), Social Enterprises, Poverty, Social vulnerability, Social Entrepreneurship

1. INTRODUÇÃO

Inserido nas periferias, os negócios sociais atuam em um público-alvo desprivilegiado do ponto de vista econômico, caracterizado como classe social de baixa renda, que além da complexidade e fragilidade mediante a sua configuração socioambiental (Ferreira, 2012), possuem um perfil de consumo diferenciado e respaldado basicamente nas necessidades pessoais básicas (Lazzarini, 2019).

Após a atenção dada em 2010, Kotler em seu livro Marketing 3.0, surge um novo direcionamento ao termo negócios sociais, descrevendo de forma simples, que os negócios sociais são empreendimentos que geram lucros e ao mesmo tempo causam impacto positivo na sociedade que atua. Kotler (2010) alerta que os negócios sociais não se tratam de organizações não governamentais ou fundações filantrópicas, mas sim de um negócio que tem o propósito social em mente desde seu nascimento, isso se traduz nas tomadas de decisões, tendo sempre prioridade o objetivo social e não o de negócio (Kotler, 2010).

Um dos desafios enfrentados pelas grandes empresas em que a parceria com negócios de impacto pode contribuir positivamente é o de acesso a mercados consumidores de baixa renda ou de públicos específicos. Isso se dá devido às diferenças em hábitos de consumo, formas de relacionamento, canais de venda e influências para tomada de decisão, que podem não ser como os utilizados pelas grandes empresas nos mercados tradicionais. Alguns negócios de impacto, por já trabalharem com este público, podem contribuir com sua expertise para o desenvolvimento de produtos e serviços, de condições de venda e canais de distribuição mais adequados ao contexto local (Barros, Fischmann e Neto, 2020; Instituto de Cidadania Empresarial & Sense Lab, 2018).

As empresas sociais ou *social enterprises* em inglês, estão crescendo no mercado e destacando-se em resolver problemas sociais, principalmente no contexto de atendimento às periferias. O conceito de empresas sociais surgiu na Europa nos anos 1990, em consequência do movimento cooperativista Italiano, seguido pela Bélgica e Reino Unido (Defourny e Nyssens, 2010). No entanto, somente em 2002 o governo britânico definiu “social enterprises” como uma organização, com propósitos sociais, ecológicos e de impacto socioambiental, sendo que todo o lucro gerado deveria ser reinvestido de acordo com a finalidade do negócio ou em contexto de comunidade (DTI, 2002).

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.

Neste sentido, tais iniciativas ainda carecem de maior exploração e estudo do ponto de vista acadêmico, afim de se conhecer os conceitos observados na literatura e quais contextos eles estão inseridos, como também uma avaliação formativa das extensões de modelo de negócios proposto para empresas sociais. Como resultado, o trabalho fornecerá uma avaliação das abordagens atuais, identificando novas características das empresas sociais no conceito de modelo de negócios.

Com este fim, este estudo está estruturado em 5 seções, além desta breve introdução. A primeira seção apresenta o referencial teórico e os pilares que compõem esta pesquisa, como problemática social e breve definição do termo “Empresas Sociais”. Na seção seguinte será apresentada a metodologia, com a descrição do protocolo de pesquisa, bem como foram feitas as buscas na literatura, conteúdo a ser analisado para a construção dos resultados. Na terceira seção são apresentados os resultados, e por fim, na quarta e última seção, forma realizadas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os pilares teóricos que compõem a pesquisa, no sentido de trazer ao leitores os conceitos principais de Empresas Sociais e de Modelos de Negócios.

2.1 A Problemática Social

A processo de urbanização constitui-se como elemento característico da sociedade contemporânea, não apenas pelo seu processo acelerado em grandes conglomerados mundiais, mas também por sua modulação e adaptação as questões socioambientais de uma determinada região (Catalão, 2015).

Com a mudança do século XX para o século XXI, se vive o que Burdett e Rode (2007) denominam de Era Urbana, a saber o aumento das grandes cidades mundiais, como também a proporção de êxodo rural e o consequente inchaço das grandes cidades (Catalão, 2015), situação já prevista por Lefebvre (2001), com a ideia de que a partir de 1970 ocorreria a substituição da sociedade industrial pela sociedade urbana.

No Brasil, o processo de urbanização foi intensificado especialmente após a segunda metade do século XX, pós era industrial, conduzindo à formação de 12 regiões metropolitanas e 37 aglomerações urbanas não-metropolitanas, com a concentração de 47% da população total do país (Grostein, 2001). Com base do último Censo Demográfico (IBGE, 2010), desde o ano de 1980, o número da população vivendo em áreas urbanas no Brasil só aumentou, atingindo 77,13% em 1991, 81,2% em 2000 e 84,36% em 2010, conforme Figura 1.

Segundo Quaresma et al. (2017), tornam-se ainda mais expressivos o entendimento do inchaço das cidades brasileiras quando se considera o crescimento absoluto da população, que apresentou valor de 41.236.315 de habitantes em 1940 e de 190.755.799 de habitantes em 2010, com um aumento de aproximadamente 462% de pessoas vivendo em áreas urbanas.

Nas cidades brasileiras não poderiam ser diferentes as formas com que as dinâmicas territoriais, socioambientais e políticas ocorreram e ainda ocorrem, principalmente com a afirmação de Maricato (2015) de que a produção do espaço urbano das cidades brasileiras, é baseada no capitalismo, pós era industrial, onde a cidade passa a ser vista como mercadoria, propiciando a valorização de bens de consumo e a monetização de recursos, infraestruturas, equipamentos urbanos e afins, selecionando a população que pode pagar pelo uso da cidade, ou seja, a gentrificação.

A seleção para a ocupação do espaço urbano por pessoas “privilegiadas”, partindo do ponto de vista econômico e enquadramento em determinadas classes sociais, demonstra claramente que a segregação espacial urbana é um fator determinante para que as pessoas enquadradas como baixa renda.

