

**Modelo de Negócios Sociais: Um retrato da produção científica em artigos nacionais e internacionais****GLEYCIANNE RODRIGUES ARAUJO**

UFPR

gleyciellyrodrigues@hotmail.com

**MARCIA RAMOS MAY**

UFPR

marciarmay@gmail.com



## MODELO DE NEGÓCIOS SOCIAIS: UM RETRATO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ARTIGOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

### Resumo

As teorias tradicionais já não suportam o modo como o lucro é visto atualmente e a sociedade já percebeu que movimentar a economia é apenas uma das funções das organizações. Neste contexto, surgem as empresas sociais (ES), organizações que visam criar valor tanto financeiro, quanto social ao aliviar um problema da sociedade. Este novo tipo de empresa requer, portanto, uma nova orquestração de recursos, que considere esses dois tipos de valor. Neste sentido, o construto modelo de negócios (MN) se mostra relevante no estudo das ES por ser capaz de demonstrar como as organizações produzem, capturam e entregam valor e quais as suas diferenças em relação as empresas tradicionais. Tanto as ES como o MN, são considerados temas emergentes na literatura e que carecem de consensos. Sendo assim, neste estudo objetiva-se analisar a produção científica nacional e internacional de artigos sobre modelos de negócios sociais (MNS), por meio de uma pesquisa bibliométrica. Nos resultados foi constatado número crescente de publicações, interesse por parte de periódicos de alto impacto e pesquisa difusa mundialmente. Os estudos analisados são predominantemente empíricos e qualitativos, e discorrem sobre a definição do MNS, inovação, financiamento, sustentabilidade e lucratividade, escalabilidade, legislação, funcionamento prático e potencial dos MNS.

**Palavras-chave:** Modelo de Negócios Sociais. Pesquisa bibliométrica. Negócios Inclusivos. Empreendedorismo Social. Empresas Sociais.

### Abstract

Traditional theories no longer support the way profits are viewed today and society has already realized that moving the economy is just one of the functions of organizations. In this context, social enterprises (SE) emerge, organizations that aim to create both financial and social value by alleviating a problem of society. This new type of company requires a new orchestration of resources, which considers these two types of value. In this sense, the business model construct (BM) is relevant in the SE study because it is able to demonstrate how organizations produce, capture and deliver value and what their differences are compared to traditional companies. Both SE and BM are considered emerging issues in the literature and lack consensus. Thus, this study aims to analyze the national and international scientific production of articles on social business models (SBM), through a bibliometric research. The results showed an increasing number of publications, interest from high impact journals and diffuse research worldwide. The studies analyzed are predominantly empirical and qualitative, and discuss the definition of SBM, innovation, financing, sustainability and profitability, scalability, legislation, practical and potential functioning of SBM.

**Keywords:** Social Business Model. Bibliometric research. Inclusive Business. Social Entrepreneurship. Social Enterprises.



## 1 Introdução

Alguns pesquisadores sustentam que as teorias tradicionais já não suportam o modo como o lucro é visto atualmente (Borzaga, Depedri & Galera, 2012) e que a própria sociedade já percebeu que movimentar a economia é apenas uma das funções das organizações (Dees, 1998). Neste mesmo entendimento, a divisão entre responsabilidade corporativa, governamental e filantropia já não é nítida (Dees & Anderson, 2003) e a missão social que era característica das Organizações Não Governamentais (ONGs) passou a fazer parte dos objetivos das empresas tidas como tradicionais (Mair & Martí, 2006).

Para satisfazer os objetivos financeiros e sociais, surgem as empresas sociais (ES), que são organizações privadas que visam criar valor em ambos os objetivos, amenizando uma disfunção da sociedade (Mair & Martí, 2006). As ES, de forma semelhante as empresas tradicionais, buscam a competitividade e a rentabilidade (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006).

As ES têm ganhado evidência por serem consideradas empoderadoras de minorias e contestadoras da fome, da pobreza e da miséria, além de serem capazes de tornar mais efetivas as lógicas atuais de mercado de todo um segmento e também de reestruturar países em crise (Gaiotto, 2016; Holt & Littlewood, 2015; Ilie, 2014; Yunus & Jolis, 2010). As ES ainda são consideradas condutoras de inovação social e também podem representar a melhoria de imagem para grandes organizações (Barki, Comini, Cunliffe, Hart & Rai, 2015; Dougherty, 2009).

Diante disso, constata-se a necessidade de compreender melhor o funcionamento deste novo tipo de empresa, e para isso, muitos pesquisadores tem adotado um construto denominado Modelo de Negócios (MN), que se trata da descrição de como a empresa orchestra seus recursos para criar valor para todos os seus *stakeholders* (Osterwalder & Pigneur, 2011). O MN se mostra útil por ser capaz de categorizar empresas diferentes, permitindo sua comparação, modificação e adequação (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

Tanto as ES como o MN, são considerados temas emergentes na literatura e que carecem de consensos (Rey-Martí, Ribeiro-Soriano & Palacios-Marqués, 2016; Moura, Comini & Teodósio, 2015; DaSilva & Trkman, 2014; Baden-Fuller & Morgan, 2010), apesar de se notar algumas convergências recentes principalmente em MN (Barros & Guerrazzi, 2016). Baseado nisto, o objetivo deste estudo é analisar a produção científica nacional e internacional de artigos sobre modelos de negócios sociais (MNS), buscando trazer informações sobre quais pesquisadores, países, instituições e periódicos têm se destacado no campo, bem como quais temas têm sido examinados e quais são as sugestões para futuras pesquisas.

Na ocasião da realização deste artigo, não foram encontrados trabalhos revisionais que englobassem MN e ES de forma conjunta, o que acaba por dar a este, a originalidade do estudo.

A justificativa teórica associada é que com um retrato do campo, os pesquisadores poderão situar seus trabalhos e ter uma visão sistêmica do que já foi estudado e do que ainda precisa ser. As informações presentes aqui, também podem facilitar interações entre pesquisadores e universidades, bem como ambientar novos cientistas. Além disso, as discussões trazidas podem representar algum avanço na busca do consenso, referida no parágrafo anterior. Para a prática, este artigo faz ligações com outros trabalhos que trazem uma gama de informações, descobertas e exemplos de como as ES atuam, o que pode orientar os praticantes e alinhar suas aspirações com a realidade. Por fim, esta obra reúne conhecimentos e informações que auxiliam na demonstração do potencial de pesquisa e de mudança social que os MNS podem representar.



Este estudo foi organizado em 5 seções, sendo esta introdução a primeira, que apresentou e contextualizou o tema, e destacou os objetivos e contribuições desta pesquisa. Na próxima seção, uma revisão da literatura é apresentada sobre ES e MN, seguidos de uma subseção sobre MNS. Na sequência, os procedimentos metodológicos são detalhados, justificando a escolha do tipo de pesquisa e explicitando as etapas que conduziram este estudo. Na quarta seção, foram dispostos os resultados e as discussões pertinentes. Por fim, as considerações finais são elencadas, juntamente com as limitações desta pesquisa e as propostas para novas investigações.

