

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
Programa de Pós-Graduação em Administração

Cleberon Luiz Santos de Paula

**AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS SOCIAIS COM O *FRAMEWORK* INTEGRATIVO**

Belo Horizonte  
2021

Cleberon Luiz Santos de Paula

## **AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS SOCIAIS COM O *FRAMEWORK* INTEGRATIVO**

Tese apresentada à Banca de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes.

Belo Horizonte

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

P324a

Paula, Cleberson Luiz Santos de

Avaliação de negócios sociais com o *framework* integrativo / Cleberson  
Luiz Santos de Paula. Belo Horizonte, 2021.

110 f. : il.

Orientador: Humberto Elias Garcia Lopes

Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Negócios - Aspectos sociais. 2. Negócios - Aspectos econômicos. 3.  
Alianças estratégicas (Negócios). 4. Empresas - Aspectos sociais. 5. Valor  
(Economia). 6. Economia - Aspectos sociais. I. Lopes, Humberto Elias Garcia. II.  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação  
em Administração. III. Título.

CDU: 658.114.5

Cleberon Luiz Santos de Paula

## **AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS SOCIAIS COM O *FRAMEWORK* INTEGRATIVO**

Tese apresentada à Banca de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes.

---

Orientador Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes – PUC Minas

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristiana Fernandes de Muylder - Universidade Fumec

---

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima – Universidade Federal de Lavras

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jasmária Lima Ribeiro de Oliveira – Puc Minas

---

Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho – Puc Minas

Belo Horizonte, 01 de Julho de 2021.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por guiar a minha vida e conceder-me a oportunidade de aprendizado, e seguir em frente com meus objetivos.

Ao meu filho Rafael, que durante alguns momentos, soube entender as minhas ausências e momentos de afastamento, para dedicar-me aos estudos. Aos meus pais, por sempre me incentivarem a seguir meu caminho nos estudos, mesmo não tendo eles a mesma oportunidade no passado. A minha irmã pelo carinho e compreensão.

Ao meu orientador, professor Dr. Humberto Lopes, pela oportunidade de realizar este trabalho. Pelo compartilhamento do conhecimento contribuindo no desenvolvimento do trabalho e direcionamento durante a orientação.

Aos colegas do Grupo Gestor, que concederam a oportunidade de colaborar nas pesquisas sobre estratégia, modelos de negócios e incorporar a visão financeira e econômica nas discussões. Em especial à Vivian, que em vários momentos, contribui para o desenvolvimento do meu trabalho e a parceria nas disciplinas cursadas em conjunto.

Aos demais colegas do mestrado e doutorado, professores e funcionários do PPGA, que durante toda a trajetória tiveram suas contribuições, seja na sala de aula, na condução de uma disciplina com suas intervenções e conhecimentos, e na orientação em relação aos procedimentos administrativos.

Ao Grupo Ibmecc Educacional, pelo incentivo financeiro e compreensão em vários momentos que tive que me ausentar do trabalho e estar presente na sala de aula.

Ao Departamento de Administração da USP, por ter concedido a oportunidade de cursar créditos no seu programa, e que ofereceu a oportunidade de avançar nos estudos sobre negócios de impacto social.

A todos que contribuíram na aplicação da pesquisa: Sandra Nalli e Rogério da Silva, da Escola do Mecânico; Chris Arcega, da VLuxo; e Daniela Nunes, do Instituto Legado.

Aos membros da banca de qualificação e defesa, por aceitarem o convite e contribuírem com o trabalho por meio das considerações e sugestões, com o objetivo de cooperarem com meu trabalho.

*Tudo que somos é resultado do que pensamos.*

(Buda)

## RESUMO

As parcerias e alianças entre empresas e instituições do setor social contribuíram para o surgimento de um novo formato organizacional: os negócios sociais, cujo objetivo é a geração de benefícios sociais e a superação da pobreza. Considerando que os negócios sociais devem ser autossustentáveis, eles devem apresentar resultados econômicos e financeiros positivos, além disso, gerar valor e impacto social. Toda a estratégia dos negócios sociais deve ser implementada com a utilização de um modelo de negócio, e os modelos de negócios existentes não apresentam a possibilidade de mensurar a visão social. Desta forma, esta pesquisa propõe o desenvolvimento de um *framework*, a partir dos modelos de negócios existentes, que possibilite a avaliação dos negócios sociais na visão do resultado econômico, social na visão quantitativa e qualitativa. O *framework* deve ter uma representação que possibilite a interação entre suas atividades, com o objetivo de criar, entregar e capturar valor para todos os envolvidos. Para validação do *framework*, a pesquisa foi aplicada em dois negócios sociais com campos de atuação distintos e foram envolvidos tanto os sócios/administradores quanto os indivíduos beneficiados por produtos/serviços oferecidos pelos negócios. A pesquisa com os sócios/administradores teve como objetivo a identificação do propósito e percepção sobre a criação de valor e impacto social a ser gerado, enquanto a pesquisa com os indivíduos buscaram identificar o impacto gerado pelo produto/serviço oferecido pelo negócio social. Além disso, foram utilizadas informações gerenciais para a mensuração da criação de valor social. Os resultados demonstram que a expectativa dos sócios/administradores não é atendida na sua plenitude em relação ao retorno social. A representação do *framework* com os resultados alcançados possibilita uma leitura completa do negócio e os resultados alcançados com o uso dos recursos e competências, e o não alcance da expectativa gera uma reflexão sobre a necessidade de alterações no propósito ou uso dos recursos e competências. Finalmente, este trabalho contribui para a pesquisa sobre negócios sociais e preenche as seguintes lacunas: avanço nos estudos sobre negócios sociais em relação ao modelo de mensuração de retorno social e que os modelos de negócios existentes não se preocupam ou não apresentam a mensuração do retorno social na visão quantitativa (criação de valor) e qualitativa (geração de impacto social).

Palavras-chave: Negócios sociais. Retorno social. Modelos de negócio. Criação de valor social. Impacto social.

## **ABSTRACT**

The partnerships and alliances between companies and institutions of the social sector contributed to the occurrence of a new organization format, the social businesses, which aim to generate social benefits and to overcome poverty. Considering that these social businesses must be self-sustainable, they must present positive economical and financial results, in addition to generating social value and impact. The whole strategy of social businesses must be implemented through a business model, and the existing business models do not offer the possibility to measure social vision. Thus, this research proposes the development of a framework from the existing business models that enables the evaluation of social businesses through the analysis of economical and social results, with quantitative and qualitative analysis. The framework must have a representation that allows the interaction between its activities in order to create, deliver and capture value for all involved parties. In order to validate the framework, the research was applied in two social businesses from different fields, involving the business associates/managers, as well as individuals benefiting from the products/services offered by the companies. The survey with the business associates/managers aimed to identify the purpose and perception of the value creation and the social impact to be generated, while the survey with the affected individuals sought to identify the impact generated by the product/service offered by the social business. In addition, management information was used to measure the social value creation. The results demonstrate that the business associates/managers' expectations are not fully met in regard to social return. The framework representation along with the accomplished results enables a thorough analysis of the business and the accomplished results through the use of its resources and competencies, and the failure to meet the expectation creates a reflection on the necessity of changes in the purpose or use of the resources and competencies. Finally, this work contributes to the research on social business and fills the following gaps: advance in studies on social business in regard to the social return measurement model and that the existing business models do not care about or do not present the measurement of social return in the quantitative (value creation) and qualitative (social impact generation) analysis.

**Keywords:** Social businesses. Social return. Business model. Social value creation. Social impact.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os quatro componentes do modelo de negócio social.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 2 - <i>Business Model Canvas</i> - BMC .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 7
Figura 3 - <i>Business Model Canvas</i> social – BMCS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 8
Figura 4 - Modelo RCOV .....	322
Figura 5 - Modelo de negócios com impacto social.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 6 - Modelo de negócios com impacto social revisitado .....	366
Figura 7 - Cadeia de Resultados .....	39
Figura 8 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa.....	54
Figura 9 - Complementaridade das abordagens .....	554
Figura 10 - <i>Framework</i> : modelo processo de criação de valor social.....	55
Figura 11 - <i>Framework</i> integrativo Escola do Mecânico .....	933
Figura 12 - <i>Framework</i> integrativo VLuxo .....	966

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: As perspectivas de negócios sociais .....	19
Tabela 2: Termos e objetivos dos negócios com impacto social.....	21
Tabela 3: Conceitos modelos de negócios.....	23
Tabela 4: Comparativo modelo BMC versus BMCS .....	29
Tabela 5: Componentes do modelo de negócios .....	31
Tabela 6: Origem e descrição das dimensões e elementos do modelo de negócios com impacto social.....	35
Tabela 7: Componentes dos modelos BMC, BMCS, RCOV e negócios com impacto social.....	37
Tabela 8: Medidas de valor .....	42
Tabela 9: Medidas do modelo SROI .....	43
Tabela 10: Elementos de geração de valor na visão de Portocarrero & Delgado .....	46
Tabela 11: Classificação NPS e da pesquisa .....	59
Tabela 12: Faixa de resultados alcançados no cálculo do NPS.....	59
Tabela 13: Unidades da Escola de Mecânico .....	61
Tabela 14: Origem e descrição das dimensões e componentes do <i>framework</i> integrativo .....	53
Tabela 15: Indicadores Sociais – Escola do Mecânico.....	69
Tabela 16: Variáveis para cálculo do Retorno Econômico – Escola do Mecânico.....	70
Tabela 17: Indicadores Retorno Econômico – Escola do Mecânico.....	70
Tabela 18: Unidades e volume de matrículas – Escola do Mecânico .....	722
Tabela 19: Volume de matrículas por escalonamento de descontos – Escola do Mecânico....	73
Tabela 20: Descontos por escalonamento – Escola do Mecânico.....	73
Tabela 21: Gratuitades por escalonamento de descontos – Escola do Mecânico.....	74
Tabela 22: Comparativo Vendas Líquidas versus Gratuitades – Escola do Mecânico .....	74
Tabela 23: Retorno Social – Escola do Mecânico.....	75
Tabela 24: Tipos de contato indivíduos - Escola do Mecânico.....	76
Tabela 25: Detalhamento respostas por WhatsApp - Escola do Mecânico.....	77
Tabela 26: Detalhamento respostas por ligação telefônica - Escola do Mecânico.....	788
Tabela 27: Detalhamento população e respondentes da pesquisa - Escola do Mecânico .....	78
Tabela 28: Impacto Social em relação a renda individual ou familiar - Escola do Mecânico ..	79
Tabela 29: Impacto Social em relação ao acesso a bens e serviços - Escola do Mecânico.....	79
Tabela 30: Impacto Social em relação a promoção da cidadania - Escola do Mecânico .....	80
Tabela 31: Impacto Social em relação ao desenvolvimento do capital social - Escola do Mecânico .....	80
Tabela 32: Impacto Social em relação ao aumento da renda (R\$) - Escola do Mecânico .....	81
Tabela 33: Indicadores Sociais – VLuxo.....	85
Tabela 34: Variáveis para cálculo do Retorno Econômico – VLuxo.....	86
Tabela 35: Indicadores Retorno Econômico – VLuxo.....	86
Tabela 36: Informações para cálculo da Gratuitade – VLuxo.....	88
Tabela 37: Retorno Social – VLuxo.....	89
Tabela 38: Número de respostas e separação por Sexo – VLuxo .....	89
Tabela 39: Número de respostas por faixa etária – VLuxo .....	889
Tabela 40: Impacto Social em relação a renda individual ou familiar – VLuxo.....	90
Tabela 41: Impacto Social em relação ao acesso de bens e serviços – VLuxo.....	90
Tabela 42: Impacto Social em relação a promoção da cidadania – VLuxo .....	91
Tabela 43: Impacto Social em relação ao desenvolvimento do capital social – VLuxo .....	91
Tabela 44: Impacto Social em relação ao aumento da renda (R\$) – VLuxo.....	91

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
ENANPAD	Encontro da Associação dos Programas em Administração
ENAPEGS	Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social
ENAPG	Encontro Nacional de Administração Pública e Governo
EVA	<i>Economic Value Added</i>
LOP	Lucro Operacional
NEF	<i>New Economic Foundation</i>
O	Estrutura organizacional
ONU	Organização das Nações Unidas
RAE	Revista de Administração Empresarial
RAUSP	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
RBV	Visão baseada em recursos
RC	Recursos de competências
RCOV	Recursos, Competências, Organização e Valor
REDF	<i>The Roberts Enterprise Development Fund</i>
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SROI	<i>Social Return on Investment</i>
SVA	<i>Social Ventures Australia</i>
TCAA	<i>The True Cost Accounting Analysis</i>
V	Proposições de valor

## SUMÁRIO<sup>1</sup>

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 Objetivo geral.....	16
1.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Estrutura da tese.....	16
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>177</b>
2.1 Negócio social .....	17
2.2 Modelo de negócio .....	22
2.2.1 <i>Modelo Canvas</i> .....	26
2.2.2 <i>Modelo RCOV</i> .....	31
2.2.3 <i>Modelo de negócios com impacto social</i> .....	33
2.3 Retorno social.....	38
2.3.1 <i>Indicadores como medidas do Retorno Social</i> .....	40
2.3.2 <i>Retorno social: aspectos tangíveis e intangíveis</i> .....	45
2.4 <i>Framework integrativo</i> .....	48
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>54</b>
3.1 Características da Pesquisa .....	54
3.2 Procedimentos de coleta de dados.....	57
3.3 Procedimentos para proposição do <i>framework</i> .....	59
3.4 Unidades de análise .....	60
3.4.1 <i>Escola do Mecânico</i> .....	60
3.4.2 <i>VLuxo</i> .....	62
3.5 Tratamento dos dados.....	64
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>666</b>
4.1 Aplicação do <i>framework Integrativo</i> nos negócios sociais.....	66
4.1.1 <i>Escola do Mecânico</i> .....	66
4.1.1.1 Propósito do negócio social .....	66
4.1.1.2 Resultado Econômico .....	70
4.1.1.3 Retorno Social .....	71
4.1.2 <i>VLuxo</i> .....	81
4.1.2.1 Propósito do negócio social .....	81
4.1.2.2 Resultado Econômico .....	86
4.1.2.3 Retorno Social .....	87
4.1.3 <i>Framework Integrativo aplicado às unidades de análise</i> .....	92
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>101</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>107</b>

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Orientações para elaboração de trabalhos técnico-científicos, PUC MINAS, 2016.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos países em desenvolvimento, tem sido frequente o surgimento de alternativas para combater o alto déficit social e ambiental. Por Déficit social compreende-se a desigualdade que existe entre os indivíduos e pode ser exemplificada pelo distanciamento entre ricos e pobres, acesso a serviços de saúde, educação, saneamento básico, entre outros. Por déficit ambiental compreende-se o desequilíbrio entre o dano causado ao meio ambiente e as ações realizadas em prol deste. Para suprir esses déficits, observa-se, no final dos anos 1990 e início dos 2000, o crescimento das parcerias e alianças entre empresas e instituições do setor social. Como resultado desse crescimento, é possível identificar o surgimento de novos formatos organizacionais, novos modelos de negócios que aliam lucratividade e benefício social e que buscam atingir dois objetivos antes vistos como incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor socioambiental (Comini, 2016; Naigeborin, 2013).

Para chegar à fase de parcerias e alianças, o setor social sofreu múltiplas influências, começando pelas ações filantrópicas, com as primeiras Santas Casas de misericórdia praticando filantropia, baseadas nos princípios da solidariedade e caridade e que eram sustentadas pelos ricos filantropos. Na sequência, tem-se a influência do Estado intervindo na gestão administrativa e financeira, que impõe uma forte dependência do setor social desse; surgimento dos sindicatos e associações com o início do vínculo do setor privado com as práticas de assistência; ruptura do tradicional modelo de dependência do Estado, o setor social recebendo apoio financeiro de cooperação internacional; ampliação da atuação do setor empresarial no campo social e redução do apoio financeiro de cooperação internacional; e, finalmente, surgimento das empresas sociais/ negócios inclusivos/ negócios com impacto social, como foco no desenvolvimento de iniciativas autossustentáveis financeiramente e com o objetivo principal de oferecer à sociedade retorno social (Naigeborin, 2013). As múltiplas influências apresentadas representam uma evolução do setor social e corroboram a afirmação de Comini (2016) e Naigeborin (2013) de que surgem novos formatos organizacionais e novos modelos de negócios.

O crescimento das parcerias e alianças entre empresas e instituições do setor social está dentro da última influência, surgimento dos negócios sociais. Empresas sociais, negócios inclusivos, negócios sociais, negócios com impacto social, organizações híbridas são alguns termos usados atualmente para explicarem/nomearem esses novos formatos organizacionais e novos modelos de negócios (Comini, 2016; Comini, Barki & Aguiar 2013). Diante das terminologias citadas, a partir deste momento, será utilizado o termo “negócios sociais” para

referenciar esses formatos organizacionais. De acordo com Yunus (2010) e Scherer (2014), negócios sociais têm como objetivos a geração de benefícios sociais e a superação da pobreza. Esse tipo de negócio deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Assim, parte do resultado excedente, receita maior que as despesas, é investida em sua expansão, enquanto outra parte é mantida como reserva para cobrir gastos inesperados. Nos negócios sociais tem-se a participação do investidor, cujo objetivo é dar ajuda a essas organizações, sem obter qualquer ganho financeiro pessoal. Yunus (2010) descreve negócio social como uma organização que não envolve perdas e não paga dividendos, inteiramente dedicada à realização de um objetivo social.

Pesquisas realizadas pela Pipe Social<sup>2</sup> em 2016 e 2018 revelam crescimento das iniciativas de negócios sociais no Brasil. Em 2016, a pesquisa identificou 579 iniciativas de negócios sociais, e em 2018 1.002 iniciativas. Esses números demonstram crescimento de 73% nas iniciativas e uma contribuição no combate à pobreza, à desigualdade social e ao desenvolvimento do país. É importante mencionar que essa pesquisa considera a voluntariedade das organizações em se cadastrar no *site* da Pipe visando contribuir com a identificação e posterior análise dos negócios, segmentando qual o tipo de serviço oferecido, tipo de financiamento que as organizações recebem, a utilização de critérios de governança, entre outros.

Sabendo-se que os negócios sociais devem garantir sua sustentabilidade e êxito no seu negócio, torna-se necessária a definição de uma estratégia pela organização, e esta deve ser implementada com a utilização de um modelo de negócio. Modelo de negócio é o reflexo da estratégia a ser realizada, e pode ser visto como um instrumento que ajuda a compreender e comunicar a lógica de uma organização interna e externamente. O modelo de negócio conecta a formulação e implementação da estratégia, ou seja, pode ser utilizado em uma organização em atividade e até mesmo no exercício de negócios embrionários com o objetivo de compreender a lógica do negócio e tomar decisões (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; DaSilva, Trkman, Desouz & Lindič, 2013; Demil, Lecocq, Ricart & Zott, 2015; Osterwalder, 2004). Além disso, o modelo de negócio é uma ferramenta que descreve a criação de valor e é representado por um esquema mental que facilita a compreensão e comunicação de como a organização se estrutura e cria valor (Coleta, 2018). Considerando os negócios sociais - cujo

---

<sup>2</sup> Pipe é uma vitrine de negócios de impacto social e ambiental que surgiu com o desejo de provocar conexões relevantes no Brasil. Uma plataforma para que empreendimentos que ofereçam soluções nas áreas de saúde, educação, cidades, serviços financeiros, cidadania e tecnologias verdes sejam vistos e também se reconheçam dentro do universo de possibilidades que o ecossistema hoje oferece.

objetivo principal é oferecer produtos e serviços que possibilitem o acesso da população e a redução das desigualdades sociais – é importante a definição da sua estratégia e a utilização de um modelo de negócio que contribuirá para implementá-la, bem como medir os resultados alcançados e fornecer informações que permitam avaliar a estratégia e redefini-la caso necessário. Dessa forma, o modelo de negócio deve viabilizar aos *stakeholders* uma leitura completa do negócio, visão financeira e social, e fornecer informações em relação à criação de valor, ou seja, benefício gerado à sociedade, e se este está direcionado para a estratégia, originando ciclos virtuosos de reflexão.

De acordo com Teece (2010), o modelo de negócio deve ser dinâmico a ponto de se transformar ao longo do tempo, acompanhando as evoluções mercadológicas, a tecnologia e as estruturas legais. Achtenhagen, Melin e Naldi (2013) afirmam que essa dinamicidade é um fator de vantagem sustentável à medida que permite a criação de valor em um fluxo contínuo de adaptação e renovação do modelo de negócio.