Maricato (2003), define segregação urbana como uma das faces da desigualdade:

A segregação urbana ou ambiental é uma das faces mais importantes da desigualdade social e parte promotora da mesma. À dificuldade de acesso aos serviços e infraestrutura urbanos (transporte precário, saneamento deficiente, drenagem inexistente, dificuldade de abastecimento, difícil acesso aos serviços de saúde, educação e creches, maior exposição à ocorrência de enchentes e desmoronamentos etc.) somam-se menos oportunidades de emprego (particularmente do emprego formal), menos oportunidades de profissionalização, maior exposição à violência (marginal ou policial), discriminação racial, discriminação contra mulheres e crianças, difícil acesso à justiça oficial, difícil acesso ao lazer. A lista é interminável. O desenvolvimento da desigualdade desafia a construção de conceitos: exclusão social, inclusão precária, segregação territorial, informalidade, ilegalidade, e alimenta um debate sobre a “funcionalidade” ou não do excesso de

população para o capitalismo brasileiro ou a não aplicação do conceito marxista de exército industrial de reserva (Maricato, 2003, p. 152).

A questão da “insustentabilidade” como padrão de urbanização metropolitana, corroborada por Grostein (2015), nos dá respostas a respeito do modo que planejamento urbano faz prevalecer a difusão do padrão periférico, perpetuando assim o loteamento ilegal, a casa autoconstruída e os distantes conjuntos habitacionais populares de produção pública.

A concentração de pobreza é definida por Grostein (2015), com a expressão de um espaço dual:

[...] expressão um espaço dual: um lado, a cidade formal, que concentra os investimentos públicos e, de outro, o seu contraponto absoluto, a cidade informal relegada dos benefícios equivalentes e que cresce exponencialmente na ilegalidade urbana que constitui, exacerbando as diferenças socioambientais. A precariedade e a ilegalidade são seus componentes genéticos e contribuem para a formação de espaços urbanos sem atributos de urbanidade (Grostein, 2015, p. 14).

Grostein (2015) complementa sua definição, e relaciona as variáveis sustentáveis do conglomerado urbano/metropolitano, em seus componentes físicos-urbanístico:

[...] a forma de ocupar o território, a disponibilidade de insumos para o seu funcionamento (disponibilidade de água; a descarga de resíduos (destino e tratamento de esgoto e lixo); o grau de mobilidade da população no espaço urbano (qualidade no transporte público de massa); a oferta e o atendimento às necessidades da população por moradia, equipamentos sociais e serviços; e a qualidade dos espaços públicos (Grostein, 2015, p. 14).

A força do padrão periférico de urbanização evidenciou pela negligência do Estado em diferentes estâncias, conforme exposto pelos autores, evidenciando que a atuação das empresas sociais nestes regiões oferecem impactos socioambientais essenciais para a geração de qualidade de vida e salubridade para a população.

[...] a construção das cidades e a formulação de uma política de desenvolvimento urbano; a ilegalidade como fator estrutural na dinâmica de expansão urbana das metrópoles brasileiras; o lote urbano precário, a casa na favela e o aluguel de um quarto em cortiços como as alternativas predominantes para resolver o problema de moradia dos pobres nas metrópoles; a ausência de uma política habitacional metropolitana; a insuficiente produção pública de moradias sociais em face da demanda; e o descaso absoluto da sociedade e do poder público com os problemas socioambientais decorrentes (Grostein, 2015, p. 15).

Os assentamentos habitacionais para a população de baixa renda é ação característica ocasionada pelo crescimento metropolitano, pois assume pela dimensão ambiental, problemas associados ao parcelamento, uso e ocupação do solo (Grostein, 2015), como formação de favelas e os loteamentos ilegais, fazendo com que parte do processo da construção da cidade, que é próprio de um país que não é do capitalismo central, afirma Maricato (2015).

2.2 As Empresas Sociais

Em um cenário de desenvolvimento no campo do empreendedorismo social, as empresas sociais surgem com um propósito de servir a sociedade, apresentando soluções

possíveis e acessíveis à população da base da pirâmide econômica, pelo fato de serem financeiramente autossustentáveis, com a venda de produtos ou prestação de serviços direcionados a população inserida na periferia, se diferenciando de organizações sem fins lucrativos por não dependerem de filantropia.

Atuando em nichos onde há a falta de interesse do setor privado, como também a ineficiência da atuação do Estado (Thompson et al., 2000), o que acaba gerando impacto negativo nas condições socioambientais, ocasionando não apenas a segregação socioespacial, mas também questões relacionadas à vulnerabilidade, os Empreendedores Sociais identificaram nestas comunidades, oportunidades para a sua instalação e atuação, desenvolvendo negócios sustentáveis, que geram impacto social e econômico.

O conceito de empresas sociais (social enterprise), negócios inclusivos (inclusive business) ou simplesmente negócios sociais (social business), foi descrito por Muhammad Yunus, na década de setenta, após a criação do Grameen Bank, um banco popular e acessível, criado para suprir a demanda financeira dos mais pobres, que inicialmente, acabou não atraindo totalmente os tradicionais empresários investidores, pois para a realidade do capitalismo a ideia de negócios sociais se apresentava frágil (Nascimento, Fazon, Oliveira e Hid, 2012).

Prahalad (2010), em seu livro “A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com lucro” afirma que “o problema da pobreza deve forçar-nos a inovar e não a exigir direitos de impor soluções”, complementando que todo o negócio social parte da inovação em negócios.

Tais inovações ou soluções inseridas nas comunidades por meio da implantação dos negócios sociais nas periferias, tem surtido um efeito positivo na sociedade, muitas vezes oferecendo de forma acessível, seja pelo modelo de negócio adaptado à realidade da periferia ou pela solução adotada para o acesso ao crédito, a venda de produtos ou de prestação de serviços inacessíveis no mercado tradicional (Leite, 2020).