## 2 Revisão de Literatura

Nesta seção são apresentados os conceitos e as características dos temas, bem como os estudos anteriores que possuem relação com o presente trabalho.

### 2.1 Empresas sociais (ES)

São organizações que reúnem características das empresas tradicionais e das Organizações Não Governamentais (ONGs) (Dees, 1998), sendo orientadas por uma missão social, sem, contudo, relegar a competitividade e a sustentabilidade financeira. A intenção é resolver um problema da sociedade de forma inovadora e criar valor social, sem esquecer do valor econômico, uma vez que emprega recursos privados humanos e financeiros (Borzaga, Depedri & Galera, 2012; Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006). As ES também são conhecidas como negócios sociais, negócios inclusivos e empreendedorismo social (Moura, Comini & Teodósio, 2015; Borzaga, Depedri & Galera, 2012). Este último trata da motivação e dos esforços do empreendedor, na tentativa de angariar recursos e competências necessárias para abrir uma ES (Dacin, Dacin & Matear, 2010). Sendo visto então como uma etapa inicial da ES e, portanto, incluído neste estudo.

No que diz respeito a missão social, ela é atingida por meio de inovações no produto, no serviço ou no MN, ocasionando melhorias na comunidade e no segmento como um todo (Dees & Anderson, 2003). O impacto da ES pode ser social (empregados, clientes, comunidades, proprietários, distribuidores, produtores, usuários e intermediários), econômico (instituições, mercados e organizações) ou ambiental (plantas, animais, terra, clima e água) (Holt & Littlewood, 2015). Na esfera econômica, os lucros financeiros advindos da atividade podem ser distribuídos para atrair maiores investimentos (Chu, 2007) ou reinvestidos no negócio para melhorar continuamente as atividades (Yunus & Jolis, 2010). Como exemplos de produtos ou serviços das ES cita-se: o fornecimento de água limpa, alimentação, microcrédito e habitação (Moura, Comini & Teodósio, 2015; Yunus & Jolis, 2010).

De acordo com o estudo de Vasconcelos & Lezana, 2012, as ES possuem um ciclo de vida de cinco fases, sendo que cada uma delas direciona a atenção da empresa para uma dada necessidade e demanda sua adaptação, são elas: Ação Social (enfrentar o problema social), Associação (atrair recursos), Visibilidade Social (adesão à causa e divulgação de resultados), Rede Social (busca de parcerias e alianças) e Representatividade Social (transformação da sociedade). Cada etapa é precedida por um momento de crise.

Dentre os principais desafios das ES destacados pela literatura estão a mensuração do impacto das ES (Goyal, Sergi & Jaiswal, 2016), seguida pela escalabilidade (Bocken, Fil & Prabhu, 2016) e pelo dilema social versus econômico em relação à vantagem competitiva, ao financiamento e à sustentabilidade financeira (Roy & Karna, 2015; Kickul, Janssen-Selvadurai & Griffiths, 2012; Cooney, 2010). Já entre os fatores de sucesso figuram a reputação, preços justos, sua proximidade com a comunidade, a geração de benefícios reais e o apoio governamental, entre outros (Morais-Da-Silva, Takahashi & Segatto, 2016).



As ES também têm sido associada ao *Bottom-of-the-Pyramid* (BoP), mas enquanto as ES objetivam primordialmente gerar valor social através do atendimento de uma necessidade da sociedade, podendo com isso obter lucro, a perspectiva do BoP objetiva predominantemente o lucro financeiro, e para alcança-lo alivia um problema da sociedade (Petrini, Scherer & Back, 2016). As ES também são associadas à Responsabilidade Social Corporativa e ao Marketing Social, porém ambos são departamentos de uma empresa tradicional para interferir ativamente na sociedade, investindo quantias específicas em projetos temporalmente delimitados. Enquanto que a ES tem missão social primordial e explícita, e investe todos os seus recursos para alcança-la (Saatci & Urper, 2013; Andreasen, 2003).

Tendo discorrido sobre as ES, passa-se a apresentar os estudos pertinentes a MN.

## 2.2 Modelo de negócios (MN)

O conceito ganhou eminência em 1990 e retrata o conteúdo, a estrutura e a governança das operações de uma empresa, projetadas para entregar valor a todos os *stakeholders*, enquanto explora oportunidades de mercado (Amit & Zott, 2001). Desta forma, o MN apresenta os recursos, competências, estrutura organizacional e a proposição de valor de uma empresa (Demil & Lecocq, 2010), e, portanto, descreve como a empresa cria e entrega valor, bem como quais são as atribuições de cada um dos envolvidos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Por ser o conceito bastante similar ao de estratégia e ter implicações práticas muito explícitas no dia-a-dia da empresa, Casadesus-Masanell e Ricart (2010) trazem a diferenciação entre estratégia, modelo de negócio (MN) e tática, nesta ordem. A estratégia é a escolha do MN, este por sua vez é o modo como a empresa irá criar valor. E a tática é a operacionalização do MN e todas as escolhas a ela correspondentes.

O MN enquanto uma ferramenta estática, é uma representação de como cada recurso é configurado com os demais para atender as expectativas dos clientes. Já do ponto de vista longitudinal, o MN pode ser considerado uma ferramenta para a inovação, já que os responsáveis poderão analisar a evolução da empresa e fazer as mudanças necessárias para que as operações sejam melhoradas e se aumente o valor criado e capturado para os *stakeholders* (Demil & Lecocq, 2010). Além disso, o MN é relacionado a inovação, por permitir que os estrategistas possam visualizar melhor as alternativas de negócios e até testá-las em ambientes muito dinâmicos e imprevisíveis, podendo aprender por tentativa e erro e também trabalhar a criação e exploração de oportunidades (McGrath, 2010; Sosna, Trevinyo-Rodríguez & Velamuri, 2010).

Sobre a utilidade do MN, Baden-Fuller e Morgan (2010) descrevem três propósitos: permitir a categorização de negócios, tornar a empresa um ambiente delimitado de investigação e ser uma receita para replicação e readequação. Enquanto categorização, o MN descreve como uma empresa orchestra seus recursos para gerar valor para todos os seus *stakeholders*, permitindo a comparação com outras empresas. Como um ambiente para investigação, o MN se torna especialmente útil na busca pelo conhecimento, onde um MN atípico pode ser investigado por sua falha ou sucesso. Por fim, enquanto receita para replicação e readequação, os MNs podem apresentar o negócio de forma clara, permitindo ajustes e até a cópia parcial ou integral por outras empresas. Os mesmos autores dão conta ainda que o MN consegue capturar as diferenças entre empresas, mas não se interessa pelas desigualdades no nível de tarefa e atividade.

Em relação aos elementos abarcados por um MN, Shafer, Smith e Linder (2005) sustentam que há pelo menos 42, considerando 12 autores de reconhecida importância no campo. Bonazzi (2014) os sumarizam em 5 *frameworks*, baseado nos trabalhos de Hedman e



Kalling (2003), Lecocq, Demil e Warnier (2006), Plé, Lecocq e Angot (2008), Johnson, Christensen e Kagermann (2008) e Osterwalder e Pigneur (2010). Sendo que cada um dá a ênfase à determinado elemento, a exemplo da participação do cliente (Plé, Lecocq & Angot, 2008) ou ao aspecto financeiro (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008).