A literatura referencia, atualmente, modelos de negócios que são aplicados, na sua maioria, em organizações com fins lucrativos. Podem-se citar entre eles *Business Model Canvas* e Recursos, Competências, Organização e Valor (RCOV). Esses dois modelos não apresentam na sua estrutura elementos que permitam a identificação do retorno social, eles se dedicam à identificação de fonte de receitas, estrutura de custos e margem, elementos que possibilitam a detecção do resultado econômico, lucro ou prejuízo. Petrini, Scherer e Back (2015), com o objetivo de pesquisar negócios com impacto social, propuseram um modelo de negócio que também apresenta elementos como receitas e custos, mas incorpora a visão “lucro social”. A incorporação desse elemento permite apurar o resultado social na visão quantitativa, mas não permite identificar o resultado na visão qualitativa.

Considerando a importância do setor social no papel de desenvolvimento do país, os recursos arrecadados devem ser aplicados de forma eficiente e monitorados, visando garantir a sua sustentabilidade. A sustentabilidade exige resultados e estes são reflexos da estratégia, do propósito, dos recursos disponíveis e das competências. Para os negócios sociais, Dias, Lizuka, Moraes, Barbosa, Walchhuter e Silva (2016) apresentaram o resultado de uma pesquisa de produção de artigos no Brasil sobre o tema “negócios sociais” e obtiveram o volume de 22 artigos exibidos nos congressos Encontro da Associação dos Programas em Administração (ENANPAD), Encontro Nacional de Administração Pública e Governo (ENAPG) e Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS) e nos periódicos Revista de Administração Empresarial (RAE) e Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) no período de 1990 a 2015. Além disso, acreditam que o modelo de mensuração de

impacto social parece ser um dos grandes desafios no estudo dos negócios sociais, devido a maiores dificuldades de mensurar os impactos sociais quando comparados aos impactos financeiros gerados por um empreendimento. Outro ponto importante é que o retorno social não pode ser medido apenas na visão quantitativa, por exemplo, valor de gratuidades oferecidas por um serviço oferecido à comunidade, mas também deve ser medido na visão qualitativa, qual o valor gerado na vida de um indivíduo a partir do momento em que ele obteve algum tipo de benefício para comprar ou ter acesso a algum produto ou serviço.

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

Sendo assim, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: Partindo do pressuposto que os modelos de negócios existentes e validados pela literatura não possibilitam a mensuração do retorno social dos negócios social, como o *framework* proposto, neste trabalho, possibilita identificar o propósito de um negócio social e mensurar o resultado econômico e o retorno social tanto na visão quantitativa quanto na visão qualitativa? Como argumento central, defende-se que esse *framework* possibilite:

- a) Identificar o propósito da organização – visão estratégica dos administradores;
- b) mensurar o resultado econômico – identificar o resultado da gestão pelo uso de recursos e competências;
- c) mensurar o retorno social na visão quantitativa – calcular o retorno social por meio de variáveis a serem definidas; e
- d) mensurar o retorno social na visão qualitativa – percepção dos indivíduos impactados pela atividade desenvolvida pela organização.



## 1.1 Objetivo geral

O principal objetivo deste trabalho é propor um *framework* integrativo que permita identificar o propósito de um negócio social, mensurar o resultado econômico e retorno social na percepção quantitativa e qualitativa. A concepção desse *framework* levará em consideração estudos de modelo de negócios existentes na literatura e seus componentes.

## 1.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar modelos de negócios existentes na literatura, apresentando seus componentes e identificando as limitações que impossibilitam a aplicação em negócios com impacto social;
- b) Desenvolver um referencial que descreva retorno social e metodologias/variáveis que possibilitam mensurar esse retorno;
- c) Identificar a percepção dos dirigentes das organizações do setor social quanto ao objetivo social destas e dos clientes (*stakeholder*) em relação ao retorno social oferecido;
- d) Propor indicadores de mensuração do retorno econômico e social considerando as particularidades de um negócio social.

## 1.3 Estrutura da Tese

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Após esta introdução e a descrição dos objetivos da pesquisa, o segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, enfatizando discussões conceituais e teóricas sobre negócio social, modelos de negócios e retorno social. Ainda, apresenta os modelos de negócios Canvas, Canvas Social, Rcov e Impacto Social com sua estrutura e pontos favoráveis e desfavoráveis à mensuração do retorno social. Essa discussão sobre os modelos fundamenta a proposição do *framework* que é apresentado no final do capítulo. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa, detalhando os procedimentos para a coleta e tratamento dos dados e as unidades de análise. O quarto capítulo mostra os resultados obtidos e o *framework* proposto com os resultados de cada unidade de análise. Finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões, discute os limites da pesquisa e explora sugestões de estudos futuros.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura apresenta a conceituação de negócio social, bem como suas perspectivas e abordagens. Em sequência, será descrita uma visão geral sobre modelos de negócios, sua funcionalidade nos negócios tradicionais e também nos negócios sociais. Considerando que o objetivo principal do trabalho é propor um *framework* integrativo, serão tratados os modelos: *business model canvas*, *business model canvas social*, RCOV e de impacto social, que são suportes para a concepção do *framework*. Além disso, é necessária uma abordagem sobre retorno social, como uma medida de avaliação do resultado alcançado em relação ao objetivo principal dos negócios sociais.

### 2.1 Negócio social

De acordo com Borzaga, Depedri e Galera (2012), o termo negócio social foi usado pela primeira vez na década de 1980, para identificar as iniciativas privadas inovadoras estabelecidas voluntariamente na Itália por grupos de cidadãos que se juntaram para entregar serviços sociais ou para gerenciar as atividades econômicas projetadas para ajudar a integrar as pessoas desfavorecidas. Mais ou menos ao mesmo tempo, em outros países da Europa foram desenvolvidas atividades similares que levaram as organizações a adotarem formas associativas ou cooperativas. Do outro lado do continente europeu, nos Estados Unidos, também o termo começou a ser utilizado para se referir a atividades de geração de lucro realizadas por organização sem fins lucrativos para financiar a realização dos objetivos sociais.

Independentemente do local onde a atividade social é exercida, negócio social pode ser definido como um empreendimento ou atividade empresarial que tenha impacto social em sua ação de negócio. Foi concebido para resolver um problema social e que seja autossustentável, viabilizando gerar receita suficiente para cobrir suas próprias despesas. De acordo com Comini Barki e Aguiar (2013); Scherer (2014); Yunus (2010), quando um negócio produz renda superior às suas despesas, ele gera um excedente econômico que pode ser denominado “lucro”, esse lucro deve ser suficiente para tornar o negócio autossustentável, ou seja, manter a operação sem a necessidade de aporte de capital por parte dos sócios, investidores etc.

O impacto social em sua ação de negócio pode ser de forma direta ou indireta. Na forma direta, o empreendimento foi criado com fins sociais e o econômico fica em segundo plano, garantindo a sua sustentabilidade financeira. Já na forma indireta, o principal foco é o resultado econômico, mas na sua operação como um todo deve gerar valor social.

Tendo-se que o objetivo principal de um negócio social é resolver um problema social e alcançar sua sustentabilidade financeira, existem na literatura (Comini, 2016; Comini, Barki, & Aguiar, 2012; Curi & Miguel, 2017; Moura, Comini, & Teodósio, 2015) três correntes teóricas denominadas perspectivas, que explicam os negócios sociais em diferentes partes do mundo, considerando que eles podem apresentar formas diferentes de administração, mas mantendo uma visão social:

- a) Perspectiva europeia: visão de empresa social de longo prazo e generalista, provendo as necessidades que o setor público deveria prover;
- b) perspectiva norte-americana: visão mais centrada em negócio social, incluindo qualquer atividade empreendedora que contemple impacto social em suas atividades de negócios. Os negócios sociais podem ser corporações, companhias limitadas ou empresas sem fins lucrativos;
- c) perspectiva nos países emergentes ou em desenvolvimento: tal perspectiva está especialmente preocupada com a redução da pobreza, com acesso ao consumo de bens que impactem a saúde (alimentos, medicamentos), no sentido de criar qualidade de vida. Além disso, coloca forte ênfase no termo “inclusão”, o que se mostra bastante presente na América Latina. Os negócios inclusivos não se distinguem dos sociais, embora tenham escopos bastante diferenciados, mas geralmente constituem uma divisão dos negócios sociais.

A partir das perspectivas apresentadas, pode-se dizer que os negócios sociais possibilitam inserir a população do segmento de baixa renda e minorias no mercado formal e tem como preocupação a melhoria das condições de vida desta população e o acesso a bens e serviços. (Comini, 2016). Para atingir esse objetivo, cada negócio social pode apresentar características específicas que delimitam o seu campo de atuação e seguem as perspectivas da região que está inserida. Dessa forma, cada perspectiva apresentada pode ser delimitada considerando-se um tipo de abordagem, como, por exemplo: definição, objetivo central, catalisador do processo, lucro, governança, entre outros. Na Tabela 1 faz-se uma comparação das três perspectivas com os diversos tipos de abordagens.

Tabela 1: As perspectivas de negócios sociais

Abordagem	Perspectiva Europeia	Perspectiva Americana	Perspectiva dos países emergentes
<b>Definição</b>	Organizações são empresas direcionadas por objetivos sociais.	Qualquer atividade empreendedora de mercado que gere impacto social com seu negócio.	Organizações que geram transformação social através de soluções de mercado.
<b>Objetivo Central</b>	Oferecer serviços, originalmente na esfera do setor público, a custos mais baixos; e gerar oportunidades de trabalho para desempregados ou populações marginalizadas.	Acesso a bens e serviços anteriormente disponíveis apenas aos segmentos mais afluentes da sociedade.	Iniciativas para redução da pobreza que gerem impacto social positivo, efetivo, e especialmente, de longo prazo.
<b>Catalisador do Processo</b>	Empresas direcionadas para o social.	Empresas multinacionais.	Geralmente pequenas e médias empresas, e ONG's. Adicionalmente, tem aumentado o interesse das multinacionais.
<b>Configuração do Negócio</b>	A empresa social é distinta, pois o seu propósito social ou ambiental é central para o que fazem.	Busca o valor compartilhado: resultados financeiros + impacto social.	Impacto social é o objetivo central.
<b>Escala</b>	Não é relevante.	Extremamente relevante.	É desejável.
<b>Lucro</b>	Reinvestimento dos lucros dentro da organização para crescimento do negócio e aumento do impacto social.	Distribuição de dividendos faz parte da lógica de mercado.	Visão na Ásia: Lucros deveriam ser apenas reinvestidos no negócio. Visão na América Latina: Aceita a distribuição de Dividendos
<b>Modelo de Governança</b>	Beneficiários participam da tomada de decisão.	Decisões centralizadas na empresa, porém com parcerias e crescimento da ideia de cocriarão.	Visão na Ásia: Mais colaborativa e com a participação do beneficiário. Visão na América Latina: aceita os dois modelos (participativo e centralizado).
<b>Mensuração do Impacto</b>	Essencialmente do impacto social.	Impacto financeiro e social.	Essencialmente do impacto social.

**Nota.** Fonte: Comini, G. M., Barki, E., & Aguiar, L. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração*, 47(3), 385-397. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300004>. Recuperado em março 2021, de <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/04.pdf>.

As abordagens: definição, catalisador do processo, configuração do negócio, lucro, modelo de governança e mensuração do impacto na perspectiva europeia e dos países emergentes têm uma similaridade e uma identificação com as definições sobre negócios sociais registradas até o momento. As abordagens vinculadas à perspectiva americana demonstram que as organizações não possuem o foco principal no objetivo social, por exemplo, objetivo central-

com oferta de bens e serviços, que eram disponíveis a indivíduos com mais poder aquisitivo, catalisador do processo - empresas multinacionais, modelo de governança - centralizado na empresa. Independentemente da perspectiva e da abordagem, os negócios sociais precisam ter e buscar atingir um objetivo social e ser lucrativa, ou seja, o impacto social pode ser direto ou indireto.

Em relação à captação de recursos para alcance do objetivo, a dependência de investidores (capital) pode ocorrer no início ou durante o projeto e os investidores podem ter ou não intenção de obter lucros com o negócio, mas têm o direito de receber pelo menos o dinheiro investido caso desejarem (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010). Na perspectiva europeia e na dos países emergentes, visão na Ásia, os negócios sociais não têm a perspectiva de que os investidores tenham lucro com o negócio, ou seja, não deve ocorrer a distribuição de dividendos. Os excedentes alcançados pelo negócio (lucro), em vez de serem distribuídos aos investidores, devem ser investidos no próprio negócio. A visão de não distribuição do excedente (distribuição dos lucros) nos negócios sociais é uma corrente defendida por Yunus (2010) que não necessariamente deve ser seguida pelos negócios sociais, não existe algum impeditivo legal. A posição defendida por Yunus (2010) é sustentada pelo conflito entre maximização do lucro e a obtenção de benefícios sociais. Assim, se o investidor desejar obter dividendos, ele pode exigir mais eficiência no resultado econômico, que pode gerar menos retorno social.

Por outro lado, a perspectiva americana tem como visão a distribuição de lucros aos investidores. De acordo com Chu (2005) a visão de distribuir os resultados com os investidores é sustentada pela possibilidade do negócio ganhar escala se o retorno alcançado pelos investidores for condizente com o risco, ou seja, a possibilidade de auferir retorno faz com que mais recursos sejam aplicados em negócios sociais, ocorrendo, assim, a possibilidade da multiplicação do impacto social.

Considerando a possibilidade ou não, de distribuição de dividendos, os negócios sociais devem ser administrados como uma empresa com fins lucrativos, e que tenha um objetivo social. Sendo assim, pode-se dizer que os negócios sociais que pensam na geração de impacto social e que tenham fins lucrativos podem ser considerados como uma organização híbrida? Wood Jr. (2010) sugere diversas formas de identificar uma organização híbrida em estudos organizacionais. Em uma delas, ele afirma que o termo “organização híbrida” também é utilizado para designar organizações que combinam características de organizações sem fins lucrativos – tais como: voluntarismo, orientação para missão e foco na criação de valor social – com características de empresas comerciais – tais como: orientação para o mercado e foco na

criação de valor econômico. Outros autores afirmam que negócios sociais são organizações híbridas, pois possuem dois objetivos: geração de impacto social e valor econômico. E há negócios sociais que atuam com forte ênfase no mercado e ao mesmo tempo gerando impacto social (Alter, 2007; Battilana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012; Comini, 2016). Organizações híbridas podem ser classificadas como um novo formato organizacional, conforme citado na introdução deste trabalho. Importante destacar que embora as organizações híbridas apresentem grande aderência aos negócios de impacto, não se pode generalizar que toda organização híbrida tenha vínculo com negócios de impacto social. A característica central das organizações híbridas é a combinação de diferentes lógicas institucionais. Nesse caso, podemos ter organizações do terceiro setor que executam funções semelhantes às do governo, empresas comerciais que se dedicam à produção de bens e serviços públicos, dentre outras combinações (Kiyama, Comini e D'amario, 2014).

De acordo com as perspectivas apresentadas: europeia, americana e de países emergentes, percebe-se que não há um único tipo de organização e até mesmo um único termo para identificar negócios que geram impacto social. Na literatura, encontram-se os seguintes termos: negócios para a base da pirâmide, empreendedorismo social, negócios sociais e negócios inclusivos (Scherer, 2014). A Tabela 2 mostra uma visão geral do objetivo de cada termo citado.

Tabela 2: Termos e objetivos dos negócios com impacto social

TERMOS	OBJETIVO
NEGÓCIOS PARA A BASE DA PIRÂMIDE	Maximização dos lucros par a empresa e acionistas, e os benefícios sociais são consequência da venda dos seus produtos/serviços.
EMPREENDEDORISMO SOCIAL	Catalisar mudanças sociais e/ou suprir necessidades sociais. O objetivo final é a criação de valor, em vez de riqueza pessoal aos acionistas. São considerados empreendedores sociais: organizações com propósitos sociais, com ou sem fins lucrativos, que podem ter múltiplas formas de organização: mútua, associações, cooperativa, grupos informais e empresas autogeradoras de propriedade dos funcionários.
NEGÓCIOS SOCIAIS	Tem como objetivos principais a geração de benefícios sociais e a superação da pobreza. Esse tipo de negócio deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Depois de cobertos os custos e o investimento, toda receita excedente é reinvestida no negócio social para expansão e melhorias.
NEGÓCIOS INCLUSIVOS	Seu objetivo vai além da combinação de sustentabilidade financeira e geração de valor social, pois prevê a efetiva inserção da população de

---

baixa renda no processo produtivo de um negócio e não somente como consumidor final.

---

**Nota.** Fonte: Adaptado de Scherer, P. C. (2014). *Entendendo os negócios com impacto social: uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Conforme mencionado na introdução e utilizado até o momento no trabalho, será utilizado o termo “negócios sociais” como referência às organizações que desempenham atividades com o objetivo de resolver um problema social e ser autossustentável na sua gestão.

Independentemente do formato organizacional e da nomenclatura utilizada, para atingir o seu objetivo principal - resolver um problema social -, os negócios sociais devem utilizar um modelo de negócio que permita identificar como criar ou como ocorreu a criação de valor. O modelo de negócio é um esquema mental (formal ou informal) que facilita a compreensão e comunicação de como a organização se estrutura para criar valor (Coleta, 2018), deve detectar desde o propósito da empresa, como seu uso dos recursos disponíveis para atingir um resultado que garanta sua sustentabilidade e retorno à sociedade por meio de produtos e serviços. O modelo de negócio contribui para implementar a estratégia bem como para medir os resultados alcançados e fornecer informações que possibilitam avaliar a estratégia e redefini-la caso necessário.

Dessa forma, o próximo item apresentará conceitos sobre modelo de negócios, sua funcionalidade e, em seguida, modelos validados tanto na visão acadêmica, produção de artigos, dissertações e teses, quando na visão prática, utilizados no mundo empresarial.

## **2.2 Modelo de negócio**

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

Desde então, modelo de negócio é um conceito que tem sido bastante estudado na área de gestão. Entretanto, ainda não existe uma definição aceita como consensual entre acadêmicos e consultores (Calixto & Fleury, 2015). Para Rodrigues (2017), modelo de negócio pode ser conceituado de acordo com as seguintes abordagens: lógica e criação de valor, sistema de atividades, narrativa e *design*.

A Tabela 3, lista o conceito de diversos autores considerando-se as abordagens citadas.

Tabela 3: **Conceitos modelos de negócios**

Abordagem	Referência	Conceito de Modelo de Negócios
Lógica de Criação de Valor	Teece (2010)	Meio pelo qual a empresa define a arquitetura de criação, entrega e captura de valor.
	DaSilva et al (2013)	Representação de uma combinação específica de recursos que gera valor tanto para clientes como a organização.
	Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	Lógica da empresa e forma como ela cria valor.
	(Zott & Amit, 2013)	Descreve a forma como a empresa conduz seus negócios, de forma a aumentar o valor total para todos os participantes e permitir que a empresa local se aproprie de uma parte deste valor criado.
Sistema de Atividades	Zott e Amit (2010)	Sistema de atividades (Activity System) que permite que a empresa explore uma oportunidade de negócio, por meio da criação de valor para as partes envolvidas.
	Wirtz et al. (2016)	Representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa, que descreve como produtos e/ou serviços são gerados por meio do componente de valor acrescentado de uma empresa.
Narrativa	Magretta (2002)	Histórias que explicam como as empresas trabalham.
	Keen e Qureshi (2006)	Narrativa que devem ser simples na sua declaração de forma a contribuir para a mobilização de stakeholders relevantes.
Design	George e Bock (2011)	Desenho de estruturas organizacionais que efetivam uma oportunidade comercial.
	Osterwalder e Pigneur (2011)	Descrição da lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Esquema para a estratégia a ser implementada, pelas estruturas organizacionais dos processos e sistemas.

**Nota.** Fonte: Adaptado de Rodrigues, V. C. (2017). *Os limites do Business Model Canvas como um framework para aplicação de modelos de negócios dinâmicos*. 2017. 201 p. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado em março 2021, de [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_RodriguesVC\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_RodriguesVC_1.pdf).

Tendo-se as definições do Quadro 3, pode-se analisar um modelo de negócio como uma representação (narrativa) que possibilita a uma organização definir sua arquitetura (*design*) a qual favoreça a articulação de suas atividades (sistema de atividades), com o objetivo de criar, entregar e capturar valor para as partes envolvidas (lógica de criação de valor).