Inovação vem do latim *innovare*, que significa tornar novo, mudar ou alterar as coisas, introduzindo nelas novidades, renovar (Frederico e Amorim, 2008), e neste sentido Prahalad (2010) nos apresenta a “caixa” de inovação que os negócios sociais se enquadram, formada pela:

- Escalabilidade: Garantindo que o serviço prestado possua escala de permeação dentro da sociedade carente. garantindo o impacto social e o retorno financeiro visto que a pouca margem de lucro no serviço prestado;

- Preço desempenho: O serviço prestado deve ser acessível tanto socialmente quanto economicamente, garantindo a qualidade do serviço independente do cliente;

- Tecnologia: Permite a redução de custos dentro dos processos internos através do controle e análise de dados;

- Segurança e sustentabilidade: Garantindo a sobrevivência da instituição e a contínua prestação do serviço que apoia o desenvolvimento social (Prahalad, 2010);

Seelos e Mair (2005) afirmam que os empreendedores sociais reconhecem e agem de acordo com as oportunidades para melhorar sistemas, criar soluções e inventar novas abordagens para os problemas sociais, e Dees et al. (2001) complementam que empreendedores sociais desempenham um papel em situações de mudança, quando:

- Adotam a missão de criar e sustentar valor social;
- Reconhecem e buscam incansavelmente novas oportunidades para servir a essa missão;
- Envolvem-se em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem;
- Agem com ousadia, sem ser limitado pelos recursos atualmente disponíveis;
- Exibem maior responsabilidade para com os constituintes atendidos e para o resultados criados (Dees et al., 2001);

Em 2004, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, em seu relatório “O poder das empresas a serviço dos pobres”, nos diz que o objetivo de combater a pobreza, tende a focar no desenvolvimento de negócios que criam empregos e riquezas na economia nacional, potencializando a capacidade de empreendedores locais. Para a comissão, existem três áreas necessárias para combater a pobreza:

1. Na esfera pública, promover reformas na legislação, na regulação e em outras barreiras ao crescimento;
2. Na esfera público-privada, facilitar a cooperação e as parcerias entre atores públicos e privados, de forma a ampliar o acesso a fatores determinantes, tais como financiamento, capacitação e serviços básicos;
3. Na esfera privada, estimular o desenvolvimento de modelos de negócios que podem ser expandidos e reproduzidos, e que sejam comercialmente sustentáveis. (PNUD, 2004);

Atualmente os negócios sociais, em sua fase inicial, passam por um programa de aceleração, que cobre capacitação, mentoria, pontes com parceiros comerciais e investimento por via de dívida, ou seja, gera crédito para os empreendedores com taxas bem abaixo do mercado e eles têm prazo de cinco a sete anos para pagá-las (StartSe, 2018), e por este motivo, o negócio social necessita gerar uma economia autossustentável em sua atuação, tanto para manter o seu funcionamento, quando para cobrir a dívida do crédito adquirido (Lazzarini, 2019).

Os critérios para participação dos programas são específicos em cada caso. O negócio pode ser como outro qualquer, com receita e lucro, mas esse lucro é reinvestido 100% no próprio negócio. Apesar de lucrativo, não há distribuição de dividendo para o investidor, ele recebe de volta o principal e o sócio empreendedor deve receber um salário condizente com o mercado. Além disso, o negócio deve ser focado em resolver algum problema social, educação, moradia e etc. (StartSe, 2018).

2.3 Modelos de Negócios

Os modelos de negócios tem sido objeto de um número crescente de estudos, embora este crescimento exponencial não traga uma linguagem comum e amplamente aceita que permitia aos pesquisadores, que buscam examinar a construção do modelo de negócios, ou até mesmo o seu entendimento por meio de lentes diferentes (Zott, Amit e Massa, 2011). A seguir será apresentado um quadro (Quadro 1) com as percepções dos principais autores e estudiosos sobre a temática, quanto a conceituação e definições sobre “modelo de negócio”.

Tabela 1 – Principais definições sobre Modelos de Negócios.

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. O Business Model Canvas (BMC) é uma representação conceitual de modelos de negócios"(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 ideias 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.

Quadro 1: Adaptado de Okano, Panza e Fernandes (2020).

3. METODOLOGIA

Este estudo tem por objetivo obter um melhor entendimento das empresas sociais e os modelos de negócios presentes na literatura, por meio da revisão sistemática, que segundo Cook et al. (11) é um tipo de investigação científica que tem por objetivo reunir, avaliar e conduzir uma síntese dos resultados de múltiplos estudos primários sobre o tema proposto neste estudo,

permitindo verificar os estudos em uma determinada área de interesse e a consolidação dos conceitos em um campo fragmentado. Utiliza sistematicamente a coleta de dados, a técnica de análise descritiva e qualitativa de dados e um resumo fundamentado (Tranfield, Denver & Smart, 2003).

A pesquisa recorre à análise interpretativa de viés hermenêutico para verificar se modelo de negócios e estratégia são constructos totalmente diferentes entre si.

Num primeiro momento, foram levantados trabalhos acadêmicos que de alguma forma definem modelo de negócios em empresas sociais. A partir desse levantamento, foram selecionadas algumas definições para serem analisadas. Os critérios para a escolha foram os seguintes:

- Conceitos originários de pesquisas relevantes, publicadas em periódicos reconhecidos pela significativa contribuição à geração de conhecimento na área;
- Conceitos de fácil entendimento tanto para acadêmicos quanto para practitioners; e
- Conceitos que não apenas definem modelo de negócios, mas que também especificam seus componentes;

Existem muitos significados para os termos “empresas sociais” e “modelos de negócio” (Tabela 1). Pesquisando cada um destes termos encontramos vários sinônimos, então adotamos alguns princípios, que serão explicados na próxima seção, para potencializar a incorporação do máximo de estudos relevantes.