Apresentado os dois construtos de forma separada, e os principais estudos pertinentes, a subseção seguinte traz estudos que fizeram a junção entre ES e MN, transformando-o em Modelo de Negócios Sociais (MNS).

### 2.3 Modelo de negócios sociais (MNS)

Thompson e MacMillan (2010) fizeram uma primeira relação entre MN e ES, embora ainda embebido na ideia de ganhar mercado, compartilhada pelo BoP. Todavia trouxeram condições qualificadoras e desqualificadoras de um MNS. Enquanto desqualificadora, eles citaram o potencial baixo de impacto, a localização geográfica em áreas dominadas pela corrupção, a exigência de equipamentos complexos e de operação especializada, baixas estimativas de receitas, e a dificuldade de realizar o projeto piloto e escalá-lo a baixo custo. Para o sucesso, os autores acreditam que entre outras coisas, é necessário especificar quais são os resultados esperados, quais as regras que orientarão as ações, identificar os beneficiários, aliados, indiferentes (pessoas que apesar de serem indiferentes, são necessárias para o sucesso) e oponentes, e projetar um teste para verificar o baixo custo e a escalabilidade.

Neste mesmo entendimento, mas trazendo o conceito à prática, dada a preocupação em operacionalizar a ideia de MNS, há o trabalho de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) que propõe um *framework* específico para as ES, onde há quatro componentes: a equação do lucro social – que abrange o lucro social e ambiental, a constelação de valor – cadeia de valor interna e externa, a equação do lucro econômico – vendas, custos e investimentos e a proposição de valor – *stakeholders* e produto ou serviço.

Petrini, Scherer e Back (2016) mantiveram a equação do lucro social e econômico e a proposição de valor, mas adicionaram ao *framework*, os parceiros (*stakeholders*) e as competências (conhecimentos organizacionais e o papel das pessoas), dando ênfase no papel das pessoas dentro das ES.

Na sequência, os procedimentos metodológicos são descritos e as etapas da pesquisa são apresentadas.

## 3 Procedimentos Metodológicos

Dado o objetivo deste estudo, de analisar a produção científica nacional e internacional de artigos sobre modelo de negócios sociais (MNS), a estratégia de pesquisa adotada foi a bibliométrica. A pesquisa bibliométrica permite conhecer os padrões assumidos em determinado campo de estudo a partir de técnicas quantitativas e inventariantes (Araújo, 2006). O agrupamento destas tendências reconstrói a trilha já percorrida por estudos anteriores, permitindo que novos pesquisadores se ambientem e conheçam os trabalhos realizados e de onde podem partir (de Almeida Ferreira, 2002), o que está coerentemente alinhado com os objetivos deste estudo.

Dado o tipo de pesquisa e a maturidade do tema, esta pesquisa é considerada de nível exploratório e descritivo (Gil, 2009). Quanto a sua temporalidade, é considerado de recorte transversal com aproximação longitudinal (Cooper & Schindler, 2003), formando a base de dados apenas uma vez, mas considerando artigos desde a primeira publicação na temática, que ocorreu em 2005.

A formação do banco de artigos foi realizada de acordo com Treinta, Farias Filho, Sant'Anna & Rabelo (2014), ou seja, definiu-se os conceitos principais e a estratégia de



pesquisa, realizou-se a pesquisa, e na sequência, checkou-se e refinou-se os artigos que se adequavam ao estudo.

Na definição da estratégia de pesquisa, foram escolhidos os motores de busca e as palavras-chaves. Para escolha das palavras, considerou-se as variações de nomenclatura que a literatura apresentou e também se adotou a truncagem (\*) para alguns termos que poderiam ter variações quando no plural. Também foram usados operadores booleanos, para que só retornassem artigos que contivessem as duas temáticas juntas. Os termos usados foram “social business model\*” e “((“social entrepreneurship” OR “social enterprise\*” OR “social business\*” OR “inclusive business\*”) AND “business model\*”)”.

Para escolha das bases, levou-se em consideração a qualidade das revistas indexadas, o tamanho e a difusão da base e o acesso aos textos integrais, com a finalidade de viabilizar as análises e também abranger trabalhos de relevância reconhecida por meio de citação. As bases escolhidas foram a Scielo, Scopus, Web of Science e Ebsco.

A escolha das quatro bases pretendeu dar a este estudo, robustez e amplitude característica da estratégia de pesquisa escolhida, e também diminuir o risco de que algum trabalho pertinente pudesse não ter sido abarcado. Na Scielo, os termos foram buscados em português e inglês e nas outras três bases somente em inglês. Os dois conjuntos de termos foram buscados em cada base. Dado a emergência dos assuntos em questão, optou-se por não delimitar um espaço temporal nesta busca.

Para este estudo, foi preferido utilizar apenas artigos publicados em revistas acadêmicas, que estivessem no idioma inglês ou português, citassem os termos no título e/ou no resumo e/ou nas palavras-chaves, e trouxessem conclusões para MN e para ES, permitindo uma análise internacional, de materiais pertinentes, já checados por editores e revisores. A quantidade de artigos que atenderam os critérios definidos foi de 106. Outros 3 artigos foram adicionados, apesar de não constarem nas bases, por se mostraram relevantes ao tema, totalizando 109 trabalhos que foram apreciados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

Os artigos foram lidos e organizados em uma planilha eletrônica, onde constavam dados de identificação, detalhes da seção metodológica e informações sobre o conteúdo. Logo depois, foram categorizados de acordo com o assunto predominante. Tanto os resultados como as categorias, são apresentados e discutidos a seguir.

## **4 Apresentação e Discussão dos Resultados**

Este trabalho contou com 109 artigos nos idiomas português ou inglês que tratavam dos temas ES e MN de forma conjunta, já publicados e disponibilizados nas bases Scielo, Scopus, Web of Science e Ebsco até dezembro de 2016. A intenção foi obter informações quanto aos rumos que a investigação dos temas tem assumido na literatura. Os resultados foram organizados em quatro seções: aspectos gerais das obras (autoria, comportamento das publicações e periódicos), aspectos metodológicos (tipos, abordagem e estratégia de pesquisa), análise temática (discussão das sete categorias que se sobressaíram nos trabalhos), e asserções para pesquisa futura.

### **4.1 Aspectos gerais**

Analisando-se as publicações por ano, conforme apresentado na Figura 1, nota-se que o primeiro trabalho envolvendo MNS foi datado em 2005, ou seja, tendo decorrido sete anos dos esforços iniciais de conceituação das ES (Dees, 1998). De 2005 a 2009 a média foi de 2 trabalhos por ano, embora em 2008 não tenha havido nenhuma publicação. De 2009 em



diante, o tema apresentou crescimento, com uma leve queda em 2013, por3m se recuperando nos anos subsequentes, atingindo 27 artigos em 2015. Em 2016 contou com 19 obras.