De acordo com Demil e Lecocq (2010), o valor capturado por uma organização pode ser representado pela diferença entre as receitas alcançadas pelos seus produtos ou serviços e os seus custos geram uma margem (resultado). Por outro lado, o termo criar valor pode ser compreendido de duas formas: a) como captura de valor - quando a margem, diferença entre

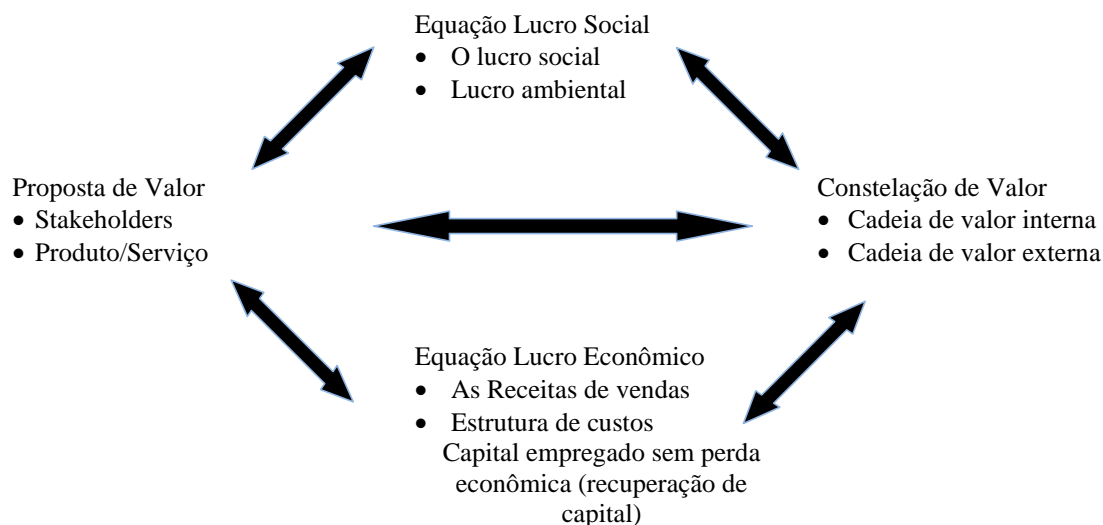


receitas e custos, é positiva; e b) como proposição de valor - entrega de valor aos *stakeholders* (Coleta, 2018). No caso das organizações objeto de estudo deste trabalho, o foco é a criação de valor na visão econômica e social e as partes envolvidas relacionam-se entre a organização e o mercado. A captura de valor deve garantir a sustentabilidade do negócio, e a proposição de valor está implícita no propósito do negócio, ou seja, oferecer algum tipo de serviço ou benefício à sociedade como foco em algum impacto social e também como atividade econômica natural (atividade econômica com fins lucrativos).

Outra forma de análise é a sua funcionalidade. Demil e Lecocq (2009; 2010) sugerem três possíveis abordagens: estática, transformacional e dinâmica. Na estática, o modelo descreve como uma organização funciona e auxilia os gestores a identificar as diferentes atividades que o negócio possibilita e seus mecanismos de criação de valor. Na abordagem transformacional, o modelo é visualizado como uma ferramenta que auxilia o gestor a enfrentar as mudanças, colaborando para a inovação. E na abordagem dinâmica e as repercussões que essas alterações trazem para o ambiente externo e interno da organização. Observando as três abordagens, é fundamental que um modelo de negócio seja dinâmico. A dinamicidade permite a adaptação e operacionalização das estratégias escolhidas pela organização, cujo objetivo é a busca de lucratividade e vantagem competitiva sustentável (Achtenhagen, Melin, & Naldi, 2013). Em algumas situações, por exemplo, não alcance de lucratividade ou vantagem competitiva, a dinamicidade pode exigir do gestor uma leitura do modelo de negócio como uma ferramenta que auxilia na busca de inovações, sendo importante nesse caso a abordagem transformacional.

Yunus (2010) preleciona que os componentes citados na abordagem dinâmica normalmente são identificados na literatura, como: o produto/serviço proposto aos clientes (proposta de valor), a forma como a empresa está organizada de modo a oferecer esse produto e serviço aos seus clientes (cadeia de valor interna e externa) e o resultado econômico que representa a tradução financeira dos dois primeiros componentes: a receita gerada pelos produtos e serviços oferecidos aos clientes e os custos relativos à estrutura definida pela organização. Uma vez que nos negócios sociais tem-se o resultado social também como foco principal, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega, (2010) incorporam ao modelo de negócios tradicional com três componentes (proposição de valor, constelação de valor e equação lucro econômico) um quarto componente: a equação do lucro social.

**Figura 1- Os quatro componentes do modelo de negócio social**



**Fonte: Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010.p. 319)**

O componente equação lucro social proporciona a identificação do benefício social, podendo ser social ou ambiental, conseqüentemente, a identificação está atingindo os objetivos propostos quando da abertura do negócio, e também, contribuindo para que investidores interessados apoiem iniciativas com impacto social (Petrini, Scherer, P., & Back, 2016).

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

Francisco (2012) salienta que os *stakeholders* abrangem todos os interessados na organização, incluindo os acionistas, os credores, os empregados, os clientes, os fornecedores, as comunidades locais, as instituições governamentais (locais, nacionais etc.), os concorrentes, os parceiros de negócio, os grupos de interesse, etc. Dessa forma, a gestão de partes interessadas requer a atenção da empresa para os interesses dos *stakeholders* tanto no estabelecimento de suas estruturas e processos organizacionais quanto na definição de suas políticas, estratégias, procedimentos e tomadas de decisões específicas (Boszczowski, 2010).

No setor social, Martins (2014) acusa grande diversidade de *stakeholders* que podem ser distribuídos em internos (associados, voluntários, colaboradores, estagiários) e externos (parceiros, fornecedores, financiadores, clientes). É importante que a organização saiba para

quem existe e conheça quais as suas expectativas e quais medidas de satisfação que esses *stakeholders* valorizam.

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

### **2.2.1 Modelo Canvas**

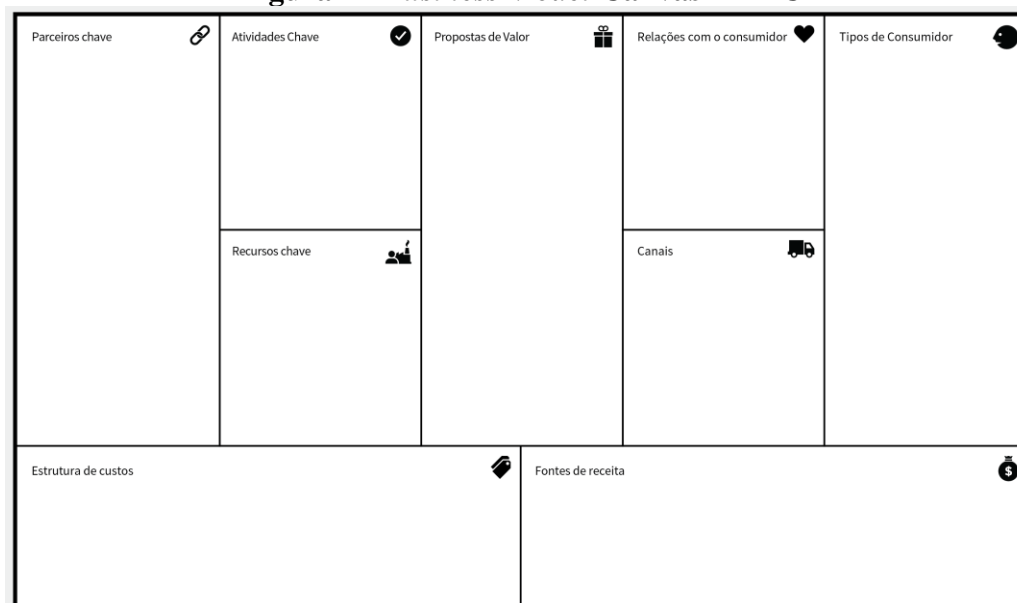
A concepção do *Business Model Canvas* (BMC) (Osterwalder, 2004) foi influenciada primeiramente pelo *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), com a divisão de quatro áreas principais que constituem as questões essenciais (componentes) do modelo de negócio tradicional citado anteriormente: proposta de valor, constelação de valor e equação lucro econômico. As quatro áreas principais do modelo BMC são:

- a) Produto: em que tipo de negócio a empresa está inserida, os produtos e as proposições de valor que serão ofertados ao mercado;
- b) interface do cliente: clientes-alvo, como os produtos e serviços serão ofertados e a construção de um relacionamento forte com eles;
- c) gestão de infraestrutura: a utilização de recursos e capacidades, rede de parcerias e como a empresa executa questões de infraestrutura e logística de forma eficiente; e
- d) aspectos financeiros: sustentabilidade financeira a partir do modelo de receita e da estrutura de custos.

Em um segundo momento, as quatro áreas foram desdobradas em nove componentes: proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parceiros principais e estrutura de custo. Esses nove componentes trabalhados em uma perspectiva conjunta auxiliam a conhecer como a organização cria, entrega e captura valor (Rodrigues, 2017).

A Figura 2 ilustra o quadro-síntese do BMC, que se propõe a registrar as contribuições para a construção de um modelo de negócios, por meio de figuras, palavras-chave, utilizando-se de uma linguagem visual.

**Figura 2 - Business Model Canvas - BMC**



Fonte: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011).

O BMC pode ser compreendido por duas abordagens estratégicas: teoria do posicionamento e fundamentos da visão baseada em recursos (RBV) (Osterwalder, 2004). A utilização de duas abordagens no modelo corrobora o posicionamento de Amit e Zott (2001), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Joia e Ferreira (2005), para quem o emprego de uma única abordagem é insuficiente para compreender os modelos de negócios. A combinação de duas ou mais técnicas aumenta o poder explicativo das teorias da estratégia, além de potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos (Rodrigues, 2017).

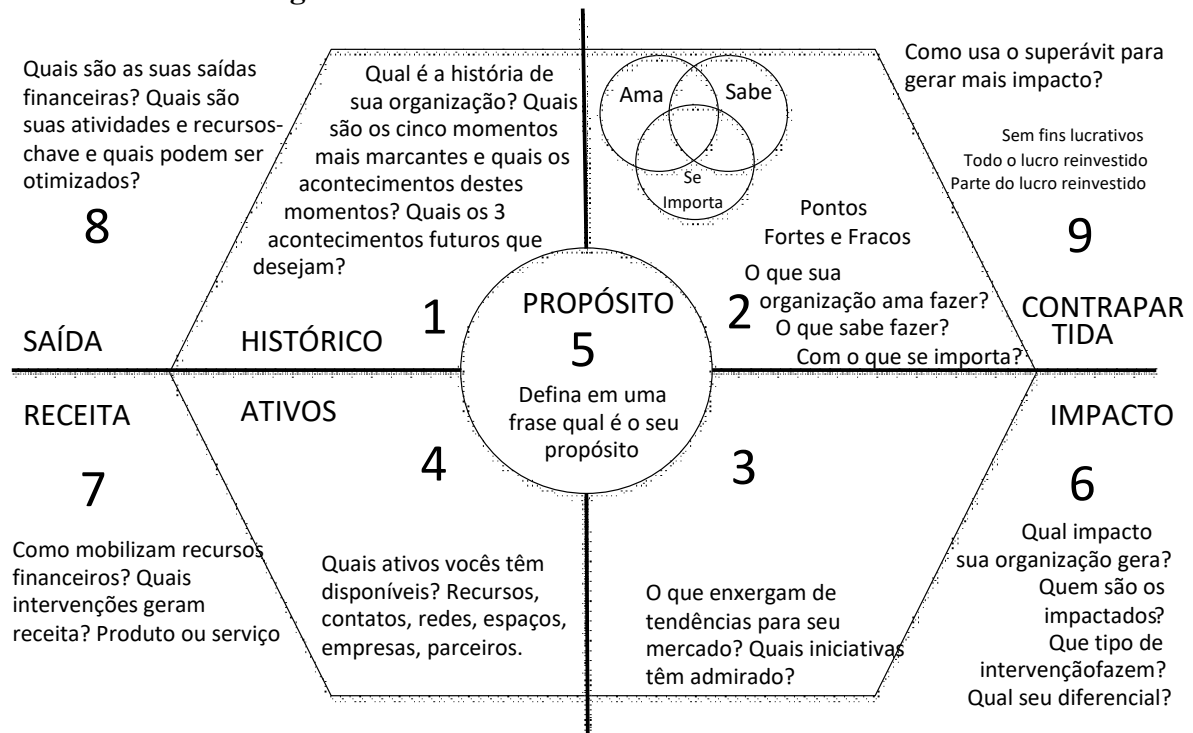
Teixeira (2014) enfatiza que o BMC propõe os conceitos das duas abordagens citadas, porém pouco conectados entre si na literatura, como recursos (oriundos da RBV) e atividades-chave (oriundas do posicionamento). Visualizando o BMC, é possível inferir que a sua estrutura não apresenta uma conexão (interligação) entre os componentes, ou seja, cada componente pode ser identificado/desenhado de forma individual.

Com base nas abordagens anteriores (estática, dinâmica e transformacional), o estudo desenvolvido por Teixeira e Lopes (2016) concluiu que o BMC é estático. O quadro visual do modelo não define para o usuário uma ordenação entre elementos, a navegação é livre, podendo o usuário definir as relações entre os componentes sem traçar uma correspondência, o que acarreta a ausência de interação e a perda do *design* do modelo. Rodrigues (2017) complementa que a ausência da abordagem dinâmica leva o BMC a ter características estáticas do ponto de vista teórico. Esse fato explica a necessidade de uma complementaridade ou mudança para torná-lo dinâmico.

O BMC não tem limitação de uso nas organizações, podendo ser utilizado em qualquer tipo de organização, tenha ela como objetivo principal o lucro ou retorno social, porém, conforme citado no início deste tópico, o BMC não possui o componente “equação lucro social” incorporado por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), que proporciona a identificação do benefício social.

Com essa fragilidade, em 2014 o *Baanko*<sup>3</sup> promoveu a primeira edição do *Baanko Challenge*. Trata-se de um evento que oportuniza discutir sobre assuntos ligados à gestão de negócios de impacto social com o objetivo de gerar valor social. Nesse primeiro *Challenge* (2014), após usar algumas vezes o BMC, surgiu entre os participantes a ideia de construir um modelo diferente, focado em negócios sociais. Após diversas discussões foi possível chegar ao seguinte modelo:

**Figura 3 - Business Model Canvas social – BMCS**



Fonte: Adaptado de Baanko (2014).

O modelo consiste em nove componentes, mas com perguntas direcionadas (componentes 1, 2, 3 e 4) para a obtenção de respostas claras e objetivas em relação ao propósito da organização (componente 5), seus impactos na sociedade (componente 6), sua estrutura de

<sup>3</sup> Organização que utiliza os objetivos de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) para fomentar o ecossistema de negócios de impacto social e tem como objetivo promover o aumento do impacto, do desenvolvimento de novas oportunidades de mercado e de investimento para as empresas que geram impactos sociais positivos.

receita auferida pelos produtos e serviços oferecidos (componente 7), estrutura de custos – saídas (componente 8) e seu resultado – superávit ou déficit (componente 9).

Analisando as duas figuras (BMC e BMCS), nota-se que o BMCS se preocupa com a interligação entre os componentes. Para identificar o componente 5, os componentes de um a quatro estão desenhados de forma integrada para abstrair o seu propósito. Essa preocupação e mudança no desenho do modelo levam a entender que o modelo tem uma abordagem dinâmica. Rodrigues (2017) informa que a literatura destaca três aspectos para caracterizar um modelo dinâmico: a) capacidade de monitoramento e avaliação do modelo; b) capacidade de renovação e adaptação do modelo; c) existência de conexões, inter-relacionamento, interdependência e complementaridades entre os elementos que compõem o modelo.

A interligação entre os componentes do modelo BMCS demonstra de duas formas que a abordagem dinâmica: 1) está de acordo com a afirmação de Rodrigues (2017) letra “c” e na afirmação de Achtenhagen, Melin e Naldi (2013), o modelo de negócios deve compreender a interação permanente entre seus componentes.

A Tabela 4 faz um comparativo entre os componentes do BMC e o BMCS.

Tabela 4: Comparativo modelo BMC versus BMCS

Numeração dos Componentes	BMC	BMCS
1	<b>Segmentos de Clientes</b>	<b>Histórico</b>
	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos clientes mais importantes?	Qual é a história de sua organização? Quais são os cinco momentos mais marcantes e quais os acontecimentos destes momentos? Quais os 3 acontecimentos futuros que desejam?
2	<b>Proposta de Valor</b>	<b>Pontos fortes e fracos</b>
	Qual o valor que entregamos ao cliente? Que necessidades dos clientes estamos satisfazendo?	O que sua organização ama fazer? O que sabe fazer? Com o que se importa?
3	<b>Canais</b>	<b>Tendências</b>
	Através de que canais vamos alcançar os nossos clientes?	O que enxergam de tendências para seu mercado? Quais iniciativas tem admirado?
4	<b>Relacionamento com Clientes</b>	<b>Ativos</b>
	Que tipo de relacionamento nossos clientes esperam de nós?	Quais ativos vocês têm disponíveis? Recursos, contatos, redes, espaços, empresas, parceiros
5	<b>Fluxo de Receitas</b>	<b>Propósito</b>
	Qual o valor nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Como é que eles preferem pagar?	Defina em uma frase qual é o seu propósito
6	<b>Recursos Principais</b>	<b>Impacto</b>
	Quais recursos a nossa proposição de valor requer? Canais? Relacionamento com o Cliente? Receitas?	Qual o impacto sua organização gera? Quem são os impactados? Que tipo de intervenção fazem? Qual seu diferencial?

	<b>Atividades Chaves</b>	<b>Receita</b>
7	Quais atividades-chave que nossa proposição de valor requer? Canais? Receitas? Relacionamento com o Cliente?	Como mobilizam recursos financeiros? Quais intervenções geram receita? Produto ou Serviço
	<b>Parceiros Chaves</b>	<b>Saída</b>
8	Quem são os nossos principais parceiros? Quais atividades chave os nossos parceiros executam?	Quais são suas saídas financeiras? Quais são suas atividades e recursos chaves e quais podem ser otimizados?
	<b>Estrutura de Custos</b>	
9	Quais os custos inerentes mais importantes ao nosso modelo de negócio? Que recursos são mais caros? Que atividades são mais caras?	Como usa o superávit para gerar mais impacto? Sem fins lucrativos? Todo o lucro reinvestido? Parte do lucro reinvestido?

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da Tabela 4, deduz-se que:

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

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

### 2.2.2 Modelo RCOV

Penrose (1959; 2006) conceitua que o crescimento da empresa é uma resultante da interação entre seus recursos, da sua organização e sua capacidade de novas proposições de valor nos mercados. Nessa definição, empresa é uma organização administrativa e uma coleção de recursos produtivos, sendo seu objetivo geral organizar o uso de seus próprios recursos junto com recursos adquiridos de fora da empresa para a produção e venda de bens e serviços com lucro.

Partindo da visão penrosiana, Demil e Lecocq (2010) propõem a estrutura de um modelo de negócios a partir de três componentes centrais: recursos e competências (RC), estrutura organizacional (O) e suas proposições de valor (V) (Teixeira, 2014). Coleta (2018) reporta que o RCOV é um dos *frameworks* que tratam os modelos de negócio como dinâmico no sentido de reconhecer que, ao longo do tempo, pode haver mudanças intra e entre componentes, o que influencia a criação de valor para a empresa. Ressalta-se que uma das deficiências do BMC é ser um modelo estático (Teixeira & Lopes, 2016).

Tabela 5: Componentes do modelo de negócios

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

**Nota.** Fonte: Teixeira, L. C. M. (2014). *Estratégias competitivas em modelos de negócios de bancos públicos federais*. Tese de doutorado em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

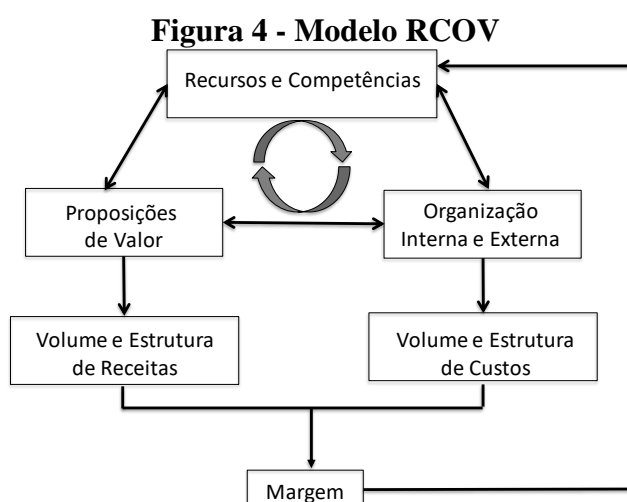
A partir dos componentes da Tabela 5, Demil e Lecocq (2010) desenvolveram suposições que contribuem para a construção de um *framework* intitulado RCOV, cujo objetivo é identificar a margem a partir do uso dos recursos e competências que gerarão a proposição de valor e visualizar a organização em uma visão interna e externa dos recursos. A proposição de valor gera a estrutura e volume de receitas, enquanto o uso dos recursos pela organização gera uma estrutura e volume de custos. Considerando a visão econômica, o confronto entre estrutura



e volume de receitas com a estrutura e volume de custos leva à visualização da margem, que pode ser compreendida como um indicador que mede a eficiência da gestão (modelo de negócios), sua sustentabilidade ou necessidade de revisão de alguns componentes.