Tabela 2. Termos de pesquisa

Termos	Tradução
<i>Social Enterprise</i>	Empresas Sociais
<i>Inclusive business</i>	Negócios Inclusivos
<i>Social Business</i>	Negócios Sociais
<i>Business Model</i>	Modelo de Negócio
<i>Poverty</i>	Pobreza

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A base de dados Web of Science (WoS) escolhida para esta pesquisa é atualmente mantida pela Clarivate Analytics, que tem mais de 3000 periódicos. Esta base de dados agrega as áreas do conhecimento de ciências, ciências sociais, artes e humanidades, indexando seis bancos de dados online. Utilizou-se a coleção principal da Web of Science (WoS), pois é uma das bases de dados mais abrangentes de periódicos revisados por pares nas ciências sociais (Web of Science [WoS], 2021).

3.1 Procedimentos de coleta de dados

Para a realização da pesquisa, foram utilizados dois termos, o primeiro termo utilizado foi “Social Enterprise”, o segundo termo “Social Business”, o terceiro termo “Inclusive Business”, o quarto termo “Business Model” e o quinto e último termo “Poverty”. Todos os termos foram inseridos na base de dados no campo “Basic search” entre aspas e em inglês para buscar a expressão exata. A busca na base de dados utilizou a procura com “Topics” (Título, Resumo, Palavras-chave do autor, Keywords Plus).

Para o período de coleta de dados, buscou-se recuperar toda a produção disponível na Web of Science (WoS) até 2021, não havendo limitação quanto ao idioma. A pesquisa recuperou uma amostra inicial de artigos disponíveis na Web of Science (WoS) com os termos inseridos. Numa análise mais detalhada utilizou-se o filtro para as áreas de classificação de Managements, Business e Economics. E por fim, foi utilizado o filtro de tipo de documento escolhendo-se Article e Review, resultando em 249 artigos. Após estes refinamentos, foi realizada a revisão da literatura inicial utilizando esta amostra no período entre 2018 e 2021. O

fluxo da pesquisa realizado na Web of Science (WoS) para a recuperação da amostra pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 3. Fluxo da pesquisa na Web of Science (WoS).

Data	Expressão de busca	Filtros
24.10.21	<p><i>("Social Enterpris*") or ("Social Busines") or ("Inclusiv* Busine*") and ("Busine* Mode*")and ("poverty*")</i></p>	<p><i>Search within – Topics Date range – 2018 to 2021 Language – all languages Document type – Article Area – Managements, Business e Economics Sort on – Cited by (highest) Publication Titles – Top 5 – Social Enterprise Journal, Journal of Social Entrepreneurship, Journal of Business Ethics, Journal of Business Research and Public Managemente Review</i></p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.3 Procedimento de Seleção dos Estudos

Todos os 249 artigos recuperados das bases de dados foram exportados em arquivos com a extensão Research Information Systems (RIS) para o computador e posteriormente carregados num aplicativo de auxílio para a análise da relevância dos artigos.

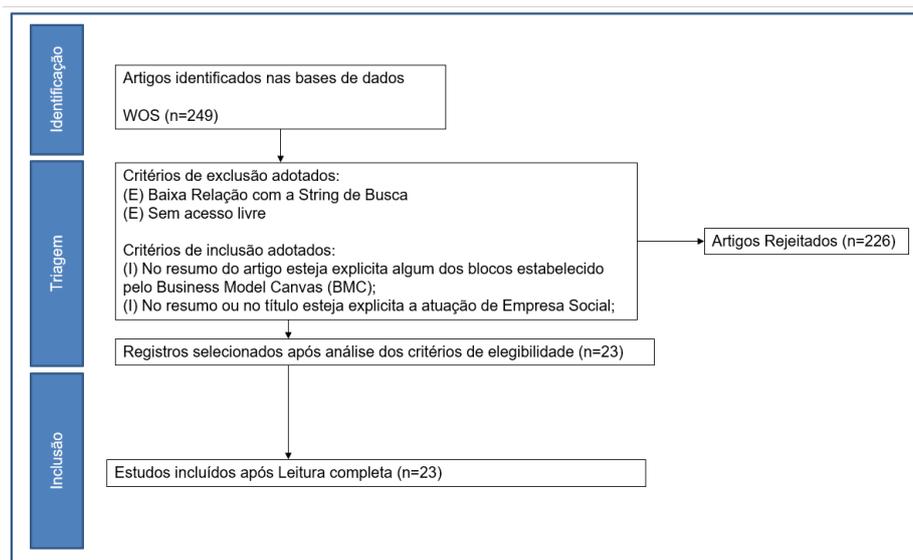
Para melhor rigor e tratamento das informações, o processo de seleção dos estudos foi apoiado pela ferramenta Rayyan, considerado o instrumento facilitador da revisão da literatura. O Rayyan é um aplicativo gratuito na internet, que auxilia na classificação inicial de Resumos e Títulos em uma revisão de literatura e é acessível por meio do link <http://rayyan.qcri.org> (Ouzzani et al., 2016).

Os artigos recuperados das bases de dados Web of Science (WoS), foram carregados no aplicativo online Rayyan e em seguida realizada uma nova análise para a adequação ao tema pesquisado. Como critério de inclusão, foi adotada uma boa adequação dos estudos ao termo adotado “Modelo de Negócios”. Também foram excluídos livros, capítulos de livros, teses, dissertações e foram aceitos somente artigos com acesso livre.

No aplicativo Rayyan, por meio da leitura do título, resumo e palavras-chave mais 81 artigos foram excluídos, pois não se adequaram aos critérios citados anteriormente, resultando em 226 artigos na amostra.