Este comportamento corrobora com o estudo de Dias *et al.* (2016) ao analisar somente ES por bibliometria de 1990 at3 2015, que constatou que a produ3o dos 3ltimos 5 anos 3 maior do que a de todo o per3odo anterior, o que pode sinalizar que o tema est3 em franco debate. O mesmo ocorre com MN, que tem sido explorado tanto em artigos acad3micos, quanto n3o acad3micos (Barros & Guerrazzi, 2016).

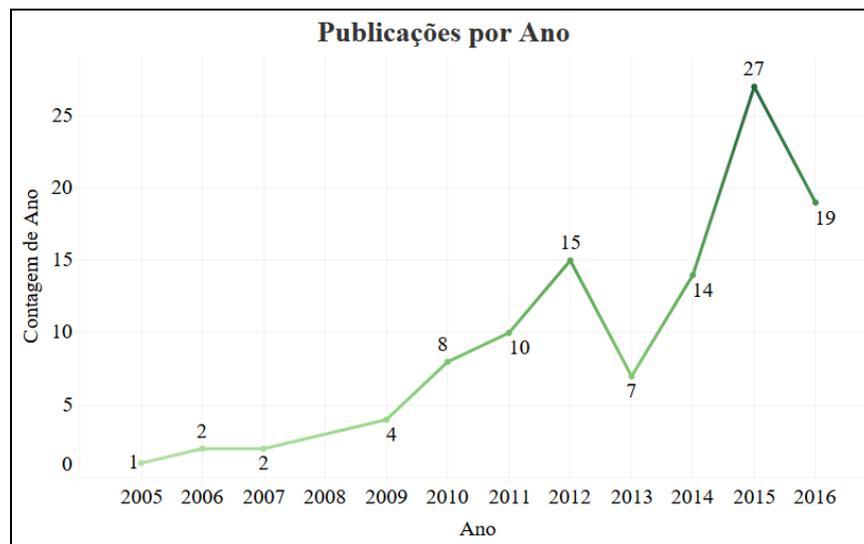
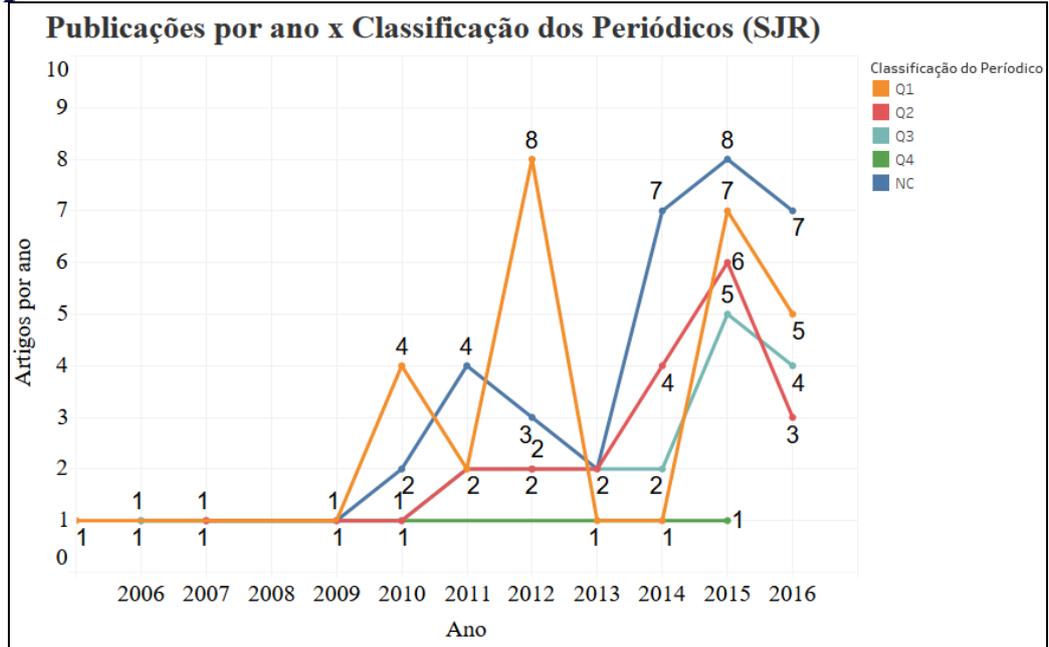


Figura 1. Publica3o3es por ano

Estas publica3o3es s3o predominantemente na l3ngua inglesa (98%) e foram veiculadas em 91 peri3dicos, sendo que apenas 13 deles publicaram mais de 1 artigo sobre MNS. A revista que mais publicou foi a Social Business com 4 artigos, seguidas de Entrepreneurship Research Journal, Journal of Cleaner Production e Journal of Social Entrepreneurship, com 3 trabalhos cada. Na seq3ncia, outras 9 revistas publicaram 2 artigos cada, entre as quais est3 o peri3dico brasileiro, Revista de Administra3o de Empresas (RAE).

Durante as pesquisas foram encontrados dois peri3dicos dedicados ao estudo de ES, o Social Business e o Journal of Social Entrepreneurship. Ambos do Reino Unido, sendo que o primeiro foi lan3ado em 2011 e o segundo em 2010. Quanto ao impacto destes *journals*, o Social Business ainda n3o consta no *ranking* do The Scimago Journal & Country Rank (SJR), mas o Journal of Social Entrepreneurship j3 3 classificado como Q2, a segunda melhor categoria.

Ainda sobre fator de impacto, baseando-se pelo portal do SJR, 32% das publica3o3es foram veiculadas em peri3dicos ainda n3o classificados, 27% foram divulgadas em Q1, 20% em Q2, 18% em Q3 e apenas 2% em Q4. Destes n3meros, infere-se que apesar de 52% dos artigos estarem em revistas ainda n3o classificadas ou categorizadas nos dois 3ltimos quartis, h3 consider3vel interesse por parte das revistas Q1 e Q2 no tema. Para examinar o comportamento destas publica3o3es ao longo dos anos, cruzou-se as informa3o3es de classifica3o dos peri3dicos do SJR com as publica3o3es anuais, conforme apresentado no Figura 2.



**Figura 2. Comportamento das publicações**

**Nota.** NC é a abreviatura de não consta no *ranking*.

Notou-se que no ano de 2012 as publicações em Q1 foram superiores as demais, sofrendo uma diminuição em 2013 e 2014, mas voltando a crescer em 2015. Tanto em Q2 como em Q3, o maior número de artigos foi veiculado em 2015, caindo para 3 e 4, respectivamente, em 2016. O crescimento recente no número de publicações a partir de 2015, especialmente em Q1, pode corresponder a abertura das revistas desta categoria para discussões sobre o tema. Pode ainda dar sinais de uma evolução de paradigma, da existência de esforços na tentativa de relacionar MNS como as teorias *mainstream*, e ainda, se mostra como uma oportunidade de publicação em um *journal* de alto impacto.

Quanto as regiões onde se localizam os pesquisadores, 36 países figuraram nas pesquisas, conforme Figura 3, demonstrando que o tema é difuso mundialmente. Contudo, isto reflete pouco na cooperação internacional para publicação nesta temática, já que a maioria dos estudos (79%) foram realizados por um ou mais pesquisadores do mesmo país.