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

A Figura 4 ilustra o modelo RCOV com sua estrutura, componentes e relacionamento entre eles.



Fonte: Demil, B., & Lecocq, X. (2010).

De acordo com Santos e Meirelles (2013), a diferença do modelo RCOV em relação ao BMC reside essencialmente no foco dado aos recursos. Enquanto no método BMC a proposição de valor ocupa lugar central, no RCOV a proposição de valor é resultado de um processo dinâmico de articulação de recursos e competências. No BMCS a proposição também ocupa lugar central e é uma resultante da articulação do seu histórico, ativos tendências e pontos fortes e fracos.

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

RCOV não tem componentes diretos que possam conhecer o propósito da organização, ele se preocupa com o resultado do uso de recursos e competências.

Diante da impossibilidade de identificação do retorno social pelos modelos citados, o próximo item trata-se de um modelo de negócio que contempla um componente na visão social.

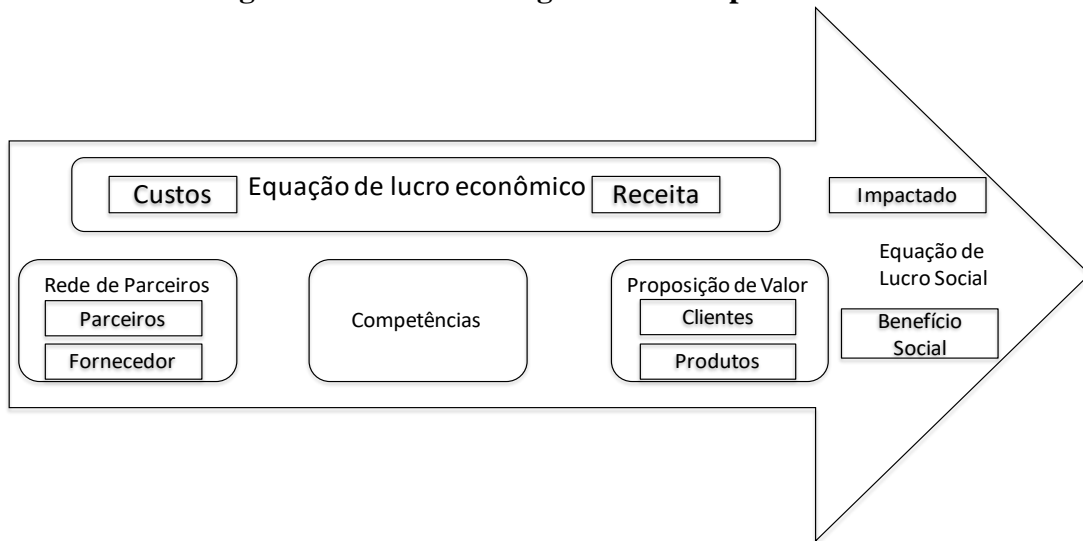
### ***2.2.3 Modelo de negócios com impacto social***

Petrini, Scherer e Back (2016) ensinam que, nos últimos tempos, alguns autores têm utilizado as referências de modelo de negócios tradicionais para analisar aqueles com impacto social. Entretanto, os modelos de negócios tradicionais não respondem integralmente às necessidades dos negócios com impacto social, pois não incorporam a geração de valor social. No modelo de negócios tradicional o foco está voltado para a criação de valor econômico para os acionistas. Nos negócios que geram impacto social, a criação do valor econômico deve ser considerada essencial para garantir a sustentabilidade e viabilidade financeira, mas o foco principal é a geração de valor social. Levando em consideração que os negócios com impacto social têm essas duas ênfases, poucos pesquisadores têm analisado estratégias e modelos de negócio nessas organizações (Barki, Comini, Cunliffe, Hart, & Rai, 2015; Mair & Mair, 2006).

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

Após revisar os modelos citados, foi possível apresentar um modelo fundamentado em quatro componentes principais: oferta (proposta de valor), mercado (segmento de mercado e distribuição), ecossistema (modelo de governança, cadeia de valor, competências e rede de parceiros) e características econômicas (gestão de receitas). Após essa revisão os autores elaboraram uma proposta inicial de modelo de negócio para negócios sociais, conforme a Figura 5 – Modelo de negócios com impacto social, proposto por Petrini, Scherer e Back (2016). Com base nos modelos mencionados anteriormente, é possível afirmar que esses componentes estão presentes de forma direta ou indireta, mas não fazem ligação ou não se preocupam com o retorno social.

**Figura 5 - Modelo de negócios com impacto social**



Fonte: Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016).

Justificando os componentes que compõem o modelo da Figura 5, Petrini, Scherer e Back (2016) realçam que o modelo de negócios proposto se diferencia dos revisitados na literatura (Michellini & Fiorrentino, 2012; Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega 2010), por detalhar, reorganizar e agregar mais elementos constituintes de um modelo de negócio com impacto social. Sob o olhar do BMC, elementos sociais são adicionados e/ou uma nova leitura é realizada em relação a eles. Sob o olhar do modelo proposto por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), emprestou-se a nomenclatura de alguns componentes, alterando e aprofundando a estrutura inicialmente proposta pelos autores.

A Tabela 6 mostra as dimensões e elementos pertencentes ao modelo, bem como sua origem na literatura e a descrição da importância das dimensões/componentes na visão geral do modelo e seu objetivo principal: equação do lucro social, das pessoas impactadas e o benefício social gerado.

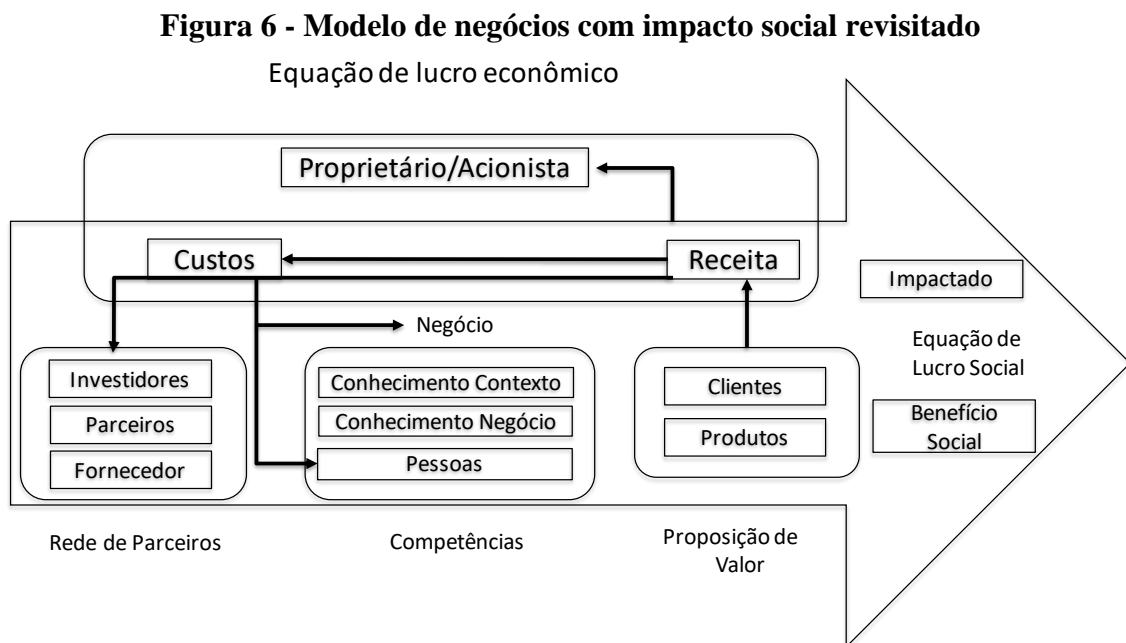
Tabela 6: Origem e descrição das dimensões e elementos do modelo de negócios com impacto social

Dimensão e Elementos	Origem	Descrição
Rede de parceiros e fornecedores	Infraestrutura - parceiros (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2009; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005); constelação de valor - cadeia externa relativa à rede de parceiros (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010); ecossistema - cadeia de valor e rede de parceiros (Michellini & Fiorentino, 2012).	Os parceiros podem ser as associações e cooperativas que possam auxiliar na inserção da empresa ou de um produto em comunidades, atuando como intermediadores entre a empresa e a população de baixa renda ou a comunidade. Como parceiros incluem-se as aceleradoras e incubadoras. Os fornecedores são aqueles que fornecem a matéria-prima ou mão de obra para o desenvolvimento dos produtos ou serviços. Eles podem ser empresas privadas, agricultores, bem como produtores locais. Os negócios inclusivos têm como princípio beneficiar ou estimular a inserção das classes C, D e E como fornecedores ou donos de negócio que forneçam matéria-prima.
Competências	Infraestrutura - atividades e recursos-chave (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2009; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005); constelação de valor - cadeia interna as competências da empresa (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010); ecossistema - competências (Michellini & Fiorentino, 2012).	Esta dimensão objetiva identificar os conhecimentos que são necessários para o estabelecimento do negócio, especificando um intervalo de proficiências, conhecimento e habilidades da organização.
Proposição de Valor • Clientes • Produtos	Oferta e clientes (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2009; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005); proposta de valor (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010); proposta de valor e mercado (Michellini & Fiorentino, 2012).	Concentra o aspecto voltado para o mercado e o público consumidor, cujos clientes podem ser pessoas de qualquer classe econômica, outras empresas ou portadores de necessidades especiais. O produto ou serviço ofertado que pode ser vendido diretamente à população de baixa renda ou ainda a outras classes econômicas ou empresas, mas produzido por pessoas de baixa renda, sendo uma solução para um problema social, uma vez que traz como resultado a geração de renda (exemplo dos negócios inclusivos).
Equação de lucro econômico • Custos • Receita	Aspectos financeiros (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2009; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005); equação de lucro econômico (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010); aspectos financeiros (Michellini & Fiorentino, 2012)	A estrutura de custos resume as consequências monetárias dos meios utilizados pela empresa para operar o modelo de negócios. O modelo de receita descreve a forma como uma empresa ganha dinheiro a partir das fontes de geração de receita do negócio.
Equação de lucro social • Impacto Benefício Social	Equação de lucro social (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010).  Esta dimensão é a menos explicitada nos modelos revisitados, sendo uma contribuição desta proposta dar destaque a tais elementos.	O impactado representa o público que recebe o benefício, identificando se ele é impactado como cliente, se o impactado encontra-se na comunidade (geração de renda ou emprego), podem ser impactados ainda os portadores de necessidades ou o meio ambiente. O benefício social é o que o negócio proporciona, podendo ser social ou ambiental. O indicador de que benefícios sociais de um modelo de negócio geram é importante para a empresa saber se está atingindo os objetivos propostos quando da abertura do negócio, e também para investidores interessados em apoiar iniciativas com impacto social. Para a classificação desses benefícios sociais, a referência a ser

utilizada possui base nos indicadores propostos pelo IRIS (2014) - um catálogo internacional de métricas de desempenho utilizado pelos principais investidores em negócios geradores de impacto social, para medir o sucesso ambiental, social e/ou financeiro de um negócio.

**Nota.** Fonte: Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>. Recuperado em março 2021, de <https://www.scielo.br/pdf/rae/v56n2/0034-7590-rae-56-02-0209.pdf>.

Com o objetivo de validar o modelo, os autores aplicaram um questionário em 49 organizações com impacto social e a partir da análise dos dados foi possível não somente aumentar a compreensão em relação aos elementos propostos inicialmente, como também discriminar novos elementos e identificar a relação entre eles (Petrini *et al.*, 2016). A Figura 6 relata o modelo revisitado.



**Fonte: (Petrini, Scherer, & Back, 2016)**

O modelo manteve a mesma estrutura de cinco dimensões, e as modificações se restringiram aos componentes das dimensões. Na dimensão rede de parceiros, a inclusão do elemento investidores representa o indivíduo que vai dar suporte financeiro à organização para em seguida atingir sua sustentabilidade. Na dimensão competências, o detalhamento das competências sob as lentes das pessoas e do conhecimento sobre os negócios. E na dimensão equação lucro econômico, a inclusão da figura do proprietário/acionista que receberá a diferença entre receita e custos, que neste caso poderá ou não receber os benefícios deste resultado de acordo com as definições contratuais sobre a distribuição dos lucros.

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

A visão de cada modelo apresentada até o momento permite identificar que cada um apresenta componentes que têm um significado e importância dentro da sua estrutura/*design*. A Tabela 7 exibe um resumo de todos os componentes de cada modelo e analisa quais estão presentes em cada um. Os componentes são apresentados em ordem alfabética.

Tabela 7: Componentes dos modelos BMC, BMCS, RCOV e negócios com impacto social

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

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando o objetivo de um negócio social, gerar valor social à sociedade com sustentabilidade financeira, pode-se identificar, na Tabela 7, que apenas o modelo RCOV tem o componente margem, mesmo que os demais apresentem fontes de receitas e estrutura de custos. O modelo BMCS e negócios de impacto social contemplam o componente impacto, mas não informam qual sua medida de mensuração; nenhum deles contempla as gratuidades oferecidas pelo negócio, que é uma geração de valor importante para o negócio social. Diante

disso, este trabalho propõe um *framework* integrativo com o objetivo de medir: propósito da organização, resultado econômico e financeiro e retorno social, considerando o negócio e os indivíduos beneficiados pela geração de valor social. O *framework* integrativo será apresentado na seção 2.4.

O próximo item fornece uma visão geral do retorno social, apresentando a teoria da mudança que tem um enfoque do impacto social, e métricas que possibilitam a mensuração do retorno social.

### **2.3 Retorno social**

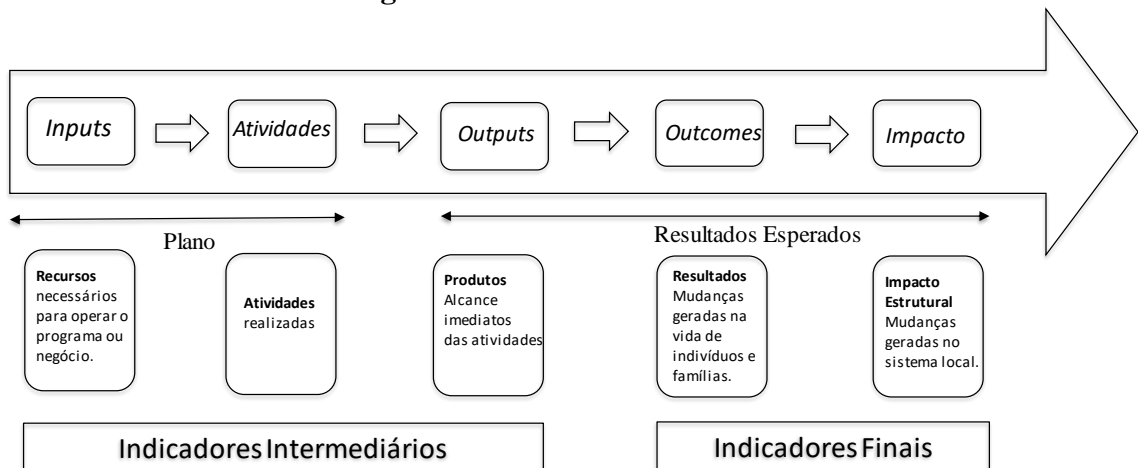
Considerando que um negócio social deve ser autossustentável e gerar um benefício social, espera-se que o produto ou serviço oferecido aos indivíduos proporcione um impacto social. Dessa forma, o negócio social contribuirá para diminuição do déficit social que foi citado na introdução deste trabalho.

De acordo com Oliveira Filho, Kiyma e Comini,

Impacto social pode ser definido como os efeitos de uma atividade no tecido social de determinada comunidade e suas influências no bem-estar dos indivíduos e famílias que a compõem. Esse efeito geralmente é encapsulado pela missão de uma organização, ou seja, ao declarar sua missão, um negócio social deve deixar claro para todos os *stakeholders* qual é o efeito que deseja alcançar. (Oliveira Filho, Kiyma, & Comini, 2013, p. 213).

O termo “impacto” é o último componente da Teoria da Mudança ou Cadeia de Resultados que pode ser definido como uma descrição de como uma intervenção é pensada para gerar os resultados desejados. Ela descreve a lógica causal de como e porque um negócio social alcançará os resultados pretendidos (Gertler et al., 2015). A Figura 7 demonstra a cadeia de resultados, os resultados esperados e os indicadores.

**Figura 7 - Cadeia de Resultados**



Fonte: Adaptado de (Olsen & Galimidi, 2008; Oliveira Filho, Kiyama, & Comini, 2013; Brandão, Cruz, & Arida, 2013)

A Figura 7 pode ser analisada da seguinte forma: caso determinados recursos estejam disponíveis, então um conjunto de atividades pode ser realizado; mas, se as atividades forem adequadamente conduzidas, então serão gerados produtos (captura de valor); esses produtos podem gerar benefícios para o público-alvo (criação de valor), consolidando-se como resultados alcançados; e esses resultados podem consolidar-se como impacto para um conjunto de organizações e comunidades, pois todo o processo tem como objetivo gerar uma mudança na vida dos indivíduos, ou seja, todo o processo além de criar valor social, gerou impacto social.

Vinculando a teoria da mudança com modelos de negócios, neste trabalho na seção 2.2 foi apresentado que pode-se analisar um modelo de negócio como uma representação (narrativa) que possibilita a uma organização definir sua arquitetura (*design*) que favoreça a articulação de suas atividades (sistema de atividades), com o objetivo de criar, entregar e capturar valor para as partes envolvidas (lógica de criação de valor). Sendo assim, considerando os negócios sociais, captura de valor é a oportunidade visualizada que será trabalhada internamente com recursos, competências, alianças com fornecedores, investidores, na busca de gerar um produto ou serviço. Criação de Valor é a oferta de um produto ou serviço à sociedade de forma que esse produto ou serviço supra uma deficiência no setor da economia que impossibilitava um indivíduo a ter acesso. E como consequência, espera-se que a criação de valor gere na sociedade um impacto, ou seja, uma transformação, algum efeito na sociedade.

De acordo com Coleta (2018) a criação de valor é o resultado da relação econômica entre empresa e consumidor, ou seja, a troca efetiva entre empresa e consumidor indica a criação de valor realizada. Para os negócios sociais, para considerar-se uma criação de valor no âmbito social, a relação econômica deverá ser isenta ou com redução no valor de troca de



recursos financeiros (gratuita) ou com alguma redução relevante, que caracterize um benefício para o indivíduo considerando que, sem esse benefício, não seria possível obter a relação econômica.

Após apresentar a lógica de criação de valor e impacto social sob a ótica da cadeia de resultados e relacionando com conceitos da literatura, seguir-se-á para a parte de indicadores que na cadeia de resultados apresenta-se na parte inferior e tem-se indicadores que possibilitam a mensuração de cada etapa, buscando identificar se o resultado alcançado está de acordo ou não com a estratégia (propósito) definida pelos administradores ou *stakeholders*. Considerando que dentro dos objetivos do trabalho, um deles é a mensuração do retorno social, o foco nesta seção será para os resultados esperados que englobam um ponto dos indicadores intermediários e dois pontos dos indicadores finais.

Vinculando os indicadores apresentados na cadeia de resultados com as citações anteriores sobre captura de valor, criação de valor e impacto social, tem-se:

- a) Atividades realizadas – captura de valor;
- b) Produtos alcance imediato das atividades – criação de valor;
- c) Resultados Mudanças geradas na vida de indivíduos e famílias – impacto social;
- d) Impacto Estrutural mudanças geradas no sistema local – impacto social.

Machado (2015) explicita que são escassos os indicadores que permitem a mensuração do retorno social para cada recurso obtido e gerido pelos negócios sociais. Sendo assim, as próximas sessões apresentam possibilidades de mensuração do retorno social, que servem de base para o detalhamento da mensuração no *framework* integrativo.

### ***2.3.1 Indicadores como medidas do Retorno Social***

Um dos indicadores referidos em estudos e pesquisas acadêmicas é a metodologia *Social Return on Investment* (SROI). O SROI permite avaliar e mensurar os resultados de um investimento de acordo com o seu processo de criação de valor econômico e social. A metodologia considera as características da organização, os aspetos qualitativos e quantitativos específicos da atividade, de acordo com a perspectiva dos *stakeholders*.