Com essa amostra, foi realizada uma nova leitura mais detalhada para constatar no resumo dos artigos selecionados, se haviam a descrição de algum bloco estabelecido pelo Business Model Canvas (BMC) e o envolvimento do trabalho com Empresas Sociais. Assim, após o refinamento da amostra inicial, uma análise dos estudos foi realizada utilizando nos 23 artigos publicados no período entre 2018 e 2021. O fluxo da pesquisa para a realização deste estudo bibliométrico pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 – Protocolo de Pesquisa



Fonte: Adaptado pelo autor de Page et al. (2021).

Os 23 artigos selecionados formaram o objeto desta revisão de literatura. Buscou-se identificar, avaliar e interpretar as pesquisas disponíveis relacionadas, no contexto do Business Model Canvas (BMC) em Empresas Sociais. Assim, foi possível estabelecer nestes artigos analisados a compreensão do conteúdo e do fenômeno estudado por meio da análise de similaridade entre os termos encontrados no software Nvivo.

4. Resultados

A ontologia do BMC foi desenvolvida por Alexander Osterwalder (2004) em sua tese de doutorado sobre inovação em modelos de negócios. O sucesso generalizado deste instrumento conceitual na academia e entre os profissionais pode ser resumido em alguns pontos-chave (Stenn, 2016).

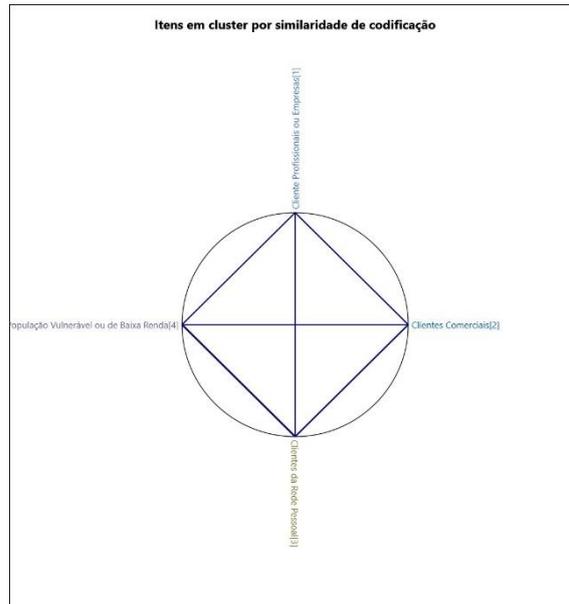
Tabela 4. Blocos do Business Model Canvas

Bloco	Definição
Segmento de Clientes	Implícita que se trata da escolha de uma fatia do mercado
Oferta de Valor	Explicitar quais são estes benefícios que seus produtos (ou serviços) entregam para os seus clientes
Canais	Quais os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente
Relacionamento	Descreve estratégias que evitam que seus cliente
Fontes de Renda	Modelos de receita que podem ser adotados.
Recursos-Chave	São os ativos fundamentais para fazer o negócio funcionar
Atividades-Chave	Devem tratar das atividades mais importantes que a empresa deve fazer de forma constante para que o negócio funcione corretamente.
Parcerias-Chave	Refere-se primordialmente a terceirizações (fornecedores).
Estrutura de Custos	São derivados da operacionalização do negócio.

Fonte: Adaptado de Osterwalder (2004)

4.1 Segmento de Clientes

Figura 3 – Similaridade Seguimento de Clientes

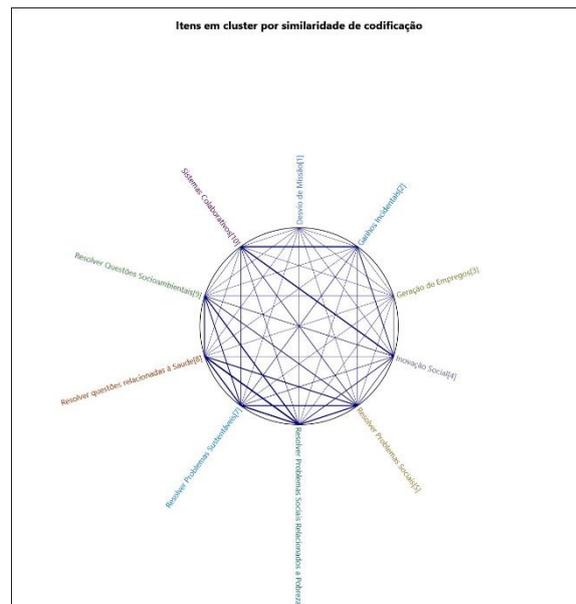


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No bloco intitulado em Seguimento de Clientes, a análise de similaridade retornou destaque para três tipos de clientes direcionados as Empresas Sociais, a saber: População Vulnerável de Baixa Renda, Clientes de Redes Pessoais, Clientes profissionais e/ou Empresas e Clientes Comerciais, apresentando uma maior incidência para a População Vulnerável ou de baixa renda e Clientes de Redes Pessoais, como é possível verificar graficamente a linha de similaridade de maior espessura.

4.1 Oferta de Valor

Figura 4 – Similaridade Oferta de Valores

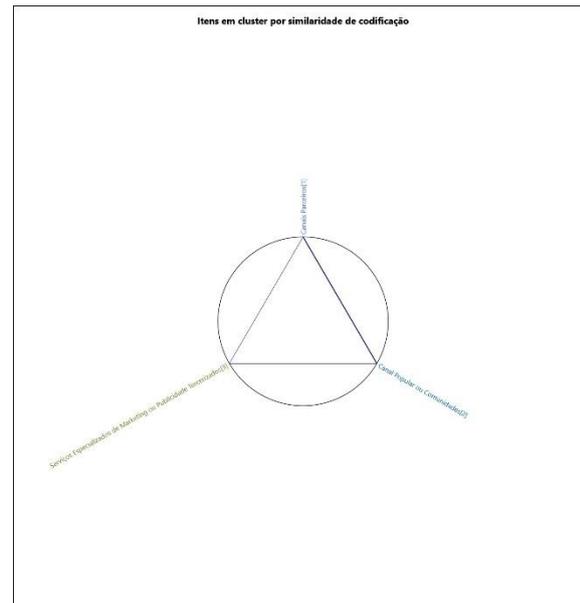


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No bloco intitulado em Oferta de Valores, a análise de similaridade retornou destaque para Sistemas Colaborativos, Ganhos Incidentais, Inovação Social, Resolução de Problemas Socioambientais, Resolução de Problemas relacionados à Saúde, Resolver Problemas Sociais e Resolver Problemas Relacionados à Pobreza, como é possível verificar graficamente a linha de similaridade de maior espessura.