E ao contrário do que se possa pensar, dado a preocupação das ES em aliviar a pobreza (Yunus & Jolis, 2010), os países mais expressivos são os Estados Unidos com 31 artigos, o Reino Unido com 18 e a Alemanha com 8, os três classificados como desenvolvidos pela Organização das Nações Unidas (ONU). Outros países nesta mesma classificação, figuram ainda ao longo da lista. Isto pode indicar que as ES são vistas não só como uma ferramenta para melhorar a qualidade de vida nos países mais pobres, mas também como uma evolução do tipo de empresa tradicional (Szumniak-Samolej, 2016).

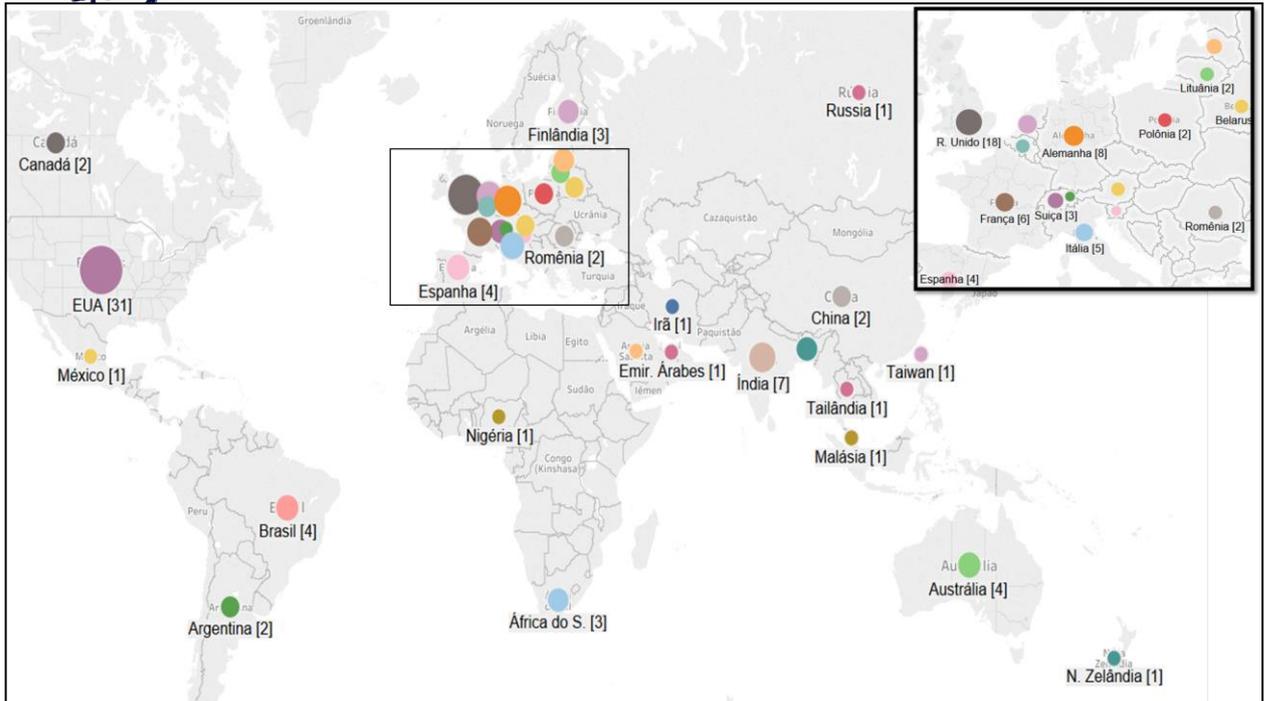


Figura 3. Mapa da localização dos pesquisadores

Nota. O tamanho do círculo corresponde ao número de publicações.

No que diz respeito a autoria, 229 pesquisadores estiveram empenhados na publicação destas 109 obras, sendo que 25% dos artigos foram realizados por apenas 1 autor, 41% por 2 e 27% por 3. Apenas 13 de todos os autores participaram em mais de um artigo, eles juntos somam 27% de todas as obras. Os que mais publicaram foram Bruno S. Sergi, Filipe M. Santos, Rüdiger Hahn e Sandeep Goyal, com 3 artigos cada.

Bruno Sergi é coordenador de doutorado em ciências econômicas e métodos quantitativos na University of Messina na Itália, Filipe M. Santos é professor visitante de empreendedorismo social na Faculdade de Administração em Fontainebleau (INSEAD) na França, Rüdiger Hahn é professor de crescimento interno, sustentabilidade e outros na Universität Hohenheim na Alemanha e Sandeep Goyal é membro da empresa Management Development Institute Gurgaon na Índia.

Quanto ao vínculo destes autores, 152 instituições foram listadas, predominantemente universidades e escolas de negócios (80%). O máximo de trabalhos por instituição foram 3, alcançados pela Eindhoven University of Technology (Holanda), INSEAD (França), Institute for Competitiveness (Índia), Management Development Institute (Índia) e Universidade de São Paulo (Brasil).

O cenário construído até aqui é de número de publicações crescentes, interesse de periódicos de alto impacto e pesquisa difusa mundialmente com países desenvolvidos também engajados nas investigações. Na subseção seguinte serão tratadas as características metodológicas destes estudos.

#### 4.2 Aspectos metodológicos

No que diz respeito a natureza dos estudos, 60% foram empíricos e 40% teóricos, uma divisão equilibrada que denota que há esforços na tentativa de definir os construtos e delimitar suas fronteiras (Rey-Martí, Ribeiro-Soriano & Palacios-Marqués, 2016; DaSilva & Trkman, 2014), mas também que há possibilidade de aplicação e mensuração prática, permitindo



refinar e desenvolver a teoria e criar novos desdobramentos (Strauss & Corbin, 2008). Não foram encontrados estudos revisionais, o que pode ser em virtude da emergência do tema.

Dos estudos empíricos, 81% utilizaram a abordagem qualitativa, 11% quantitativa e 8% mista. O predomínio da abordagem qualitativa e o crescimento da utilização da abordagem quantitativa nos últimos cinco anos, também foram constatados no estudo de ES de forma isolada por Dias *et al.* (2016). Disto, depreende-se que o tema tem assumido contornos mais estruturados de tal forma, que dentro de alguns anos, possa alcançar algum grau de predição, como é típico dos estudos quantitativos.

Entre as diversas estratégias de pesquisa utilizadas, houve o predomínio do estudo de caso (61%), sendo que 55% dos artigos que utilizaram esta estratégia empregaram de 1 a 3 casos. A segunda estratégia mais utilizada foi a de levantamento (6%). Etnografia e *grounded theory* também figuraram entre os estudos, mas com participação mínima, como pode ser visto na Tabela 1. Um dos estudos inclusive, empregou a *grounded theory* e estudo de caso juntos. O estudo de caso é amplamente associado as pesquisas exploratórias, apesar de não o ser exclusivamente (Yin, 2005). Especialmente aqui, dado a revisão de literatura já apresentada, e as categorias que serão discutidas na subseção seguinte, acredita-se que há o predomínio de pesquisas exploratórias neste momento, mas pode se alterar nos próximos estudos, já que se vê o crescimento de estudos quantitativos, como já discutido.