O SROI é uma metodologia que permite compreender como determinadas atividades sociais podem gerar valor e, mais importante, uma maneira de estimar esse valor em termos monetários (Zappala & Lyons, 2009). A metodologia SROI foi desenvolvida, primeiramente,

pela *The Roberts Enterprise Development Fund* (REDF, 2001) e depois complementada por outras iniciativas na Europa (*New Economic Foudation* - NEF, 2008) e Oceania (*Social Ventures Australia* – SVA, 2012), dentre outras.

Em 1996, a fundação americana REDF apresentou a metodologia com o objetivo de quantificar o valor econômico e social criado com o investimento em organizações sem fins lucrativos. De acordo com Fregones, Araújo, Assaf Neto e Andere:

O modelo foi desenvolvido com base em entidades com fins sociais que proporcionam emprego e treinamento para pessoas necessitadas e não pode ser generalizado para qualquer organização, mas é importante referencial para o desenvolvimento de um modelo genérico. O SROI não tenta capturar e quantificar todos os aspectos da criação de valor de um programa sem fins lucrativos bem-sucedidos. Mas a REDF acredita que o estudo pode ser estendido para aplicar o modelo em outras áreas filantrópicas e para tentar aumentar a abrangência dos aspectos analisados. (Fregones, Araújo, Assaf Neto, & Andere, 2005, p. 2).

Todo o trabalho desenvolvido por aquela fundação teve como princípio básico a tentativa de responder as seguintes perguntas:

- a) Como se mede o sucesso dos esforços de uma organização sem fins lucrativos?
- b) Para cada recurso investido, o que é o benefício resultante aos indivíduos e à sociedade?
- c) Como o investidor pode estar seguro de que o recurso que será investido será maximizado possibilitando a criação de valor?
- d) Como se pode calcular o retorno social dos investimentos realizados na organização?

A REDF iniciou os trabalhos para desenvolvimento da metodologia discutindo conceitos básicos de valor. Após a discussão, concluiu-se que a criação de valor para organizações pertencentes ao setor social deve ser analisada em três perspectivas: social, econômica e socioeconômica.

- a) Valor social é criado quando a combinação entre recursos, insumos, processos ou políticas estratégicas possibilita a geração de melhorias na vida dos indivíduos e da sociedade. E quando se trata de organizações sem fins lucrativos, o valor social é a missão e a razão de sua existência. Mas essa mensuração do valor social criado a partir da gestão dos recursos eficientes é a maior dificuldade dessas entidades, pois a sua missão ou a razão de sua existência está ligada e totalmente dependente do valor humano intrínseco. Dessa forma, existem alguns fatores que não podem ser mensurados em valores monetários e que têm total relevância no benefício social

gerado;

- b) Valor econômico é criado a partir do retorno financeiro sobre um investimento. E quando se cita a expressão retorno financeiro, tem-se que considerar a remuneração do capital investido - custo do capital próprio e de terceiros. A expressão criação de valor econômico é muito utilizada nas organizações com fins lucrativos;
- c) O valor socioeconômico está situado entre os valores econômicos e o social. A criação do valor socioeconômico é obtida da transformação de recursos, insumos e/ou processos em produtos passíveis de venda e pela geração de receitas ou redução de custos para o setor público. Como exemplo, a REDF cita um programa de capacitação de indivíduos inválidos ou sem lar (moradores de rua), que auxilia na inserção desses indivíduos no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na geração de renda e diminuição dos gastos públicos.

Após a definição das perspectivas de valores, a REDF sugeriu três medidas de valor e três indicadores de retorno (Tabela 8).

Tabela 7: Medidas de valor

MEDIDAS DE VALOR		
TIPO DE VALOR	MEDIDA	DEFINIÇÃO
Econômico	Valor do Negócio	Valor presente dos excedentes de caixa gerados pela atividade de negócio da entidade (exclui os custos pela causa social e os subsídios e doações).
Social	Valor da Causa Social	Valor presente da receita adicional e da redução de custos para o governo, gerados pela atividade social reduzidos dos custos desta atividade.
Socioeconômico	Valor da Entidade	Valor do Negócio + Valor da Causa Social – Dívida de Longo Prazo.
ÍNDICES DE RETORNO		
Índice de Retorno do Negócio	Valor do Negócio / Valor Presente do Investimento	
Índice de Retorno da Causa Social	Valor da Causa Social / Valor Presente do Investimento	
Índice de Retorno da Entidade	Valor da Entidade / Valor Presente do Investimento	

**Nota.** Fonte: Paula, C. L. S. (2011). *Nível de evidenciação contábil das fundações privadas do município de Belo Horizonte: uma análise das entidades de educação e pesquisa*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

De acordo com a Tabela 8, a metodologia SROI permite detectar valor de um negócio social. O valor do negócio não considera as doações, subsídios e custos referentes à causa social, por isso essa medida só é válida para organizações que desempenham também atividade econômica. Para Zappala e Lyons (2009), a criação de valor econômico é a razão para

organizações que visam lucro. E valor social é criado quando recursos, insumos, processos ou políticas são combinados para gerar melhorias na vida dos indivíduos ou da sociedade como um todo. Ao contrário do valor econômico, valor social é difícil de quantificar, varia de acordo com o tipo de organização envolvida na sua criação e não tem uma unidade comum de análise (como o dinheiro) que permite a padronização e comparação.

Sendo o objetivo principal de uma organização do setor social gerar valor social, Zappala e Lyons (2009) limitaram a definição de SROI em: medida de valor de todos os benefícios que podem ser gerados por um programa em relação ao que custou para a organização atingir seu objetivo. Fórmula: “SROI = Valor presente líquido dos benefícios / Valor presente líquido do investimento”.

Mas a definição acima só é válida para organizações que não têm atividade econômica. Para aquelas que desempenham atividade econômica, tem-se que analisar o retorno do negócio e o global (retorno do negócio + retorno social), que corresponde ao retorno da entidade, conforme metodologia REDF.

Para calcular o valor do negócio e da causa social, é necessário projetar valores e descontá-los a uma taxa de desconto. *The Roberts Enterprise Development Fund* (REDF, 2001) utiliza o fluxo de caixa livre descontado para apurar esses valores, afirmando que: “valor é baseado em caixa, preferivelmente a lucro, porque só o caixa pode ser reinvestido no negócio ou devolvido aos acionistas”. Por outro lado, alguns autores, como Ehrbar (1999), preferem os modelos baseados no lucro econômico, como o *Economic Value Added* (EVA). Os trabalhos desenvolvidos em organizações sociais brasileiras por Fregones *et al.* (2005) e Paula (2011) utilizaram o EVA, no qual o valor do negócio foi apurado levando em consideração o lucro operacional (LOP) contábil sem os efeitos das despesas financeiras dividido pelo custo médio ponderado de capital. Essa opção baseou-se na dificuldade e incerteza na projeção dos fluxos de caixa nessas organizações.

Em resumo, a Tabela 9, lista as medidas referenciados pela REDF e respectivas fórmulas de cálculo a serem utilizadas neste trabalho para cálculo do retorno social.

Tabela 8: Medidas do modelo SROI

MEDIDA	FÓRMULA
Valor do Negócio	LOP / Taxa de Desconto (SELIC)
Valor da Causa Social	Valor das Gratuidades / Taxa de Desconto (SELIC)
Valor da Entidade	Valor do Negócio + Valor da Causa Social – Dívida de Longo Prazo.

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Partindo do pressuposto que o SROI é calculado levando em consideração os fluxos futuros da organização, ou seja, expectativa de resultados nos próximos períodos, a metodologia permite identificar a expectativa de criação de valor nos próximos períodos. A dificuldade em projetar valores pode ser um obstáculo na mensuração desse cálculo. Sendo assim, qual a possibilidade de identificar a criação de valor em negócios sociais? Se for possível identificar as gratuidades que o negócio ofereceu durante um período, essa medida possibilita a identificação da criação de valor. Na próxima seção, será detalhado o termo gratuidade e sua importância na identificação da criação de valor.

De acordo com Cruz, Pelizaro, Sudo e Escapilato (2015) o termo “gratuidade” pode ser conceituado como uma representação dos desembolsos decorrentes de serviços prestados de forma gratuita à sociedade, em geral por uma organização do setor social. Essa definição tem como objetivo principal apresentar à sociedade o valor gasto que não teve como contrapartida uma receita. Analisando a gratuidade como uma forma de medir o retorno social, não é correto pensar apenas nos gastos sem obtenção de receita. A gratuidade também pode ser representada pela monetarização dos serviços oferecidos a qualquer indivíduo em que não foi necessário desembolso financeiro, ou que este foi menor que o valor praticado no mercado. Dessa forma, é possível identificar o quanto o negócio gerou de valor social para a sociedade, pois o(s) indivíduo(s) não tiveram que desembolsar recursos financeiros ou desembolsaram um valor menor do que se a transação econômica não tivesse algum tipo de benefício concedido pelo negócio.

Considerando que muitas vezes a falta de informação, dificuldade em projetar valores podem impedir o cálculo da metodologia SROI, e que a medida ou resultado necessário para a gestão não é o valor do negócio, e sim, o quanto o negócio gerou de valor social, pode-se utilizar a base conceitual dos indicadores ROA (retorno sobre o ativo) e ROE (retorno sobre o patrimônio líquido) e adaptá-los para a realidade dos negócios sociais, com o objetivo de calcular retorno social. De acordo com Gitman (2010); Assaf Neto (2009); Ross, Westerfield e Jaffe (2002):

- a) ROA (Retorno sobre o ativo) mensura a eficiência global da empresa em gerar lucros com seus ativos disponíveis. Fórmula:  $(\text{Lucro Operacional} / \text{Ativo Total}) \times 100$ ;
- b) ROE (Retorno sobre o patrimônio líquido) mensura a retorno sobre o investimento do proprietário na empresa. Fórmula:  $(\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$ .

Com adaptações às fórmulas apresentadas acima, pode-se calcular e mesurar o retorno social em relação ao ativo e o retorno social sobre o patrimônio líquido. Nos indicadores apresentados acima, tem-se como numerador o lucro operacional e o lucro líquido que é comparado com o ativo total e o patrimônio líquido. Na visão do retorno social, a variável gratuidades é o montante que representa o resultado alcançado no período. Sendo assim, os indicadores que permitem a mensuração do retorno social podem apresentar a nomenclatura, definição e fórmula da seguinte forma:

- a) SROA (Retorno Social sobre o ativo) mensura a eficiência da empresa na geração de gratuidades considerando o ativo disponível. Fórmula:  $(\text{Gratuidades} / \text{Ativo Total}) \times 100$ . Com esse indicador será possível identificar a geração de valor social para cada R\$100 de ativo disponível na empresa;
- b) ROE (Retorno Social sobre o patrimônio líquido) mensura a geração de gratuidades em relação ao investimento dos sócios (capital próprio) na empresa. Fórmula:  $(\text{Gratuidades} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$ . Com esse indicador será possível identificar a geração de valor social para cada R\$100 de investimentos na empresa.

Dessa forma, tem-se as seguintes possibilidades de cálculo e identificação do retorno social (criação de valor social):

- a) SROI – medida que identifica o valor de negócio social, e quando se fala na valoração do valor de um negócio a perspectiva é o alcance desse valor no futuro. Além disso, a identificação do valor do negócio, ou seja, a projeção de valores cuja expectativa é realizar nos próximos períodos;
- b) Gratuidades – identificação da criação efetiva de valor em um determinado período.

### ***2.3.2 Retorno social: aspectos tangíveis e intangíveis***

Um negócio social pode: a) criar valor social e gerar impacto social; b) criar valor social e não gerar impacto social; c) não criar valor social e gerar impacto social; e d) não criar valor social e não gerar impacto social. A criação de valor é identificada na perspectiva da empresa o seja, com informações internas considerando os benefícios que foram concedidos e o impacto social é identificado na perspectiva dos indivíduos impactados.

Retornando a cadeia de resultados (figura 7) os Resultados esperados apresentam tanto a criação de valor quanto o impacto social gerado. Pode-se realizar a seguinte vinculação: a) a

identificação do resultado da gestão dos recursos e atividades fornece informações capazes de gerar indicadores quantitativos que identificam o resultado econômico e as gratuidades oferecidas; b) quais mudanças foram geradas nos indivíduos e no sistema local. Se considerar-se a geração de valor futura o SROI possibilita a identificação da primeira forma (a); se considerar-se a efetiva geração de valor as gratuidades, também, possibilitam a identificação da primeira forma (a) e a forma (b) para ser mensurada deve levar em conta aspectos intangíveis, ou seja, de indivíduos e no sistema local. Esses aspectos tangíveis e intangíveis são mensurados de forma quantitativa e qualitativa.

De acordo com Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013), *outpus*, *outcomes* e impacto, componentes apresentados na Figura 7, podem ser conceituados da seguinte forma: a) *outpus*: são resultados imediatos alcançados pelos produtos diretos e tangíveis, como número de clientes, unidades de produtos vendidas ou volume de crédito concedido. Esses itens são mensurados quantitativamente e os valores encontrados possibilitam o cálculo do SROI; b) *outcomes* são resultados de médio e longo prazo, trata-se da mudança gerada na vida das pessoas expostas à atividade do negócio, como, por exemplo, geração de renda; c) impacto é a estimativa dos resultados de médio e longo prazo, excetuando-se o que teria ocorrido de qualquer forma, mesmo sem a intervenção do negócio.

Visando identificar o resultado dos *outcomes* e impacto, Portocarrero & Delgado (2010) realizaram pesquisa qualitativa com 33 casos de negócios sociais e analisaram os principais efeitos da situação de pobreza sentidos pelas pessoas de baixa renda. Essa análise possibilitou a identificação de quatro dimensões que podem ser verificadas ao se refletir sobre o valor social proposto por um negócio social. Essas quatro dimensões, juntamente com seus indicadores, são apresentadas na Tabela 10.

Tabela 9: Elementos de geração de valor na visão de Portocarrero & Delgado

Aumento de Renda	Acesso a bens e serviços
Matérias-primas produzidas - principalmente em áreas rurais - para as empresas, particularmente produtos agrícolas ou relacionados à agricultura. Organização de produtores, e associação ou incorporação a cadeias produtivas. Aumento de produtividade decorrido de treinamento a assessoria técnica. Eliminação de intermediários. Certificação para produtos diferenciados. Melhores canais de comercialização para pequenos produtores. Economia em compras frequentes.	Redução de preços. Pagamento fragmentado de bens e serviços e sistemas pré-pagos. Presença física em áreas rurais e áreas pobres urbanas. Investimentos privados em equipamentos, infraestrutura e redes de distribuição. Acesso flexível a empréstimos. Eliminação de barreiras à educação.

Promoção de cidadania	Desenvolvimento de capital social
Reconhecimento e exercício de direitos básicos (vida, trabalho, etc.).	Construção de redes, relacionamentos locais e fortalecimento de capacidade.
Defesa de interesses públicos.	Construção de sentimento de pertencimento a uma comunidade.
Maior visibilidade e dignidade para setores de baixa renda e grupos de excluídos.	Construção de rede social; confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação.
Intermediação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, grupos de excluídos ou indivíduos não qualificados.	Maior disponibilidade de recursos, próprios e de terceiros por meio de contatos e interações.
Validação da identidade de indivíduos não registrados.	Capacitação do setor de baixa renda para agilizar e expressar demandas.
Acesso físico ao mercado para vender a produção do setor de baixa renda.	Elevação da autoestima.
Consciência ambiental.	Associação de interesses individuais.
Promoção de bons hábitos de higiene, ordem e consumo nacional.	Ligar grupos sociais dispersos a administrações, empresas, novos mercados ou clientes locais.

**Nota.** Fonte: Portocarreto, A., & Delgado, F. (2010). Inclusive business and social value creation. In P. Márques, E. Reficco, & Berger, G. (Eds.). *Socially inclusive business: engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica*. (pp. 261-294). Cambridge: Harvard University. Oliveira Filho, G. R., Kiyama, R. S., & Comini, G. (2013). Os desafios de mensurar o impacto social. In E. Barki, D. Izzo, G. T. Torres, & L. Aguiar (org.). *Negócios com impacto social no Brasil*. (pp. 211-235). São Paulo: Peirópolis.

Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013) analisam as quatro dimensões de forma conjugada:

- a) Aumento de renda e acesso a produtos e serviços;
- b) construção de cidadania e desenvolvimento de capital social e apresentam a seguinte visão;
- c) aumento de renda e acesso a produtos e serviços – são dimensões facilmente mensuradas por metodologias quantitativas e, por se tratar de dimensão facilmente mensurável, é menos complexa;
- d) construção de cidadania e desenvolvimento de capital social – apresentam efeitos de longo prazo que impactam a melhoria de vida das pessoas. Essas dimensões precisam ser entendidas de forma complementar e estão inter-relacionadas com o incremento de renda e a facilidade de acesso a bens e serviços. Ao contrário das dimensões citadas no item anterior, essas são mais complexas e devem ser mensuradas por metodologias qualitativas.

É importante destacar que nem sempre um negócio social gera impacto nas quatro dimensões. Por exemplo, um negócio social que oferece consultas médicas a preços condizentes ao público de baixa renda não gera aumento de renda, mas possibilita o acesso a um serviço que é de difícil ou impossível acesso.



Sendo assim, para medir o impacto de um negócio social na perspectiva dos indivíduos impactados, é necessário identificar a atividade do negócio e encontrar/descrever indicadores nas dimensões que possibilitem medir o impacto.

## **2.4 Framework integrativo**

Considerando todo o arcabouço teórico apresentado nas seções anteriores sobre modelos de negócios, modelos BMC, BMCS, RCOV e de impacto social, nesta seção será apresentado o *framework* integrativo, que é um dos objetivos do trabalho, buscando por meio das vantagens e desvantagens apresentadas de cada modelo e do resumo dos componentes (Quadro 8), explicar por que se optou por um *framework* e não pela adaptação de um dos modelos apresentados.

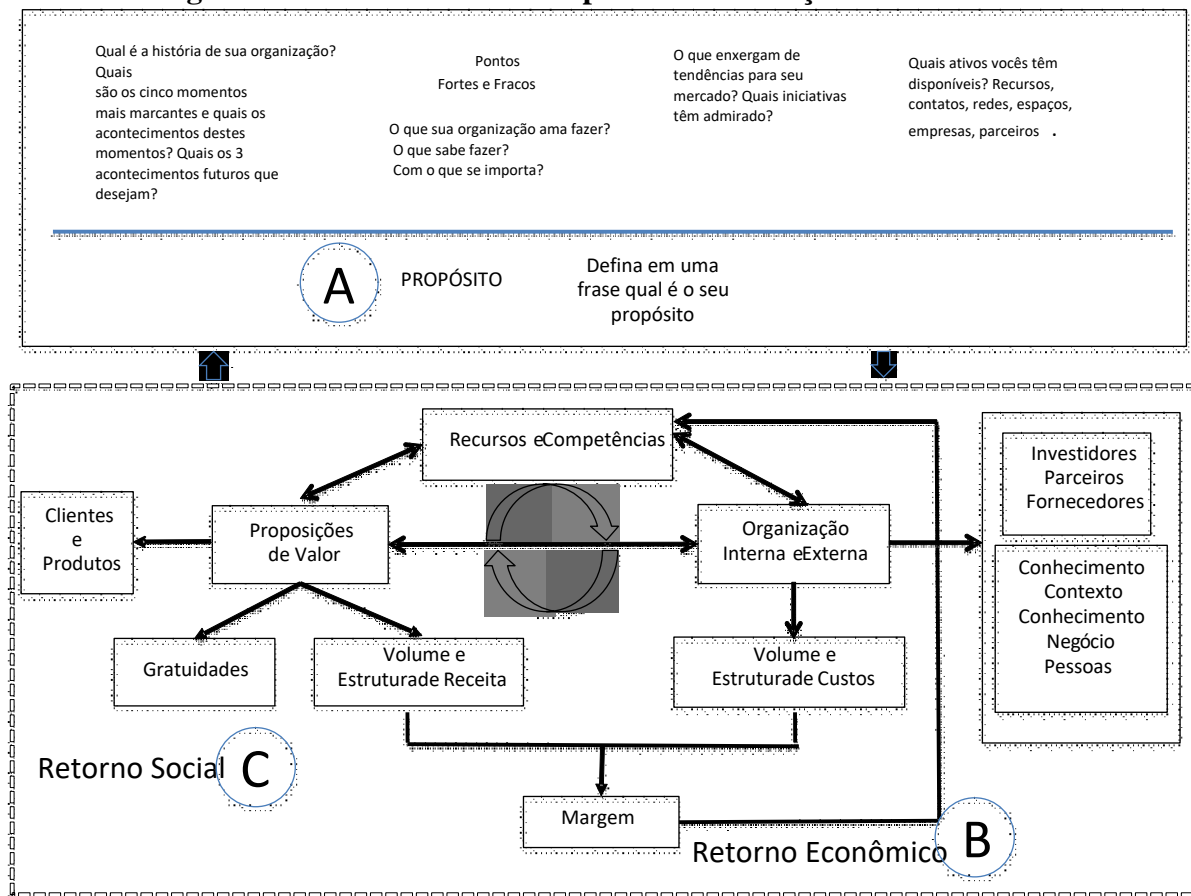
A não adaptação de um dos modelos citados pode ser explicada pela importância das abordagens lógica e criação de valor e *design* apresentadas no Quadro 3. A adaptação poderia prejudicar a visualização do início, meio e fim do processo (captura, entrega e criação de valor) e a sua realimentação com o resultado alcançado sendo comparado ao propósito da organização. Além disso, destaca-se que cada modelo citado apresenta pontos favoráveis e desfavoráveis à identificação do processo de criação, entrega, captura e mensuração do valor criado.