4.2 Canais

Figura 5 – Similaridade Canais

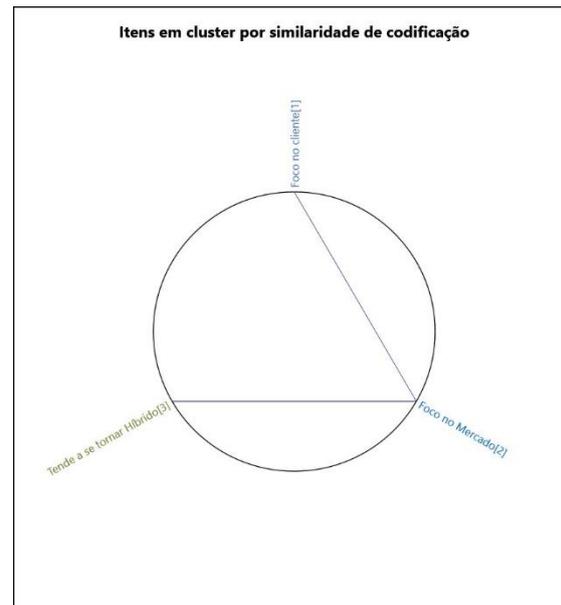


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No bloco intitulado em Canais, a análise de similaridade retornou destaque para Canais Parceiros e Canais Popular ou via Comunidade, como é possível verificar graficamente a linha de similaridade de maior espessura.

4.3 Relacionamento

Figura 6 – Similaridade Canais

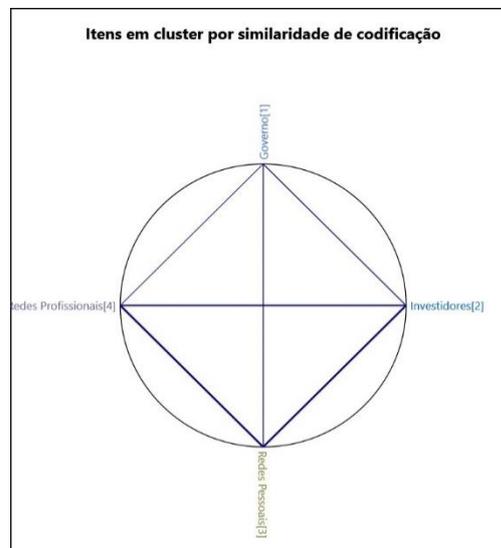


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No bloco intitulado em Relacionamento, a análise de similaridade retornou destaque para Tendência em se tornar uma empresa híbrida, com Foco no Mercado e Foco no Cliente, como é possível verificar graficamente a linha de similaridade de maior espessura.

4.4 Fontes de Renda

Figura 7 – Similaridade Fontes de Renda

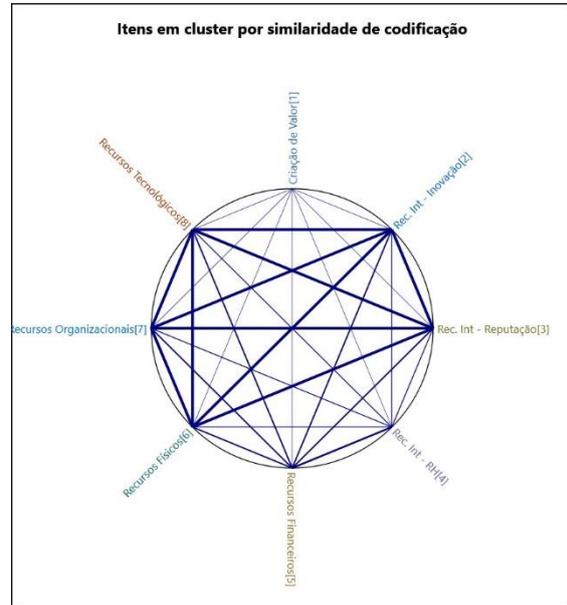


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No bloco intitulado em Fontes de Renda, a análise de similaridade retornou destaque para Investidores, Redes Pessoais e Redes Profissionais, como é possível verificar graficamente a linha de similaridade de maior espessura.

4.5 Recursos-Chave

Figura 8 – Similaridade Recurso-Chave

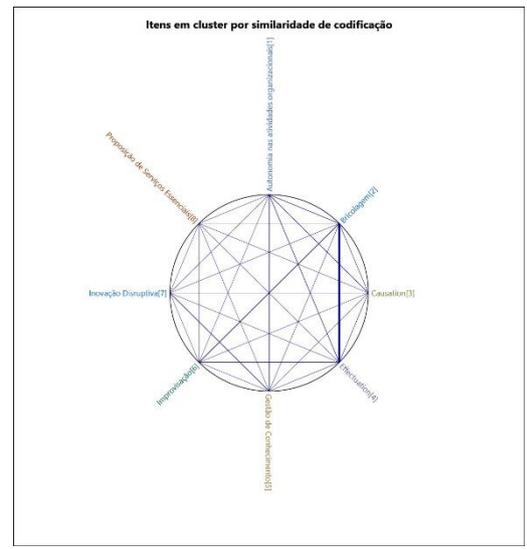


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No bloco intitulado em Recursos-Chave, a análise de similaridade retornou destaque para Recursos Intangíveis: Reputação, Inovação e Recursos Humanos, e recursos tangíveis: Recursos Tecnológicos, Recursos Organizacionais e Recursos Físicos, como é possível verificar graficamente a linha de similaridade de maior espessura.