Tabela 1:  
Estratégias de Pesquisa Utilizadas

Estratégias	Nº de	
	Artigos	% Total
Estudo de caso	40	61%
Etnografia e Microetnografia	2	3%
<i>Grounded Theory</i>	2	3%
Levantamento	4	6%
Sistemas dinâmicos	1	2%
Não utilizou	17	26%
<b>Total Geral</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Apesar do predomínio de estudo de caso, caracterizado pelo emprego de várias fontes de evidências (Yin, 2005), 55% dos artigos contaram com apenas uma fonte, que na maioria das vezes eram secundárias. Já nos estudos que empregavam duas fontes de evidência, o emprego de entrevista predominou, seguidos de dados secundários e documentos. Observação e *survey* foram os menos utilizados. Sete estudos (11%) empregaram 4 ou mais fontes. A preponderância do uso de dados secundários, demonstra que novas descobertas e *insights* podem ser obtidos se forem aplicadas outras estratégias de pesquisa e outras fontes de coleta de dados, uma vez que as outras fontes estão sendo subexploradas no atual panorama.

Sobre as empresas em que os estudos empíricos ocorreram, elas foram diversas. Como por exemplo: hostel e restaurantes para pessoas sem teto, logística *online* para reciclagem de produtos, fábrica de fogões ecológicos, microcrédito e artesanato.

Nesta seção, os dados apresentam que há uma busca equilibrada com relação ao refinamento da teoria e a prática. Demonstram também um predomínio de abordagens qualitativas e da estratégia de estudo de caso, e denotam o início dos esforços na tentativa de estruturar melhor o campo, com o crescimento das pesquisas quantitativas. Na próxima seção, os estudos serão discutidos a partir de categorias que foram ressaltadas durante a leitura deles.

#### 4.3 Análise temática

Durante a apreciação dos artigos, sete temáticas se destacaram, são elas a definição, a inovação, financiamento, sustentabilidade e lucratividade, a escalabilidade, a legislação, o



funcionamento prático e o potencial dos MNS. Deste modo, os artigos foram divididos e a producao de cada categoria nos ultimos cinco anos e apresentada no Figura 4.

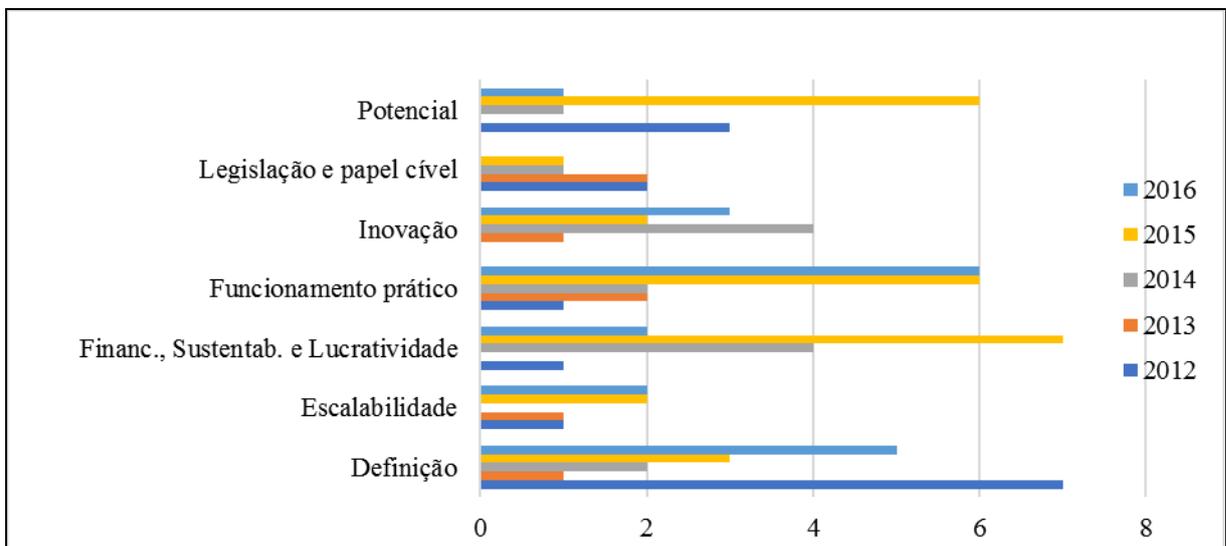


Figura 4. Divisao dos Artigos por Categoria e Ano

Nota-se que em 2012, o foco esteve na 'Definição' com 7 trabalhos na tematica, o que reduziu com o passar dos anos, mas se recuperou parcialmente em 2016, alcançando 5 estudos. 'Escalabilidade' e 'Legislação' aparecem com o comportamento inversamente proporcional, sendo que das duas categorias, a escalabilidade tem despertado maior atencao nos ultimos dois anos. Nos anos de 2015, o potencial dos MNS, financiamento, sustentabilidade e lucratividade e funcionamento prático, receberam consideravel atencao, sendo que apenas na tematica funcionamento prático esta atencao se manteve em 2016.

A categoria 'Definição' reuniu 23 trabalhos que debatem a escolha do MNS adequado ao negocio, a demarcao do construto e suas fronteiras com outras teorias. A definicao tida aqui, e tanto em termos de conceitualizacao, como de escolha do MNS. Deste modo, os textos com esta classificacao abrangem a discussao dos conceitos, das perspectivas regionais dos MNS e do que os diferenciam dos demais (Comini, Barki & Aguiar, 2012; Michelini & Fiorentino, 2012; Pancenko, Ivanova & Jasko, 2012; Seelos & Mair, 2005), suas variacoes (Navasaitienè, Rukuižienè, Kuchko & Levickaya., 2015), sua comparacao com a responsabilidade social corporativa (Sinkovics, Sinkovics, Hoque & Czaban, 2015), sua estreita relacao com o BoP e a dignidade humana (Agafonow & Donaldson, 2015; Hahn, 2012; Thompson & Macmillan, 2010) e sua participacao na sustentabilidade global e na sociedade contemporanea e adequacao a economia (Rahdari, Sepasi & Moradi, 2016; Byerly, 2014; Santos, 2012; Athichitskul, 2011; Escobar & Gutiérrez, 2011). Inclui tambem uma comparacao do MNS com os servicos publicos (Smith & Nemetz, 2009) e consideracoes acerca do ambiente e da mudanca deste tipo de negocio (Szumniak-Samolej, 2016), de como os MNS sao criados e escolhidos e as suas motivacoes (Hahn & Ince, 2016; Navasaitienè, Vishniakova & Rukuižienè, 2016; Zhang & Zhang, 2016; Wilson & Post, 2013), do papel da aprendizagem e do marketing (Liu & Ko, 2012) e do potencial das Tecnologias da Informacao (Frackiewicz-Wronka & Wronka-Pospiech, 2014). Por fim, engloba uma sumarizacao do cenario teorico do construto (Zeyen *et al.*, 2012).