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

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

Dentre os modelos citados, o modelo que apresenta a maior possibilidade de adaptação/complementação buscando atingir o objetivo de calcular o retorno social é o modelo de impacto social. A adaptação faria com que seu *design* fosse alterado de forma significativa. Por esse motivo e os demais apresentados nos parágrafos anteriores, optou-se pela montagem de um *framework* integrativo (Figura 8), que tem como objetivo a identificação/mensuração do propósito, resultado econômico e o retorno social das organizações pertencentes ao setor social.

**Figura 8 - Framework: modelo processo de criação de valor social**



Fonte: Elaborado pelo autor

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

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

O *framework* proposto é uma integração dos modelos BMCS, RCOV e modelo de negócios com impacto social. Pode-se referenciar o *framework* com os modelos apresentados da seguinte forma: o quadro que representa a variável A) teve origem no modelo BMCS; os elementos recursos e competências, proposições de valor, organização interna e externa, receita, volume e estrutura de custos e margem tiveram como origem RCOV; e os elementos clientes e

produtos, investidores, parceiros, fornecedores, conhecimento do contexto, conhecimento do negócio e pessoas tiveram como origem modelo de negócios com impacto social. O modelo de impacto social tem os mesmos componentes que o RCOV, com *design* diferente. Por ser o *design* RCOV mais simples e objetivo, optou-se por mantê-lo e inserir componentes do modelo de impacto social que não consta no RCOV. Os componentes 6 (impacto), 7 (estrutura de receitas), 8 (estrutura de custos) e 9 (resultado) do BMCS foram desconsiderados no *framework*, baseado em que o modelo RCOV apresenta todos esses componentes de forma mais simples e objetiva e o seu *design* permite uma ligação com elementos que serão detalhados na sequência.

No componente “proposta de valor” foram incluídas as gratuidades. Um negócio que apresenta como um dos pilares a visão social, deve oferecer à sociedade produtos ou serviços que podem ser identificados como uma gratuidade, ou seja, um indivíduo não teria condições financeiras de obter esse produto ou serviço se a concessão gratuita de forma integral ou parcial não fosse oferecida. Sendo assim essa proposta de criação de valor está ligada a pelo menos um dos propósitos do negócio. Para complementar, foram incorporados os seguintes componentes ao modelo RCOV: “clientes e produtos”, “investidores, parceiros e fornecedores”, “conhecimento do contexto, negócio e pessoas”. Esses componentes fazem parte do modelo BMCS e modelo de impacto social e estão ligados à proposição de valor e organização interna e externa da empresa.

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

A **variável (B)** resultado econômico será identificada pela análise econômica da organização, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), que é uma demonstração contábil. O resultado será positivo ou negativo e nesses casos serão utilizadas as expressões “lucro” ou “prejuízo” para o resultado alcançado no período. Para quantificar essa variável serão utilizados nesse trabalho os seguintes indicadores (Assaf Neto, 2012; Martins, 2014):

- a) Margem Bruta = resultado bruto / vendas líquidas;
- b) Margem Líquida = resultado do exercício / vendas líquidas;

- c) ROE (Retorno sobre o patrimônio líquido) = resultado do exercício / patrimônio líquido;
- d) ROA (Retorno sobre o ativo) = resultado do exercício / ativo total.

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

- a) Gratuidades – Cruz *et al.* (2015) garantem que gratuidade representa os desembolsos decorrentes de serviços prestados de forma gratuita à sociedade em geral por uma organização do setor social. Essa definição tem como objetivo principal apresentar à sociedade o valor gasto que não teve como contrapartida uma receita. Analisando a gratuidade como uma forma de medir o retorno social, não é correto pensar apenas nos gastos sem obtenção de receita. A gratuidade também pode ser representada pela monetarização dos serviços oferecidos a qualquer indivíduo em que não foi necessário desembolso financeiro ou que este foi menor que o valor praticado no mercado;
- b) Indicadores de Retorno Social – De acordo com as informações apresentadas na seção 2.3.1, temos os seguintes indicadores: SROI (Retorno Social sobre os investimentos), SROA (Retorno Social sobre os ativos da empresa) e SROE (Retorno Social sobre o patrimônio líquido). O SROI busca identificar o valor do negócio, da causa social, da entidade e seus respectivos índices. A apuração dos dados necessários para a obtenção dos valores e índices deve utilizar as informações constantes na DRE, valores das gratuidades oferecidas aos clientes (usuários) e projeções de dados que representam a expectativa futura em termos de receita, custos, despesas, gratuidades etc. A metodologia SROI permite identificar qual o valor atual considerando a expectativa de fluxos de caixa futuros descontados a uma taxa que representa o custo de oportunidade. Os indicadores SROA e SROE buscam identificar o retorno efetivo alcançado em um período tomando como base as gratuidades oferecidas e sua comparação com o ativo disponível e o capital dos sócios aplicados na empresa;
- c) percepção dos clientes – pesquisa quantitativa e qualitativa buscando identificar se a atividade (produto ou serviço) gerou impacto social: i) pelo aumento de renda; ii) pelo acesso a produtos e serviços; III) pela possibilidade de construção de

cidadania; e IV) pelo desenvolvimento de capital social.

No *framework* proposto é possível uma visualização geral do negócio com dois quadrantes. No primeiro descrevem-se o propósito da empresa, visão dos administradores/*stakeholders* em relação ao que se espera do negócio. No segundo há diversos componentes que, conectados interna ou externamente, fornecem informações que contribuem para a identificação do resultado econômico e social.

Em relação aos demais modelos apresentados, o *framework* proposto expõe uma visão geral do negócio (estratégia e execução) e indicadores para medir o resultado alcançado com o uso dos recursos e das competências disponíveis. Esses resultados conduzem os administradores/*stakeholders* a uma leitura completa do negócio e se este está direcionado para a estratégia, originando ciclos virtuosos de reflexão.

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

A Tabela 11 indica as origens das dimensões e elementos do *framework* e apresenta a descrição de cada um.

Tabela 11: Origem e descrição das dimensões e componentes do framework integrativo

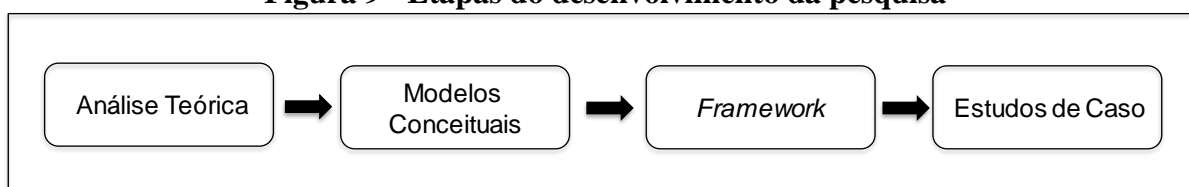
<b>Dimensão e Componentes</b>	<b>Origem</b>	<b>Descrição</b>
Propósito da organização (A)	Baanko (2014)	Definir qual é o propósito da organização considerando sua história, pontos fortes e fracos, os ativos disponíveis. Entrega de valor e satisfação das necessidades dos clientes.
Recursos e Competências	Demil & Lecoq (2010); Petrini et al (2016).	Conjunto de recursos e competências acumulados pela organização, que englobam ativos tangíveis e intangíveis, como por exemplo, o know-how tecnológico, traduzido em patentes e tecnologias desenvolvidas.
Proposição de valor: clientes e produtos	Osterwalder e Pigneur (2011); Demil & Lecoq (2010); Petrini et al (2016).	Conjunto de propostas de valor oferecidas aos clientes, sob a forma de produtos e serviços. Identificar como e para quem são entregues e quais as necessidades dos clientes. O importante é ter como objetivo uma solução para um problema social.
Organização interna e externa	Demil & Lecoq (2010).	Conjunto de atividades da organização e as relações que estabelece com outras organizações para combinar e explorar seus recursos. Inclui a cadeia de valor das atividades, ou seja, o conjunto de múltiplos processos que compõem as atividades da organização e sua rede de valor formada pelas relações com stakeholders externos (fornecedores, clientes, competidores, reguladores).
Investidores, Parceiros e Fornecedores.	Petrini et al. (2016) e Scherer (2014).	Formam o conjunto de rede de parceiros que possibilitam que o negócio social receba recursos dos investidores, recebam matéria-prima ou mão-de-obra para o desenvolvimento de produtos e serviços e associações, cooperativas ou outras entidades / indivíduos que auxiliam na inserção da empresa ou de um produto no mercado para resolver um problema social.
Conhecimento do contexto, do negócio e das pessoas	Petrini et al. (2016).	Necessidade do conhecimento do território e do cliente a ser atendido. Conhecimento do core business, ou seja, modelo de negócio ou do produto/serviço que será desenvolvido, fornecido, comercializado, etc. Além disso, conhecimento das pessoas envolvidas em todo o processo para satisfação do propósito ou proposição de valor.
Volume e Estrutura de Receitas	Osterwalder e Pigneur (2011); Baanko (2014); Demil & Lecoq (2010); Petrini et al. (2016).	Resultado alcançado pela proposição de valor, ou seja, produtos/serviços ofertados aos clientes. Esse componente não leva em consideração as gratuidades oferecidas.
Volume e estrutura de custos	Osterwalder e Pigneur (2011); Baanko (2014); Demil & Lecoq (2010); Petrini et al (2016) .	Resultado dos gastos necessários para ofertar os produtos/serviços aos clientes e para administrar o negócio.
Margem e Retorno Econômico	Demil & Lecoq (2010); Petrini et al (2016); Paula (2021).	A margem é apurada pela diferença entre o volume e estrutura de receitas e volume e estrutura de custos. O retorno econômico pode ser identificado de forma numérica e através de indicadores que possibilita identificar o % alcançado em relação aos investimentos do negócio e investimentos dos proprietários do negócio.
Retorno Social	Petrini et al. (2016); Paula (2021).	Identificar o retorno social oferecido considerando os serviços e produtos oferecidos. Essa identificação deve considerar a visão quantitativa (indicadores) quanto a visão qualitativa (percepção dos indivíduos impactados pelo negócio).
Gratuidades	Paula (2021).	Monetização dos produtos e serviços oferecidos à sociedade que trouxeram alguma economia para os clientes. Essa monetização leva em conta o valor que o indivíduo gastaria para adquirir o produto ou serviço sem a intervenção do negócio social.

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo principal desta pesquisa, o trabalho está estruturado em quatro etapas, descritas em sequência:

**Figura 9 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa**



Fonte: Adaptado de (Teixeira, 2014)

A primeira etapa consiste na apresentação do arcabouço teórico, com foco em modelo de negócios; a segunda, no desenvolvimento da estrutura conceitual dos modelos de negócios; a terceira, na proposição do *framework*; e, por fim, será aplicado o *framework*, com sua análise e conclusão dos casos.

Até o momento, o trabalho desenvolveu as três primeiras etapas, apresentação do arcabouço teórico com foco em modelos de negócios (sessão 2.2), desenvolvimento da estrutura conceitual dos modelos de negócios (sessão 2.2.1, 2.2.2 e 2.2.3) e proposição do *framework* (sessão 2.4).

Nesta seção além da apresentação das características da pesquisa, unidades de análise, serão apresentados os procedimentos metodológicos para desenvolvimento da última etapa (aplicação do *framework*).

#### 3.1 Características da Pesquisa

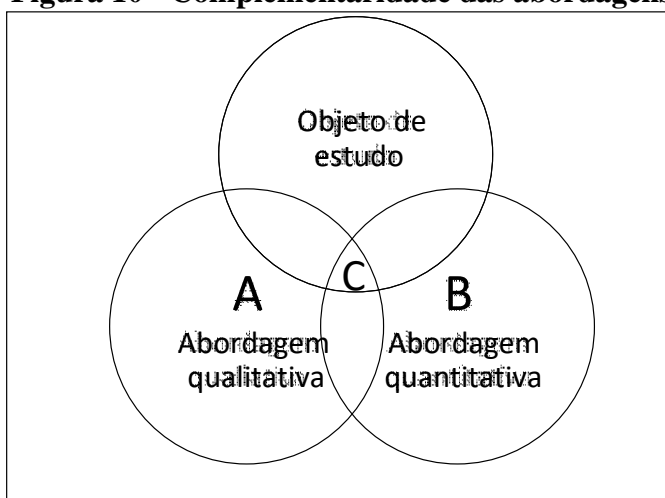
Para atingir o objetivo geral da pesquisa, o *framework* integrativo será aplicado em organizações com foco em negócio social, buscando obter dados qualitativos e quantitativos que possibilitem identificar a percepção dos administradores quanto ao propósito do negócio; identificar o retorno econômico e o retorno social, de modo que o retorno social será dividido em: criação de valor (gratuidades oferecidas) e impacto social na vida dos beneficiários. Segundo Creswell (2012), dados quantitativos podem ser analisados com o auxílio da estatística e seus resultados revelam informações úteis a respeito de grande número de observações. Por outro lado, técnicas qualitativas fornecem informações sobre a própria fala dos entrevistados, oferecendo diferentes perspectivas sobre o objeto de estudo, possibilitando conhecer os aspectos subjetivos do fenômeno. Galvão, Pluye e Ricarte (2018) complementam as definições

de Creswell (2012):

Que pesquisas com métodos qualitativos fornecem descrições detalhadas de fenômenos complexos, incluindo seus aspectos contextuais, ou focam em análises aprofundadas envolvendo poucos indivíduos. Desse modo, seus resultados não são generalizáveis. Já as pesquisas com métodos quantitativos costumam examinar a associação entre variáveis que podem ser generalizadas para uma população por meio de inferências estatísticas. Focam nas grandes amostras, porém seus achados levam à compreensão de processos individuais. (Galvão Pluye, & Ricarte, 2018, p. 8).

Paranhos, Figueiredo Filho, Rocha, Silva Júnior e Freitas (2016) reconhecem que as técnicas quantitativas e qualitativas têm potencialidades e limitações. Em geral, elas são utilizadas com propósitos distintos. A integração entre técnicas quantitativas e qualitativas é classificada como pesquisa com métodos mistos que, segundo Galvão, Pluye e Ricarte (2018), tem por objetivo generalizar os resultados qualitativos ou aprofundar a compreensão dos resultados qualitativos ou corroborar os resultados (qualitativos ou quantitativos). A vantagem da integração consiste em retirar o melhor de cada uma para responder a uma questão específica (Paranhos *et al.*, 2016).

**Figura 10 - Complementaridade das abordagens**



Fonte: Adaptado de (Gorard & Taylor, 2004, como citado em Paranhos *et al.*, 2016)

O objetivo da ciência é descrever/interpretar/explicar/predizer a realidade. Cada abordagem tem a sua contribuição específica (A ou B). A integração permite que uma área inexplorada (C) seja incorporada ao modelo analítico, favorecendo a construção de um desenho de pesquisa mais robusto (Paranhos *et al.*, 2016).

Partindo do pressuposto de que o objetivo desta pesquisa é propor um *framework* e aplicá-lo em organizações buscando evidências sobre o propósito da organização e a mensuração do resultado econômico e retorno social, para aplicá-lo em organizações serão



utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa. A aplicação do *framework* será dividida em três partes:

- a) Evidências sobre o propósito da organização: utilização da abordagem qualitativa. Aplicação de questionário e entrevistas com o corpo diretivo da organização;
- b) resultado econômico: utilização da abordagem quantitativa: análise documental. Análise do demonstrativo contábil “demonstração do superávit ou déficit do exercício” ou “demonstração do resultado do exercício” com o objetivo de apurar o resultado alcançado;
- c) retorno social: utilização da abordagem quantitativa e qualitativa. Cálculo de indicadores de acordo com a descrição deles no *framework* integrativo e aplicação de questionário com os clientes (*stakeholders*), buscando identificar sua percepção em relação ao retorno alcançado pelos serviços prestados.

Como estratégia de investigação será utilizado como método de pesquisa o estudo de caso. Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. De acordo com Eisenhardt (1989) a investigação de um fenômeno dentro do seu contexto na vida real permite identificar evidências empíricas que irão contribuir na solução de problemas e validação de teorias. O estudo de caso busca compreender os comportamentos dos indivíduos objeto da pesquisa e utiliza uma combinação de coleta de dados primários e secundários. Neste caso, o objetivo é investigar organizações que atuam de alguma forma com objetivos econômicos e sociais, buscando evidências sobre o propósito da organização e mensurar o resultado do uso de recursos e competências na visão econômica e social. O confronto entre o resultado alcançado e o propósito da organização permitirá identificar se o objetivo da organização foi alcançado. Toda a investigação terá como objetivo buscar evidências que permitam testar o *framework* integrativo e avaliar a sua aplicabilidade como um modelo de negócio para negócios sociais.

### 3.2 Procedimentos de coleta de dados

Considerando o *framework* integrativo que foi apresentado e detalhado na seção 2.4, tem-se procedimentos de coleta de dados específicos para cada variável do *framework*. A seguir, serão apresentadas as variáveis e o procedimento utilizado para atingir os objetivos de cada uma.

a) Identificar o propósito da organização – visão estratégica dos administradores:

Aplicação de um questionário composto por uma série ordenada de perguntas (Apêndice A) que foram respondidas por escrito pelos entrevistados sem a presença do entrevistador. As perguntas têm como objetivo identificar o propósito do negócio, além disso, compreender um pouco da história do negócio, perspectivas futuras e informações sobre a visão dos entrevistados sobre o retorno social tanto na visão de criação de valor (gratuidades) quanto de impacto social. Antes da aplicação do questionário foi necessária uma entrevista/reunião com os sócios/diretores com o objetivo de apresentar a pesquisa e o propósito do modelo.

b) mensurar o resultado econômico

Utilização de documentos secundários, públicos ou privados, que possibilitam a identificação ou mensuração do resultado econômico, ou seja, resultado da gestão pelo uso de recursos e competências. Esses documentos são: balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício e na falta dessas informações que possibilitam a identificação do resultado econômico foi utilizado informações gerenciais repassadas pelos administradores/sócios.

c) mensurar o retorno social na visão quantitativa

Utilização de documentos secundários, públicos ou privados, que possibilitem a identificação de elementos que deverão ser tratados pelo pesquisador com o intuito de calcular o retorno social. Para mensurar esse resultado, utilizou-se dados do Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e informações adicionais referentes ao volume de serviços prestados e o tipo de usuário (indivíduo) que foi beneficiado com esse serviço;

d) medir o retorno social na visão qualitativa

Aplicação de um questionário composto por uma série ordenada de perguntas (Apêndice B) que foram respondidas pelos entrevistados buscando identificar a percepção de cada um em relação ao impacto social proporcionado. Os entrevistados são os indivíduos beneficiados de alguma forma pela atividade social da organização. As perguntas têm como objetivo mapear o perfil do entrevistado bem como sua percepção em relação ao impacto social alcançado diante do produto ou serviço oferecido. A montagem do questionário levou em consideração os elementos de geração de valor na visão de Portocarrero e Delgado (Quadro 10), ou seja, identificar se o bem ou serviço oferecido proporcionou: aumento de renda, acessos a bens e serviços, promoção de cidadania e desenvolvimento de capital social.

A cada pergunta do questionário foi inserida uma escala de 0 a 10 para resposta. A escolha da escala de 0 a 10 levou em consideração a metodologia NPS (*Net Promoter System*). Por que motivo a escolha da metodologia NPS? A metodologia NPS tem como objetivo identificar a percepção do cliente em relação ao produto ou serviço adquirido e de acordo com Reichheld (2018) o sucesso dos negócios e na vida pessoal deveria ser resultado do impacto que se exerce na vida das pessoas – seja melhorando-as ou piorando-as. Considerando que a contabilidade ignora essa ideia tão básica, ele resolveu criar uma forma de mensurar como as empresas tratam os clientes. A ferramenta foi aceita por milhares de empresas inovadoras e identificaram ser fácil de entender e concentrar todos em torno de uma única meta inspiradora – tratar os clientes tão bem que eles se tornem promotores leais –, além de conduzir à ação e ser um método flexível, adaptável às necessidades.