4.6 Atividades-Chave

Figura 9 – Similaridade Atividades-Chave

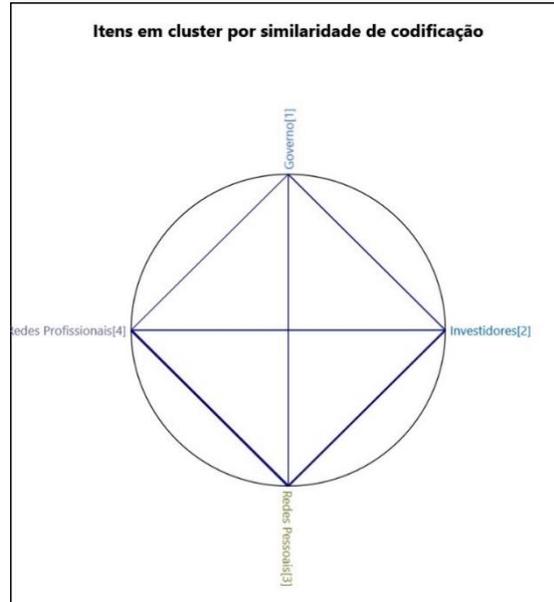


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No bloco intitulado em Atividades Chave, a análise de similaridade retornou destaque para Bricolagem e Effectuation, e capacidade de Improvisação, como é possível verificar graficamente a linha de similaridade de maior espessura.

4.7 Parcerias-Chave

Figura 10 – Parcerias-Chave

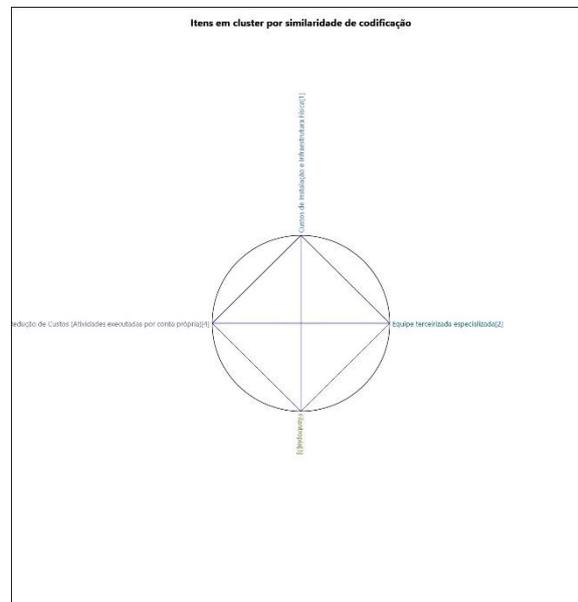


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No bloco intitulado em Atividades Chave, a análise de similaridade retornou destaque para Investidores, Redes Profissionais e Redes Pessoais, como é possível verificar graficamente a linha de similaridade de maior espessura.

4.8 Estrutura de Custos

Figura 11 – Estrutura de Custos

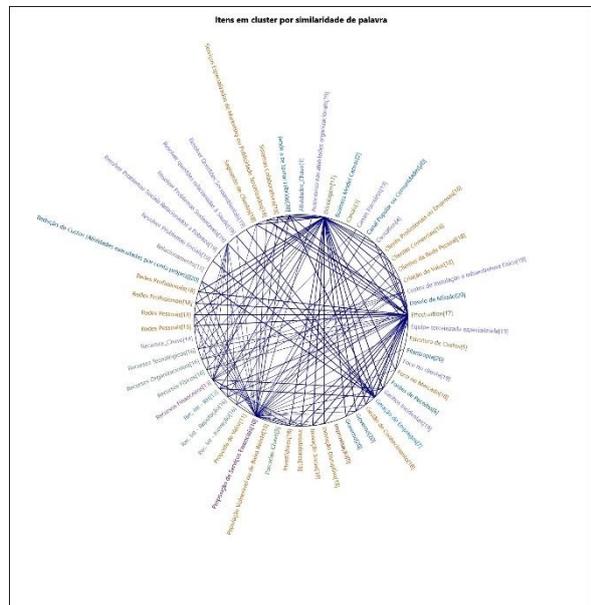


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No bloco intitulado em Atividades Chave, a análise de similaridade retornou destaque para Equipe terceirizada especializada, Custo de Instalação e Infraestrutura Física e Redução de Custos (atividades executadas por conta própria), como é possível verificar graficamente a linha de similaridade de maior espessura.

4.9 Similaridades entre os blocos (BMC)

Figura 12 – Similaridade entres os blocos do BMC



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A análise de similaridade retornou destaque nas relações entre os blocos BMC nos casos específicos das Empresas Sociais, entre eles Bricolagem, *Effectuation*, Geração de Empregos, Proposição de Serviços Essenciais, como é possível verificar graficamente a linha de similaridade de maior espessura.

5. Modelo BMC proposto

O quadro 1 – BMC proposto para Empresas Sociais.