Os trabalhos classificados como 'Definição' sao predominantemente teoricos (70%) e destacam a preocupacao com a escolha e aprendizagem no MNS, sua fronteira com a inovacao, a sustentabilidade financeira e a proposicao de valor focada no problema da sociedade.



A inovação é amplamente associada aos MNS, deste modo, a categoria que leva esse nome abrangeu 8 estudos que trataram da inovação no MN (Halberstadt & Kraus, 2016; Newth, 2016; Spiess-Knafl, Mast & Jansen, 2015; Pels & Kidd, 2014) e seus critérios de sucesso (Alegre & Berbegal-Mirabent, 2014; Ilie, 2014; Nasruddin & Misaridin, 2014; Pervez, Maritz & Waal, 2013), a inovação aberta e fechada (Svirina, Zabbarova & Oganisjana, 2016) e a inovação catalística (Auvinet & Lloret, 2015; Witkamp, Raven & Royackers, 2010). Os trabalhos rotulados como ‘inovação’ destacaram a participação dos *stakeholders* no processo, bem como a adequação da inovação (no produto/serviço ou no MN) ao público que se pretende impactar.

No tópico ‘Financiamento, Sustentabilidade e Lucratividade’ foram categorizados 23 artigos, que ao contrário do tema ‘Definição’, são predominantemente empíricos (70%). Eles discorrem sobre a busca por investimento e o desenvolvimento da empresa (Martin, 2015; Reiner, Gold & Hahn, 2015; Williams, 2015; Goyal, Sergi & Kapoor, 2014; Crean, 2010; Curry, Donker & Krehbiel, 2009; Cull, Demirgüç-Kunt & Morduch, 2009; Gradl, Krämer & Amadigi, 2006), a sustentabilidade financeira (Roy & Karna, 2015; Goyal, Esposito, Kapoor, Jaiswal & Sergi, 2014; Shrimali, Slaski, Thurber & Zerriff, 2011; Stecker, 2014), o dilema entre os objetivos sociais e os econômicos (Nahi, 2016; Santos, Pache & Birkholz, 2015; Mezas & Fakhreddin, 2014; Florin & Schmidt, 2011; Witkamp, Royackers & Raven, 2011; Cooney, 2010) e a mensuração do impacto social (Goyal, Sergi & Jaiswal, 2016; Holt & Littlewood, 2015; Moura, Comini & Teodósio, 2015; Clark & Brennan, 2012; Darby & Jenkins, 2006). Os artigos desta temática exploraram a ideia de sustentabilidade financeira, das estratégias para lidar com o dilema social *versus* econômico e ainda propuseram indicadores para mensuração do impacto social.

A categoria ‘escalabilidade’ constitui-se de 8 artigos empíricos de abordagem qualitativa com predominante uso de estudo de caso. Ela abrange estratégias de como escalar o MNS e seus aspectos mais importantes (Bocken, Fil & Prabhu, 2016; Chowdhury, 2016; Walske & Tyson, 2015; Dixon & Clifford, 2007), ajusta o foco deste crescimento e o modo como deve ser dimensionado (Jolly, Raven & Romijn, 2012; Mohan & Potnis, 2010) e dá exemplos de empresas que obtiveram sucesso na expansão (Subramanian, 2015; Hemphill, 2013). Os trabalhos destacaram as parcerias (inclusive com o governo) e a busca por investimentos, entre outros desafios. Todavia, demonstraram que escalar um MNS envolve várias dimensões e focos.

A seção de legislação conta também com 8 artigos, predominantemente teóricos (63%). Eles discorrem sobre as responsabilidades do governo e do cidadão (Wakkee, Barua & Beukering, 2014; French, 2013; Arora & Kazmi, 2012), a necessidade de uma legislação específica (Plerhoples, 2013; Jagannath, 2012; Dougherty, 2009) e a comparação de legislações para outros tipos de negócios coletivos (Avsec & Stromajer, 2015; Bagnoli & Manetti, 2011). Os trabalhos aqui categorizados destacam a ausência tanto de políticas que clarificam as ES e seus MNS, como de incentivo por fundos de investimento mútuo e/ou benefícios fiscais.

Vinte e quatro artigos foram categorizados como “Funcionamento Prático”, majoritariamente empíricos (75%) e qualitativos. Os estudos propõem elementos e *frameworks* para categorizar os MNS (Petrini, Scherer & Back, 2016; Wulleman & Hudon, 2016; Yang & Wu, 2016; Dohrmann, Raith & Siebold, 2015; Mavrenko, 2013; Teasdale, 2010; Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010), sua participação em contextos regionais (Vellema & D’haese, 2015; Chen, 2011), exemplos de como funciona um MNS na prática (Barrientos & Reilly, 2016; Lemos Júnior & Meirelles, 2016; Parfitt & Nahar, 2016; Ambrose-Oji, Lawrence & Stewart, 2015; Gelbmann & Hammerl, 2015; Noyes & Linder, 2015; Sandeep & Ravishankar, 2015; Coetzer & Pascarel, 2014; Saarinen & Rogerson, 2013; Yunus, Sibieude & Lesueur, 2012; German, Schoneveld & Pacheco, 2011; Phatate, 2011;



Sprague & Woolman, 2011) e vertentes alternativas dele (Cho, Cho & Park, 2014; Doherty & Tranchell, 2007). Os casos práticos apresentados demonstram coerência com o que foi retratado nas categorizações anteriores, o que pode indicar que os esforços práticos e teóricos têm convergido.

A categoria ‘Potencial’ conta com 12 trabalhos, dos quais 8 são teóricos. A discussão dos artigos desta classificação incluiu: os benefícios da associação com a missão social (Kingston & Guellil, 2016; Pels, Barile, Saviano, Polese & Carrubbo, 2014), a participação de empresas tidas como tradicionais nos MNS (Ainsbury, 2015; Looser & Wehrmeyer, 2015; Halme, Lindeman & Linna, 2012) e o potencial de transformação da sociedade (Aydin, 2015; Dragusin, Welsh, Grosu, Iosif & Zgura, 2015; Lejeune & Luoma, 2015; Virah-Sawmy, 2015; Datta & Gailey, 2012; Kickul, Janssen-Selvadurai & Griffiths, 2012; Yach, Feldman, Bradley & Khan, 2010). Os trabalhos apresentados demonstram a adaptabilidade dos MNS na vida prática, e as potencialidades que lhes tem sido atribuída pelos pesquisadores.

Na seção seguinte serão discutidas as propostas de trabalho futuro contidas nos artigos analisados.

#### **4.4 Trilha futura**

Um pouco mais da metade dos estudos (56%) apresentou sugestões para trabalhos futuros, dentre eles, alguns propuseram a continuidade de suas pesquisas por meio da expansão quantitativa da amostra (geográfica e intersetorialmente), por testes empíricos de proposições, por validações de *frameworks* e por alternância de abordagens e de outros procedimentos metodológicos.

Os autores sugerem estudos regionais e também comparativos, que investiguem o segmento de ES, o papel do governo em relação aos MNS, a natureza do auxílio prestado, a adaptabilidade de alguns MNS à dados contextos, o emprego da inovação, da aprendizagem e do marketing social nos MNS, o ecossistema de ES, a vantagem competitiva das ES e o impacto da obtenção e da distribuição de lucros no MNS.