Considerando o texto acima e tomando como base as expressões: a) impacto que se exerce na vida das pessoas; e b) ser um método flexível, adaptável às necessidades, surgiu a ideia de utilizar o método sendo necessário algumas adaptações em relação ao significado.

Na metodologia NPS a escala de 0 a 10 é dividida em 3 grupo de clientes (Reichheld, 2018):

- a) Promotores – indivíduos que atribuem nota 9 ou 10 indicando que sua vida melhorou depois do relacionamento com a empresa. Promotores representam sucesso;
- b) Neutros – indivíduos que atribuem nota 7 ou 8 indicando que não fazem recomendações, são indivíduos passivamente satisfeitos. Neutros estão apenas satisfeitos;

- c) Detratores – indivíduos que atribuem nota de 0 a 6 indicando que sua vida piorou depois do relacionamento com a empresa. Detratores representam fracassos graves.

Vinculando as medidas acima com o objetivo do questionário aplicado tem-se:

Tabela 12: **Classificação NPS e da pesquisa**

Score	Classificação NPS	Classificação na pesquisa
0 a 6	Detrator	Baixo impacto social
7 e 8	Neutro	Médio impacto social
9 e 10	Promotor	Alto impacto social

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Após identificar a nota atribuída por cada indivíduo o cálculo do NPS leva em consideração a seguinte fórmula: % de promotores - % de Detratores, onde % de promotores consiste no número de respostas 9 e 10 dividido pelo número de respondentes e % de detratores consiste no número de respostas de 0 a 6 dividido pelo número de respondentes.

O valor encontrado de NPS deve ser comparado com faixas visando identificar a classificação alcançada e, conseqüentemente, o nível de satisfação dos clientes.

Tabela 13: **Faixa de resultados alcançados no cálculo do NPS**

Faixa	Classificação – NPS	Classificação Pesquisa
Acima de 75	Excelência	Alto impacto social
De 50 a abaixo de 75	Qualidade	Médio impacto social
De 25 a abaixo de 50	Ações de Melhoria	Médio impacto social
Abaixo de 25	Ações prioritárias de melhoria	Baixo impacto social

**Nota.** Fonte: Adaptado de Reichheld, F. (2018). *A pergunta definitiva 2.0*. Rio de Janeiro: Alta Books.

### 3.3 Procedimentos para proposição do *framework*

Conforme citado nos objetivos específicos desse trabalho, a concepção do *framework* integrativo levou em consideração modelos de negócios validados pela literatura. Sendo assim, diante da abordagem apresentada nos itens 2.2.1, 2.2.2 e 2.2.3, ou seja, referencial teórico dos modelos de negócios BMC, BMCS e Negócios de Impacto Social, foi possível analisar cada componente, benefícios e fragilidades de cada um, considerando nesse caso, principalmente, a fragilidade para mensuração do retorno social, e propor o *framework* integrativo.

### **3.4 Unidades de análise**

A aplicação do *framework* integrativo dar-se-á em duas organizações com fins econômicos e sociais. Uma delas com objetivo social indireto (Escola do Mecânico), ou seja, a primeira organização apresenta um propósito social, mas não é o foco central do negócio. A segunda organização tem o objetivo social direto (VLuxo), ou seja, foi criada tendo como foco principal oferecer um propósito social. A escolha das organizações se deu de forma aleatória e por conveniência, são organizações que apresentaram o interesse em conhecer o trabalho e contribuir para o avanço dos estudos na área de negócios sociais mais precisamente na mensuração do retorno social.

#### **3.4.1 Escola do Mecânico**

Foi fundada em 2011 por iniciativa da empresária Sandra Nalli que ocupando o cargo de Gerente em uma loja de serviços automotivos, e no seu dia a dia não encontrava profissionais qualificados no segmento de reparação automotiva na hora de formar as equipes de trabalho. Diante desse quadro, Sandra começou a passar seu conhecimento, formando voluntariamente menores infratores da Fundação Casa, na cidade de Campinas no Estado de São Paulo. A demanda cresceu e a partir de um projeto social, nasceu a Escola do Mecânico que hoje é uma referência do setor e forma profissionais disputados no mercado de reposição automotiva, nas áreas Linha Leve, Pesada e Automotiva.

Dessa forma, o negócio iniciou com uma unidade na cidade de Campinas e atualmente apresenta 36 unidades distribuídas nos seguintes estados: Bahia (1), Goiás (1), Minas Gerais (1), Paraná (1), Pernambuco (1), Rio de Janeiro (1), Rio Grande do Sul (1), Santa Catarina (1) e São Paulo (28), conforme tabela abaixo:

Tabela 14: Unidades da Escola de Mecânico

Estado	Cidade	Número de Unidades
Bahia	Salvador	01
Goiás	Goiânia	01
Minas Gerais	Uberlândia	01
Paraná	Curitiba	01
Pernambuco	Recife	01
Rio de Janeiro	Duque de Caxias	01
Rio Grande do Sul	Porto Alegre	01
Santa Catarina	São José	01
São Paulo	Americana	01
	Bragança Paulista	01
	Campinas	04
	Guarulhos	01
	Hortolândia	01
	Interlagos	01
	Itaquaquecetuba	01
	Jabaquara	01
	Jundiaí	01
	Limeira	01
	Mogi das Cruzes	01
	Mogi Guaçu	01
	Osasco	01
	Piracicaba	01
	Ribeirão Preto	01
	Santo André	01
	Santos	01
	São Bernardo do Campo	01
	São José do Rio Preto	01
	São José dos Campos	01
São Paulo	02	
Sorocaba	01	
Sumaré	01	
Taubaté	01	

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

A evolução do negócio ao longo dos anos pode ser demonstrada da seguinte forma:

- a) 2011 – Inauguração: início da jornada, primeira turma de alunos e primeira parceria com um fabricante de peças;
- b) 2012 – Novos Cursos: aprimoramento da estrutura, novas ferramentas, capacitação do corpo docente e lançamento de novos cursos;
- c) 2013 – Conectando com o Mercado: lançamento dos projetos “Emprega Mecânico” e “Adote um Aluno”, além do desenvolvimento de uma nova oficina prática;
- d) 2014 – Vamos até você: treinamento de toda cadeia de reparação automobilística e início da comercialização de cursos *in company* (B2B);
- e) 2015 – Lançamento de Franquias: expansão, o negócio virou uma rede de franquias possibilitando o fechamento de novas parcerias;

- f) 2016 a 2018 – Crescimento: atingimento de 22 unidades por todo o Brasil, com a possibilidade de impactar mais pessoas em menos tempo;
- g) 2019 – Número de alunos formados: atingimento de 5.800 alunos formados e mais de 700 vagas no projeto Emprega Mecânico. Além disso, 32 unidades no território brasileiro e consolidação de mais parcerias;
- h) 2020 – Inovar Sempre – busca pelo crescimento contínuo, agregando mais conhecimento e capacitando ainda mais pessoas para que se tornem profissionais na área mecânica.

A ampliação da rede se deu por meio da implantação do modelo de franquia. Nesse caso, o franqueador exige do franqueado a manutenção do objetivo inicial da organização e gerar retorno econômico e social. Para isso, no contrato estão definidos critérios de acompanhamento que garantam indicadores de *performance* (responsabilidade social, estrutura física, resultado financeiro e satisfação do cliente).

### **3.4.2 VLuxo**

A partir de um desejo de desenvolver um propósito pessoal com a sociedade, colaborando em soluções de empoderamento da mulher para trazer mais igualdade e transformação social junto com a realização profissional, no início de 2015, Christiane a fundadora no negócio, deparou-se com uma joia (pulseira) desenvolvida artesanalmente (à mão) e imediatamente percebeu que seria algo que pudesse ser objeto de desenvolvimento e gerar uma transformação social. Essa ideia e desejo foi compartilhada com pessoas que atuavam no segmento, além disso ela foi buscar técnicas de arte manual e pela internet descobriu e aprendeu uma técnica de artesanato oriental. A partir daí ela construiu um tear e desenvolveu a modelagem dos primeiros modelos de joias. Para essa ideia gerar transformação social, inicialmente o desejo era capacitar mães de crianças com deficiências, por meio de conversas com organizações que faziam atendimentos a crianças com deficiências, seu desejo foi desmotivado. Mas o desejo de empreendedorismo social não foi abandonado, conversando com mais pessoas, começaram a surgir mulheres com vulnerabilidade socioeconômica que poderiam ser beneficiadas de alguma forma. Sendo assim, surgiu a ideia de apoiar essas mulheres ensinando um novo ofício, oferecendo as ferramentas necessárias e a possibilidade de produção na própria residência, proporcionando uma geração de renda e ao mesmo tempo acompanhar a educação dos filhos.

Com o objetivo de levar a ideia adiante, em abril de 2015 iniciou o processo de capacitação de 3 (três) mulheres, compra de matéria-prima e construção de outros teares com resíduo de madeira e ferramentas necessárias para a produção de joias. A produção inicial foi iniciada e as joias foram comercializadas entre amigos contribuindo assim com a continuidade do negócio, que foi iniciado com um capital de apenas R\$100,00 (cem reais). Nesse instante, nasce a VLuxo, nome que tem como inspiração ressignificar o que era Luxo, V de verdadeiro e Luxo a dedicação, tempo e transformação na vida das pessoas. Sendo mais preciso, o lançamento oficial do negócio e da marca foi em 15/10/2015 com um estoque inicial de produtos e com a coleção Mulheres do Brasil, onde as joias recebiam nome de mulheres e as artesãs também eram homenageadas.

A evolução do negócio ao longo dos anos pode ser demonstrada da seguinte forma:

- a) De 2015 a 2017 – Captação de um financiamento junto a familiares, montante de R\$10.000,00 (dez mil reais) que foi quitado em 12 parcelas e uma carência de 6 meses; no período de um ano; aumento na capacitação de artesãs alcançando o número de 6 artesãs impactadas; a produção nesse período era comercializada e proporcionou a geração de renda. Nesse período foi possível perceber que o negócio estava gerando transformação social, pois as artesãs, em depoimentos, diziam que tudo aquilo estavam fazendo elas felizes e o que estava melhorando em suas vidas. A partir daí foi possível perceber que o desejo inicial estava sendo alcançado;
- b) 2018 - Foi um ano de crescimento, o mercado começou a reconhecer o trabalho da VLuxo e foi possível capacitar mais artesãs. No mesmo tempo, a sócia fundadora buscou conhecimentos sobre negócios sociais e as informações começaram a ficar mais claras, foi possível compreender que a renda era o meio para a transformação, que o tear tinha ação terapêutica e a arte ajudava a ativar recursos no cérebro para desenvolver olhar criativo, crítico e no encontro de soluções pessoais;
- c) 2019 – O negócio foi reconhecido no mundo da moda, e começaram a surgir convites para participar de eventos significativos no mundo da arte e exposição importante de joalheria contemporânea e o primeiro evento de joalheria contemporânea da América do Sul sendo a única marca com impacto social entre mais de 150 artistas. Essas participações proporcionaram a divulgação do negócio. Além disso, aumento no interesse de mulheres com vulnerabilidades diferentes querendo fazer parte dessa rede que fortalece. Esse cenário possibilitou o entendimento que o negócio social poderia fazer o link da mulher que não tem vulnerabilidade socioeconômica e nem



cultural, porém tem vulnerabilidade emocional, e conectar com a mulher que tem a vulnerabilidade socioeconômica, ou seja, a vulnerabilidade socioeconômica foi apenas a ponta do iceberg);

- d) 2020 – Início de muitos projetos para expansão do negócio e do impacto, porém veio a pandemia e precisou-se parar, respirar, fortalecer-se para traçar uma nova rota. Mas com isso, surgiram novas oportunidades: aprovação no processo de aceleração de negócios de impacto do Instituto Legado sendo uma das 26 organizações escolhidas no Brasil; e um convite da APEX Brasil para receber capacitação preparando o negócio para exportação.

### **3.5 Tratamento dos dados**

Considerando que a pesquisa tem como unidade de análise dois negócios sociais com perfis diferentes, o tratamento dos dados foi diferenciado e será descrito de forma individualizada.

- Escola do Mecânico

Os documentos/informações recebidos foram:

- a) Planilha detalhada com o nome dos indivíduos que realizaram a matrícula em diversos cursos no período de 2018 a 2019. Na planilha constaram todas as unidades apresentadas na seção 3.5.1, ou seja, todas as unidades que representam a Escola do Mecânico. Para análise desse trabalho, foi definido em conjunto com sócios/diretores a utilização apenas da unidade de Campinas. A unidade de Campinas foi a pioneira (primeira) a ser desenvolvida e representa a maior em número de alunos. A planilha apresentou diversos campos (colunas) tendo destaque os seguintes: a) unidade; b) nome do aluno; c) curso; d) data da matrícula; e) valor do curso; e f) % bolsa. Essas informações foram analisadas e foi necessário inserir as seguintes colunas: a) ano de matrícula: para separar o volume de 2018 e 2019; b) classe de desconto: esse campo foi necessário para identificar todos os percentuais de descontos que foram concedidos aos alunos. A direção da empresa informou que o percentual de desconto até 30% é um desconto comercial e praticado de forma rotineira na empresa, portanto na identificação das gratuidades oferecidas, desconto até 30% não são considerados como gratuidade e sim política comercial da empresa; e c) desconto: esse valor

representa o valor de desconto concedido pelo negócio e foi calculado multiplicando a coluna de valor do curso x % de bolsa. Com essas informações foi possível identificar informações sobre gratuidades oferecidas que serão detalhadas na seção de Análise dos Resultados;

- b) Arquivos em pdf com o Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido referente aos períodos de 2018 e 2019.

#### - VLuxo

Os documentos/informações recebidos foram:

- a) Planilha detalhada com o nome dos indivíduos impactos no negócio, número de horas de treinamento individualizado por indivíduo, valor gasto na entrega de kit de ferramentas para confecção das joias e valor gasto na compra de matéria-prima para entrega aos indivíduos. O negócio social, durante sua existência, não separou as informações por ano. Dessa forma, todo o tratamento das informações para calcular as gratuidades levou em consideração o período acumulado de 2015 a 2019;
- b) Planilha com a Demonstração do Resultado detalhada por ano (2015 a 2019);
- c) Informações pontuais por e-mail com o Ativo Total e o Patrimônio Líquido.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Esta seção será dividida em duas partes. A primeira descreve o *framework* integrativo de acordo com os modelos apresentados nas seções 2.2.1, 2.2.2 e 2.2.3 e adequações necessárias. A segunda apresenta a aplicação do *framework* nos negócios sociais citados na metodologia – unidades de análises.

Com a apresentação do *framework* integrativo, a próxima etapa será a apresentação dos resultados alcançados com a aplicação do modelo em duas organizações que são classificadas como negócios sociais: a) Escola do Mecânico; e b) VLuxo. A descrição das organizações foi apresentada na seção 3.4.

### **4.1 Aplicação do *framework* Integrativo nos negócios sociais**

Considerando os procedimentos para coleta de informações nos negócios sociais, a partir desse momento serão apresentados os resultados da pesquisa na seguinte ordem: 1) Escola do Mecânico; e 2) VLuxo. Em cada negócio social será apresentado os resultados da pesquisa com o corpo diretivo, resultado econômico; retorno social com o cálculo das gratuidades (criação de valor social) e o impacto social (retorno social na visão qualitativa), e o *framework* integrativo com as principais informações obtidas na pesquisa.

#### **4.1.1 Escola do Mecânico**

##### **4.1.1.1 Propósito do negócio social**

Após reuniões e conversas com a sócia fundadora e diretores; aplicação do questionário (Apêndice A) com o objetivo de identificar o propósito do negócio social, foi possível obter as seguintes respostas para as perguntas:

1) Qual a história da sua organização?

A história da organização descrita na resposta do questionário está descrita na seção 3.5.1 – Escola do Mecânico (Unidades de Análise). Basicamente, é a descrição do início do negócio e os pontos marcantes durante a trajetória.

2) Quais são os cinco momentos mais marcantes e quais os acontecimentos destes momentos?

- Criação do projeto Emprega Mecânico no ano de 2013, quando pessoalmente ligou-se nas oficinas em busca de vagas e divulgou-se para nossos alunos;
- Início da expansão em 2015 com a venda da primeira franquia em Salvador, no ano de 2016;
- Criação do projeto #mulhertambém pode com o objetivo de incentivar as mulheres entrarem no segmento de mecânica;
- Parceria com empresas do segmento e tecnologia;
- Inauguração do Centro Tecnológico para testes de novos cursos e tecnologias no ano de 2017;
- Inauguração da Escola do Funileiro em agosto de 2019, nova marca do grupo com potencial de expansão em conjunto com a Escola do Mecânico;

3) Quais são os 3 acontecimentos futuros que desejam?

- Implantação de 220 unidades da Escola do Mecânico e da Escola do Funileiro;
- Liderança e pioneirismo no ensino prático e tecnológico no segmento automotivo;
- Impactar a vida dos alunos com a geração de emprego e renda;

4) O que sua organização ama fazer?

Acreditar nas pessoas e criar condições para que elas transformem suas vidas fazendo o que amam.

5) O que sua organização sabe fazer?

Promover transformação social proporcionando inclusão no mercado de trabalho através de educação acessível.

6) Com o que a sua organização se importa?

Com as pessoas.

7) O que enxergam de tendências para o seu mercado?

- Treinamento de veículos híbridos e elétricos;
- Treinamento de transmissão automática;

- Treinamento de inspeção de sinistro veicular;
- Treinamento de estética automotiva.

8) Quais iniciativas têm admirado?

- O aumento da preocupação das empresas com o sucesso do cliente;
- O aumento das iniciativas que sustentabilidade e impacto ambiental e social;
- Posicionamento das organizações quanto à inclusão da diversidade das pessoas quanto a gênero, raça, crença, orientação sexual, etc.

9) Quais ativos (recursos, contatos, redes, espaços físicos, empresas parceiras) a organização tem disponíveis?

- Recursos físicos: ferramentas e equipamentos da rede: R\$7.175.000,00
- Alunos da rede: 30 mil alunos
- Banco de dados de prospects 151.450 mil
- Contratos com empresas parceiras: Snapon, Texa, Shell, Schaeffler, Magnetron, Elring, Mahle Metal Leve;

Considerando as perguntas e respostas apresentadas até o momento, elas representam uma reflexão sobre o passado, presente e futuro (desejo) do negócio social. E toda essa história possibilita uma reflexão e oportunidade de definir o propósito da organização, ou seja, a sua razão de existir considerando o lado social.

10) Defina em uma frase qual é o propósito da organização

Acredita-se nas pessoas e cria-se condições para que elas transformem suas vidas fazendo o que amam.

No questionário, além do objetivo de obter respostas às perguntas acima, foi incorporado itens que demonstrassem a percepção dos administradores/diretores em relação aos indicadores sociais. O objetivo desses itens é agrupar tanto a visão estratégica quanto a visão de indicadores sociais e se esses estão em linha ou no mesmo direcionamento do propósito da organização. No questionário foi dada a opção de não resposta caso as informações disponíveis não possibilitam a mensuração dos indicadores.

As perguntas e respostas sobre os indicadores sociais estão descritas na tabela abaixo:

Tabela 10: **Indicadores Sociais – Escola do Mecânico**

Diante dos recursos/informações disponíveis responda as perguntas abaixo. Caso não tem informação suficiente para responder deixe em branco.			
Qual o valor esperado de gratuidades a serem oferecidas à sociedade? Média 12.000 matrículas/ano - 5% de bolsas de estudo rede = 600 bolsas x R\$2.800 ticket médio curso = R\$ 1.680.000,00/ano		(Resposta em R\$ 1.680.000,00 no ano).	
Qual o retorno social esperado em relação ao ativo da organização?		(Resposta em % ao ano).	
Qual o retorno social esperado em relação ao patrimônio líquido da organização?		(Resposta em % ao ano)	
Em relação ao impacto social (visão qualitativa) qual a expectativa em relação:			
Aumento de renda dos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades oferecidas	Baixo ( )	Médio ( )	Alto ( x )
Acesso a bens e serviços pelos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades oferecidas	Baixo ( )	Médio ( )	Alto ( x )
Promoção de cidadania aos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades oferecidas	Baixo ( )	Médio ( x )	Alto ( )
Desenvolvimento de capital social pelos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades oferecidas	Baixo ( )	Médio ( x )	Alto ( )

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela demonstra que o negócio social espera obter um volume de gratuidade de R\$1.680.000,00 ao ano, ou seja, esse montante representa o valor que o negócio social deseja criar de valor para a sociedade oferecendo algum tipo de benefício que possibilite um indivíduo que não apresenta condições financeiras de adquirir um curso com seus próprios recursos e será beneficiado de alguma forma, gratuidade total ou parcial, pela Escola do Mecânico.