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento	Seguimentos de Clientes
Governo Investidores Redes Pessoais Redes Profissionais	Autonomia nas atividades organizacionais Bricolagem <i>Causation</i> <i>Effectuation</i> Gestão do Conhecimento Improvisação Inovação Disruptiva Proposição de Serviços Essenciais	Cuidados com o Desvio de Missão Ganhos Incidentais Geração de Empregos Inovação Social Resolver Problemas Sociais, Socioambientais, Sustentáveis, de Saúde e Pobreza Sistemas Colaborativos	Foco no Cliente Foco no mercado Tendência a se tornar um negócio Híbrido	Clientes Profissionais Clientes Comerciais Cliente de Rede Pessoal População Vulnerável População de Baixa Renda
	Recursos Chave Criação de Valor Recursos Intangíveis Recursos Tangíveis		Canais Canais Parceiros Canal Popular ou Comunidade Serviços Especializados/ Terceirizados	
Estrutura de Custos Custos de Instalação e Infraestrutura Equipe Terceirizada Especializada Filantropia Redução de Custos por meio de execução própria de atividades organizacionais			Fontes de Receitas Governo Investidores Redes Pessoais Redes Profissionais	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

6. Considerações Finais

Atuando em nichos onde há a falta de interesse do setor privado, como também a ineficiência da atuação do Estado, as Empresas Sociais, como empresas criativas, identificaram em comunidades e nas periferias, oportunidades para a sua instalação e atuação, desenvolvendo negócios sustentáveis, que geram impacto social e econômico.

Como se não bastassem as condições físicas da segregação socioambiental, características da periferia brasileira, a população residente em periferias sofre com a falta de acesso aos serviços essenciais, relacionados à saúde, educação e habitação, e neste sentido, quando se há a necessidade da utilização de recursos próprios, acabam tendo o empasse do modelo tradicional de empresas comerciais comuns, inadequado para a realidade desta população.

Neste sentido, o estudo trouxe uma solução BMC (Business Model Canvas), frente a problemática da atuação de Empresas Sociais em população de baixa renda, possível de ser adaptado as mais diversas realidades brasileiras, e sendo assim, ficam sugestões para pesquisas futuras, no sentido de identificar as estratégias adotadas por empresas sociais, na busca de soluções mercadológicas direcionadas a um público específico e complexo, residente nas periferias. A solução de BMC abordada neste relato, nos traz insights de que, mediante ao esforço de encontrar soluções para problemas reais nas comunidades brasileiras, tratam-se de um esforço contínuo em busca das estratégias a serem adotada nos mais diversos setores da organização em uma panorama internacional, relacionadas principalmente com conhecimento profundo do público e da área de atuação.

7. REFERÊNCIAS

- Barros, F., Fischmann, A. e Neto, O. N. (2020). A contribuição de negócios de impacto para que grandes empresas acessem o mercado da base da pirâmide: um estudo do caso Programa Vivenda. Engema Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Recuperado de <http://engemausp.submissao.com.br/22/anais/arquivos/262.pdf> em 15 de maio de 2021.
- Burdett, R. & Rode, P. (2007). The Urban Age Project. In: Burdett, R. & Sudjic, D. (Ed.). The endless city: the Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society. Londres/Nova Iorque: Phaidon Press, 2007, p. 8-31.
- Burkett, J. A. (2013). Teacher perception on differentiated instruction and its influence on instructional practice. Oklahoma State University.
- Catalão, I. (2015). Dispersão Urbana: Apontamentos para um debate. Revista Cidades, 12(21), 250-277.
- Dees, J.G., Emerson, J. and Economy, P. (2001), Enterprise Non-profits: A Toolkit for Social Entrepreneurs, Nova York: Wiley Non-Profit Series
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. Journal of social entrepreneurship, 1(1), 32-53.
- Ferreira, J. S. W. (2012). Produzir Casas ou Construir Cidades? Desafios para um novo Brasil urbano. São Paulo: LABHAB/FUPAM.
- Frederico, R., & Amorim, M. C. S. (2008). Criatividade, inovação e controle nas organizações. Revista de Ciências Humanas, 42(1 e 2), 75-89.
- Grostein, M. D. (2015). MetrÓpole e Expansão Urbana a persistência de processos “insustentáveis”. São Paulo em Perspectiva. 15(1), 13-19.
http://ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default_resultados_universo.shtm
- IBGE. (2010). Características da população e dos domicílios: resultados do universo. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado em 02 de abril 2018, de
- Kotler, P. (2010). Marketing 3.0 : as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan ; [tradução Ana Beatriz Rodrigues]. – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P. (2010). Marketing 3.0. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lazzarini, S. G. (Ed.). (2014). Arq. Futuro: Financiamento da inovação urbana: novos modelos. Bei Comunicação.

- Maricato, E. (2003). Metrópole, legislação e desigualdade. *Estudos avançados*, 17(48), 151-166.
- Maricato, E. (2015). Para entender a Crise Urbana. *CaderNAU-Cadernos do Núcleo de Análises Urbanas*. 8(1), 11-22.
- Nascimento, C., Fazon, C. B., Oliveira, D. A., & Hid, D. S. (2012). Inovação no desenvolvimento local através de negócios sociais. *Pensamento & Realidade*, 27(3)
- Okano, M. T., Panza, G. B., & Fernandes, M. E. (2019). Modelos de negócios de empresas sociais: Uma revisão sistemática da literatura. *Aten@-Revista Digital de Gestão & Negócios-*, 2(3), 55-71.
- Osterwalter, A.; Pigneur, Y. *Business model generation*. John Wiley and Sons; 1 ed., p.288, 2010.
- Prahalad, C.K.; Hammond, A. (2012). Serving the world's poor profitably. *Harvard Business Review*, v.80, n.9, 2002, p.4-11.
- Quaresma et. al. (2017). A crise da mobilidade urbana brasileira e seus antecedentes socioespaciais. In: T. T. P. Cortese, C. T. Kniess e E. A. Maccari (Orgs). *Cidades Inteligentes e Sustentáveis*. São Paulo: Manole.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.
- StartSe. (2018). Yunus Negócios Sociais: conheça a aceleradora e investidora de negócios sociais. Recuperado em 10 de janeiro de 2020, de <https://www.startse.com/noticia/ecossistema/yunus>.
- Stenn, T. L. (2016). *Social entrepreneurship as sustainable development: Introducing the sustainability lens*. Springer.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship—a new look at the people and the potential. *Management decision*.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.