#### **5 Considerações Finais**

O objetivo deste estudo foi estruturar o panorama da produção científica nacional e internacional sobre MNS, por meio de uma pesquisa bibliométrica nas bases Scielo, Scopus, Web of Science e Ebsco. Compuseram o banco de artigos 109 trabalhos na língua inglesa ou portuguesa, já publicados e disponibilizados nas bases até dezembro de 2016, que se concentraram no estudo de ES e MN de forma conjunta.

Inicialmente, os aspectos gerais das obras foram comentados e evidenciaram um crescimento no número de publicações nos últimos anos, em especial em periódicos de alto impacto. Constatou-se também que as pesquisas estão difusas mundialmente.

Na sequência, os procedimentos metodológicos foram discutidos e evidenciaram uma pequena diferença entre a quantidade de trabalhos empíricos e teóricos, com predomínio da abordagem qualitativa, do estudo de caso e do uso de dados secundários, mas com registros de crescimento do uso de métodos quantitativos. Outras estratégias e fontes de coleta aparecem subexploradas no atual panorama. Estes resultados foram comparados com estudos bibliométricos recentes de cada tema (ES e MN) e apresentam similaridades no que se refere a abordagens metodológicas e comportamento das publicações.

Logo depois, os artigos foram categorizados em sete classificações: Definição, Inovação, Financiamento, Sustentabilidade e Lucratividade, Escalabilidade, Legislação, Funcionamento Prático e Potencial. Cada classificação foi discutida e os principais achados foram sumarizados e dispostos ao final de cada seção. Também foi destacado a abordagem



predominante em cada categoria, com a finalidade de indicar ao pesquisador o padrão metodológico assumido até o momento, no tema específico de seu interesse. Em uma análise entre categorias foi possível constatar que escalar é muito relevante para os investidores, mas não é a preocupação primordial dos empreendedores sociais.

Por limitação deste trabalho, pode-se destacar a falta de padronização de buscas entre as bases, resultando em pesquisas que abordam unilateralmente o tema, mesmo com o uso de operadores booleanos. Isto foi suavizado por uma análise atenciosa da autora para seleção dos textos. Outra restrição foi utilizar apenas artigos, visto que teses e dissertações também se apresentam como parte da produção científica, inclusive a própria estratégia de pesquisa recomenda o uso de diversos tipos de materiais. Sendo assim, esta constitui a sugestão de pesquisa futura deste trabalho: um estudo das teses e dissertações produzidas sobre MNS. Contudo, acredita-se que esta pesquisa tenha atingido seu objetivo e que seja capaz de dar uma visão holística do campo a pesquisadores e praticantes.

## REFERÊNCIAS

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Andreasen, A. R. (2003). The life trajectory of social marketing: some implications. *Marketing Theory*, 3(3), 293-303.
- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, 12(1).
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2), 156-171.
- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. *São Paulo: Edições 70*, 279.
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 380-384.
- Barros, V. V. S. & Guerrazzi, L. A. C. Entendendo as bases do modelo de negócio: uma análise bibliométrica. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40.
- Bocken, N. M., Fil, A., & Prabhu, J. (2016). Scaling up social businesses in developing markets. *Journal of Cleaner Production*, 139, 295-308.
- Bonazzi, F. L. Z. (2014). *Evolução de modelo de negócio e o processo de criação de valor no setor de serviço de valor agregado móvel: uma análise a partir das dimensões do capital intelectual*. Dissertação de mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 398-409.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
- Chu, M. (2007). Commercial Returns at the Base of the Pyramid. *Innovations*, 2(1-2), 115-146.
- Cooney, K. (2010). An exploratory study of social purpose business models in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 185-196.



- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (7a. ed.). Porto Alegre: Bookman, 640.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Recuperado em 25 dezembro, 2016, de <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). Sector-bending: Blurring lines between nonprofit and for-profit. *Society*, 40(4), 16-27.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246.
- Dias, M. R., Iizuka, E. S., Moraes, E. A., Barbosa, A. S., Walchhuter, S. & Silva, C. S. A Pesquisa Acadêmica sobre Negócios Sociais no Brasil e no Mundo. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40.
- Dougherty, L. (2009). Putting poverty in museums: strategies to encourage the creation of the for-profit social business. *Social Business*, 29 (2), 357-379.
- de Almeida Ferreira, N. S. (2002). As pesquisas denominadas "estado da arte". *Educação & Sociedade*, 23, 257-272.
- Gaiotto, S. A. V. (2016). Empreendedorismo social: um estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. *Revista ReGePe*, 5(2), 101-123.
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6a. ed.). São Paulo: Atlas, 200.
- Goyal, S., Sergi, B. S., & Jaiswal, M. P. (2016). Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. *Management Decision*, 54(2), 418-440.
- Holt, D., & Littlewood, D. (2015). Identifying, mapping, and monitoring the impact of hybrid firms. *California Management Review*, 57(3), 107-125.
- Ilie, G. (2014). Innovative actions within the business models of European companies. *Knowledge Horizons - Economics*, 6(2), 44-48.
- Kickul, J., Janssen-Selvadurai, C., & Griffiths, M. D. (2012). A blended value framework for educating the next cadre of social entrepreneurs. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 479-493.
- Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Recuperado em 26 dezembro, 2016, de <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica* (5a. ed.). São Paulo: Atlas, 311.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2), 247-261.
- Morais-Da-Silva, R. L., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. A Conquista da Dignidade: Fatores Condicionantes de Sucesso na Relação entre uma Empresa Social e as Comunidades Carentes



- Envolvidas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Costa do Saúpe, BA, Brasil, 40.
- Moura, A., Comini, G., & Teodosio, A. D. S. D. S. (2015). The international growth of a social business: a case study. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 444-460.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 300
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negocios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, 56 (2), 209-225.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *First Quarter*, (26). Recuperado em 26 dezembro, 2016, de <http://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9a4ba>.
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(5), 1651-1655.
- Roy, K., & Karna, A. (2015). Doing social good on a sustainable basis: competitive advantage of social businesses. *Management Decision*, 53(6), 1355-1374.
- Saatci, E. Y., & Urper, C. (2013). Corporate social responsibility versus social Business. *Journal of Economics, Business and Management*, 1(1), 62-65.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2), 383-407.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada* (2a. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Teodósio, A. S. S., & Comini, G. (2012). Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 410-421.
- Thompson, J. D., & MacMillan, I. C. (2010). Business models: creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning*, 43(2-3), 291-307.
- Treinta, F. T., Farias Filho, J. R., Sant'Anna, A. P., & Rabelo, L. M. (2014). Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. *Production*, 24(3), 508-520.
- de Vasconcelos, A. M., & Lezana, Á. G. R. (2012). Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. *Revista de Administração Pública*, 46(4), 1037-1058.
- Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715-737.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a. ed.). Porto Alegre: Bookman, 212.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2), 308-325.
- Yunus, M., & Jolis, A. (2010). *O banqueiro dos pobres*. São Paulo: Ática, 343.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403-411.