As perguntas relativas ao retorno social, criação de valor, em comparação ao ativo e patrimônio líquido não foram respondidas. Esses indicadores fornecem uma visão de relatividade, ou seja, para cada R\$100 reais de ativo e patrimônio líquido, quantas unidades monetárias o negócio social proporcionou de criação de valor (gratuidades). Mesmo a informação não sendo preenchida pelos administradores/diretores, será possível na sequência do trabalho calcular esses indicadores e apresentá-los no *framework* integrativo. Esse cálculo em relação ao valor que já foi realizado pode contribuir para que os administradores/gestores tenham noção desse montante e consigam realizar projeções de valores e % para os próximos períodos.

Em relação ao impacto social, a percepção dos administradores/diretores é que a criação de valor tenha impacto da seguinte ordem: a) impacto alto na renda; b) impacto alto no acesso a bens e serviços; c) impacto médio na promoção da cidadania; e d) impacto médio no desenvolvimento do capital social. Essas percepções serão comparadas com os testes aplicados aos indivíduos que receberam algum benefício e teremos no *framework* integrativo as duas

percepções. Com essas medidas os administradores/diretores terão condições mais adequadas para repensar o propósito da organização ou confirmarem que o propósito está sendo alcançado.

#### 4.1.1.2 Resultado Econômico

Considerando as informações recebidas, Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado dos exercícios 2018 e 2019, foi possível identificar os valores apresentados na tabela 1 que serão utilizados para cálculo dos indicadores citados na seção 4.1.

Tabela 16: **Variáveis para cálculo do Retorno Econômico – Escola do Mecânico**

<b>Itens</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Vendas Líquidas	847.298,91	1.575.836,59
Resultado Bruto	847.298,91	1.575.836,59
Resultado Líquido	54.068,02	31.641,78
Ativo	552.240,71	796.698,67
Patrimônio Líquido	225.482,49	554.485,20

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que o objetivo desse item é apurar o resultado econômico e identificar indicadores, é importante comentar que a empresa apresentou um resultado líquido positivo nos dois períodos, ou seja, o valor das vendas foi superior aos custos e despesas totais do negócio proporcionando um resultado positivo (lucro). O valor das vendas líquidas é o mesmo do resultado bruto para ambos os períodos, isso demonstra que na Demonstração do Resultado do Exercício, o valor (mensuração) dos custos sobre os serviços prestados foi igual a zero. A empresa registra esses custos como despesas, não sendo possível a identificação da margem de contribuição, ou seja, qual o valor que a atividade principal contribui para cobrir as despesas com a administração. Para cálculo dos indicadores que serão apresentados na sequência foi utilizado as informações fornecidas e não foi questionado o motivo do registro dos custos está sendo realizado dessa forma.

Os indicadores citados na seção 4.1 são: margem bruta, margem líquida, retorno sobre o patrimônio líquido e retorno sobre o ativo. Considerando os valores apresentados na tabela 2, temos:

Tabela 17: **Indicadores Retorno Econômico – Escola do Mecânico**

<b>Indicadores</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Margem Bruta	100%	100%
Margem Líquida	6,38%	2,01%

Retorno sobre o patrimônio líquido	23,98%	5,71%
Retorno sobre o ativo	9,79%	3,97%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Os indicadores apresentados na tabela acima representam:

- a) A margem bruta de 100% demonstra que a empresa não contempla os custos sobre os serviços prestados. Conforme mencionado, esses valores são lançados como despesas impossibilitando identificar a margem de contribuição da atividade principal;
- b) A margem de líquida de 6,38% em 2018 e 2,01% e 2019, demonstram que para cada R\$100 de vendas líquidas realizadas nos respectivos períodos a empresa apresentou um lucro de R\$6,38 e R\$2,01, uma redução que pode ser explicada pelo aumento dos custos e despesas, considerando que as vendas tiveram um aumento de 85,98% no período;
- c) O retorno sobre o patrimônio líquido de 23,98% em 2018 e 5,71% em 2019, demonstram que para cada R\$100 de patrimônio líquido (capital próprio) o negócio ofereceu um retorno de R\$23,98 em 2018 e R\$5,71 em 2019. Essa redução pode ser explicada pela redução do resultado e aumento do patrimônio líquido entre os períodos;
- d) O retorno sobre o ativo de 9,79% em 2018 e 3,97% em 2019, demonstram que para cada R\$100 de ativo (patrimônio da empresa) o negócio ofereceu um retorno de R\$9,79 em 2018 e R\$3,97 em 2019. Essa redução, conforme explicado no item anterior, pode ser explicada pela redução do resultado e aumento do ativo entre os períodos.

Considerando que temos apenas dois períodos de análise, os resultados apresentados não possibilitam uma análise mais detalhada, apontando se o retorno está adequado ou não ao negócio e se estão adequados ao retorno esperado pelos sócios/administradores. Mas podemos afirmar que servem de parâmetro para análises/reflexões sobre a gestão do negócio e se é possível ou adequado implantar processos que redirecione os resultados caso seja necessário.

Após o cálculo do retorno econômico, na sequência será apresentado o retorno social.

#### **4.1.1.3 Retorno Social**

Conforme citado no item 3.4.1 e 3.5, a Escola do Mecânico possui vários estabelecimentos e a unidade de análise para identificação das gratuidades (criação de valor



social) e impacto social será a unidade de Campinas. Podemos citar dois pontos importantes para escolha dessa unidade: 1) primeira unidade a oferecer cursos; e 2) unidade com mais alunos nos períodos de 2018 e 2019. A tabela abaixo apresenta o quantitativo de alunos no período de 2018 e 2019 de todas as unidades.

Tabela 18: Unidades e volume de matrículas – Escola do Mecânico

Unidade	Período		Total Geral
	2018	2019	
UNIDADE 001 CAMPINAS – CT	818	685	1503
UNIDADE 003 - RUY RODRIGUES	508	344	852
UNIDADE 005 – SALVADOR	321	282	603
UNIDADE 006 - RIBEIRAO PRETO	387	423	810
UNIDADE 007 – SOROCABA	212	453	665
UNIDADE 008 - SAO PAULO - SANTANA	479	584	1063
UNIDADE 009 – SUMARE	300	218	518
UNIDADE 010 – JUNDIAI	290	361	651
UNIDADE 011 – AMERICANA	202	332	534
UNIDADE 012 - SAO BERNARDO DO CAMPO	325	457	782
UNIDADE 013 – GUARULHOS	516	744	1260
UNIDADE 014 - SAO PAULO CARRAO	233	512	745
UNIDADE 015 - PORTO ALEGRE	231	503	734
UNIDADE 016 – UBERLANDIA	262	434	696
UNIDADE 017 - SANTO ANDRE	173	472	645
UNIDADE 018 – OSASCO	155	474	629
UNIDADE 019 – HORTOLANDIA	129	232	361
UNIDADE 020 - MOGI DAS CRUZES	12	263	275
UNIDADE 021 – LIMEIRA		192	192
UNIDADE 022 – PIRACICABA		247	247
UNIDADE 023 – SANTOS		232	232
UNIDADE 024 – FLORIANOPOLIS		108	108
UNIDADE 025 - SAO JOSE DO RIO PRETO		48	48
UNIDADE 026 - SAO JOSE DOS CAMPOS		124	124
UNIDADE 027 - JABAQUARA-SP			0
UNIDADE 028 - MOGI GUACU		112	112
UNIDADE 029 – RECIFE		44	44
UNIDADE 030 – CURITIBA		41	41
<b>Total Geral</b>	<b>5553</b>	<b>8921</b>	<b>14474</b>

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, os dados apresentados a partir desse momento, será da unidade de Campinas.

O volume de matrículas informados na tabela 4, 818 para o ano de 2018 e 685 para o ano de 2019, foram escalonados de acordo com os descontos praticados pelo negócio. Considerando que é uma prática comercial oferecer descontos de até 30%, o escalonamento foi realizado da seguinte forma:

**Tabela 19: Volume de matrículas por escalonamento de descontos – Escola do Mecânico**

<b>Escalonamento</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Total Geral</b>
0 a 30%	746	663	1409
31 a 40%	14	10	24
41 a 50%	6	3	9
51 a 60%		1	1
61 a 70%	1	4	5
71 a 80%	0	0	0
81 a 90%	1		1
91 a 99%	1		1
100%	49	4	53
<b>Total Geral</b>	<b>818</b>	<b>685</b>	<b>1503</b>

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando a tabela acima, a maior parte dos alunos realizam matrícula com desconto comercial. Vinculando o termo “descontos” com gratuidade, ou seja, volume de descontos que se não fosse praticado o aluno não teria condições de realizar o curso, temos um volume de 72 em 2018 e 22 em 2019. Esse número representa um % de 8,8% em 2018 e 3,21% em 2019 de descontos praticados que serão considerados como gratuidade na continuidade dos cálculos.

O cálculo das gratuidades levou em consideração o valor do curso multiplicado pelo desconto oferecido. As gratuidades só podem ser consideradas para os descontos praticados a partir de 31% a 100%. Esse cálculo foi realizado criando uma coluna na planilha com uma fórmula simples de multiplicação de colunas. Dessa forma foi possível identificar os valores apresentados na tabela 20.

**Tabela 20: Descontos por escalonamento – Escola do Mecânico**

<b>Escalonamento</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Total Geral</b>
0 a 30%	157.698,20	186.266,42	343.964,62
31 a 40%	10.997,04	7.995,79	18.992,83
41 a 50%	6.245,28	4.420,03	10.665,31
51 a 60%		1.199,20	1.199,20
61 a 70%	1.705,44	7.992,97	9.698,41
71 a 80%			
81 a 90%	1.484,52		1.484,52

91 a 99%	2.417,76		2.417,76
100%	105.312,00	7.224,00	112.536,00
<b>Total Geral</b>	<b>285.860,24</b>	<b>215.098,41</b>	<b>500.958,65</b>

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela acima apresenta todas as faixas de escalonamento e o desconto concedido nos respectivos anos. Retirando a faixa de escalonamento de 0 a 30%, que foi definido como um desconto comercial, podemos apresentar uma nova tabela que a denominação desconto pode ser substituída por gratuidade, ou seja, o valor que a Escola do Mecânico ofereceu ao mercado de gratuidades e criou valor social para a sociedade. Não podemos definir que a Escola do Mecânico deixou de gerar esse valor como receita porque não é possível afirmar que se o desconto não fosse concedido o aluno teria realizado a matrícula e ter se beneficiado com o serviço prestado.

Tabela 21: **Gratuidades por escalonamento de descontos – Escola do Mecânico**

Escalonamento	2.018	2.019	Total Geral
31 a 40%	10.997,04	7.995,79	18.992,83
41 a 50%	6.245,28	4.420,03	10.665,31
51 a 60%		1.199,20	1.199,20
61 a 70%	1.705,44	7.992,97	9.698,41
71 a 80%			-
81 a 90%	1.484,52		1.484,52
91 a 99%	2.417,76		2.417,76
100%	105.312,00	7.224,00	112.536,00
<b>Total Geral</b>	<b>128.162,04</b>	<b>28.831,99</b>	<b>156.994,03</b>

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Comparando os valores de gratuidades apresentados na tabela acima, R\$128.162,04 e R\$28.831,99 em 2018 e 2019, respectivamente, com a receita dos respectivos anos temos:

Tabela 22: **Comparativo Vendas Líquidas versus Gratuidades – Escola do Mecânico**

Itens	2018	2019
Receita Líquida	847.298,91	1.575.836,59
Gratuidades	128.162,04	28.831,99
% Gratuidades/Receita Líquida	15,13%	1,83%

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

As informações da tabela acima demonstram que para cada R\$100 de receita líquida a Escola do Mecânico – Unidade de Campinas gerou R\$15,13 de gratuidades para a sociedade em 2018 e R\$1,83 em 2019. Essa redução na proporcionalidade de gratuidades em relação à

receita pode ser explicada pela redução de gratuidades tanto em quantidade quanto em valor em 2019 e o crescimento na receita líquida.

No questionário aplicado aos sócios/administradores foi informado que o volume de gratuidades desejadas a cada ano era de R\$1.680.000,00 que corresponde a um volume médio de 600 bolsas. Considerando que esse montante informado levou em consideração todas as unidades do negócio, realizando uma proporcionalidade do volume de participação da unidade de campinas em relação a todas as unidades temos: participação de 14,73% em 2017 e 7,68% em 2018. Calculando esses percentuais de participação em relação ao volume esperado de gratuidades (R\$1.680.000,00) temos: uma expectativa de gratuidades de R\$247.464,00 em 2018 e R\$129.024,00 em 2019. Com esses valores proporcionais podemos afirmar que a expectativa não foi alcançada em ambos os períodos.

De acordo com a apresentação do *framework* integrativo, o retorno social pode ser calculado de duas formas: a) valor do negócio que é calculado pela variável SROI e leva em consideração os fluxos de caixas futuros descontados a uma taxa de desconto que fornece o valor presente dos fluxos de caixas futuros, ou seja, quando vale o negócio social hoje considerando a expectativa de fluxos de caixa futuros; e b) retorno social considerando as gratuidades oferecidas e comparando com o ativo e patrimônio líquido da empresa. Considerando a dificuldade em projetar os fluxos de caixa futuros do negócio por questões de dados (informações) e incertezas em relação ao negócio, optou-se por apresentar o retorno social considerando a segunda metodologia. Dessa forma, os dados a serem utilizados para cálculo do retorno social são:

**Tabela 23: Retorno Social – Escola do Mecânico**

Indicadores/Informações	2018	2019
Gratuidades	128.162,04	28.831,99
Ativo Total	552.240,71	796.698,67
Patrimônio Líquido	225.482,49	554.485,20
Retorno Social sobre o Ativo (SROA)	23,21%	3,62%
Retorno Social sobre o Patrimônio Líquido (SROE)	56,84%	5,20%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Os indicadores SROA e SROE, retorno social sobre o ativo e retorno social sobre o patrimônio líquido, respectivamente, apresentados na tabela 9, demonstram quanto o negócio proporcionou de criação de valor para a sociedade (gratuidades) em comparação a cada R\$100 de ativo ou de patrimônio líquido, ou seja, em relação a todo o patrimônio disponível no negócio (ativo total) e em relação ao patrimônio líquido (capital dos sócios aplicados no negócio). Não

podemos inferir se os indicadores de 2018 apresentaram % esperados pelos sócios/administradores porque no questionário esse item não foi preenchido. Podemos deduzir que nesse momento o negócio não apresenta informações suficientes para fazer essa projeção. Espera-se que a partir desse detalhamento o negócio tenha condições de interpretar o número, e traçar objetivos para o futuro que devem estar ligados ao propósito social do negócio.

Após a identificação do retorno social na visão quantitativa, em outras palavras, gratuidades oferecidas e criação de valor para a sociedade, a próxima etapa é apresentar o resultado obtido com a pesquisa aos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades recebidas e com isso identificar o impacto social gerado. Considerando os dados referente ao ano de 2018 e 2019, a população da pesquisa para o ano de 2018 foi de 72 indivíduos, e para o ano de 2019 22 indivíduos. Esses números foram apresentados na tabela 4.

Nas informações recebidas da Escola do Mecânico, foi apresentado o e-mail e telefone de contato da população de 94 indivíduos, sendo que apenas 1 indivíduo não apresentou nenhum contato, sendo assim, a população do ano de 2018 foi de 71 indivíduos. Demonstrando a população de acordo com o escalonamento de gratuidades oferecidas e tipos de contato temos:

Tabela 24: **Tipos de contato indivíduos - Escola do Mecânico**

Escalonamento	2018		2019	
	E-mail	Telefone	E-mail	Telefone
31 a 40%	10	14	7	10
41 a 50%	6	6	1	3
51 a 60%				1
61 a 70%		1	3	4
71 a 80%				
81 a 90%	1	1		
91 a 99%		1		
100%	32	48	3	4
<b>TOTAL GERAL</b>	49	71	14	22

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do cenário de pandemia não foi possível contato com os indivíduos pessoalmente, ou seja, com o endereço da residência, ir até o local e tentar obter respostas à pesquisa. Dessa forma foi utilizado o contato por e-mail, WhatsApp e ligação telefônica seguindo essa ordem. Para uma maior legitimidade e credibilidade da pesquisa, foi criado um e-mail com a descrição [pesquisaescoladomecânico@gmail.com](mailto:pesquisaescoladomecânico@gmail.com) e a utilização de um telefone móvel que foi utilizado como WhatsApp e sempre utilizando a descrição Pesquisa Escola do Mecânico, também o logo da Escola do Mecânico como identificação no WhatsApp. Considerando que a base da pesquisa são, indivíduos que realizaram cursos no período de 2018

e 2019, é natural que no momento de realização da pesquisa algum contato (e-mail e telefone) não esteja mais sendo utilizado ou não pertence mais aos indivíduos. Essa restrição impediu a obtenção de um volume maior de respostas. Em relação ao contato por e-mail apenas um indivíduo respondeu à pesquisa. Esse indivíduo realizou o curso no ano de 2018 e obteve um desconto de 100%.

Após a tentativa de obter respostas pela ferramenta e-mail e não obter êxito, iniciou-se o envio de mensagem por WhatsApp utilizando o seguinte texto:

Pesquisa Escola do Mecânico – Impacto Social  
 Considerando que você realizou um curso na Escola do Mecânico, no período de 2018 ou 2019, estamos realizando uma pesquisa para identificar o impacto social em relação aos benefícios que a **Escola do Mecânico** oferece quando ela concede algum tipo de desconto para realizar um curso em uma das suas unidades. São 5 perguntas com respostas rápidas. Você tem interesse e disponibilidade para participar?  
 Desde já agradecemos a sua atenção.  
 Escola do Mecânico

Do total de 93 indivíduos com contato de telefone apenas 63 foram identificados como possíveis contatos no WhatsApp (49 em 2018 e 14 em 2019). Se o indivíduo respondesse “sim”, tenho interesse em participara da pesquisa, as perguntas foram inseridas no próprio WhatsApp. Se o indivíduo não respondeu a mensagem foi enviada uma segunda tentativa com o objetivo de obter resposta. Após o envio da mensagem pela segunda vez, foi possível obter as seguintes informações referente ao volume de contatos por WhatsApp:

Tabela 25: Detalhamento respostas por WhatsApp - Escola do Mecânico

Escalonamento	2018			2019		
	Enviou WhatsApp	Respondeu à mensagem	Respondeu que tem interesse em participar da pesquisa	Enviou WhatsApp	Respondeu à mensagem	Respondeu que tem interesse em participar da pesquisa
31 a 40%	8	3	2	6	2	2
41 a 50%	6	2	1	1		
51 a 60%				1	1	1
61 a 70%	1			4	1	
81 a 90%	1					
100%	33	10	5	2		
<b>TOTAL GERAL</b>	49	15	8	14	4	3

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Dos indivíduos que responderam a mensagem enviada por WhatsApp, mas que não demonstraram interesse em participar da pesquisa, as respostas demonstram que o indivíduo não realizou nenhum curso na Escola do Mecânico, ou seja, possivelmente o telefone não pertence nesse ao momento ao indivíduo que realizou o curso.

Passando para a terceira etapa, para os indivíduos que apresentaram número de telefone, mas que não foi possível identificar o WhatsApp, foi realizado um contato por telefone (ligação) buscando obter respostas à pesquisa.

Tabela 26: Detalhamento respostas por ligação telefônica - Escola do Mecânico

Escalonamento	2018			2019		
	Contato por telefone	Atendeu a ligação	Demonstrou interesse em participar da pesquisa	Contato por telefone	Atendeu a ligação	Demonstrou interesse em participar da pesquisa
31 a 40%	6			4		
41 a 50%	0			2	1	
91 a 99%	1					
100%	14	5	3	2		
<b>TOTAL GERAL</b>	21	5	3	8	1	0

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

A diferença numérica entre número de contatos (21 em 2018 e 8 em 2019) e o número de sucesso no atendimento da ligação, pode ser explicada pelos seguintes motivos: a) ligação direta na caixa postal; b) número de telefone não existe; e c) telefone impossibilitado de receber chamadas. Para cada contato de telefone foi realizado mais de uma ligação obedecendo um intervalo de no mínimo 24h entre as tentativas. A diferença entre os indivíduos que atenderam a ligação e não demonstraram o interesse em participar da pesquisa os motivos foram: a) em 2018 um indivíduo não demonstrou interesse em participar da pesquisa e outro o telefone não pertencia ao indivíduo informado nos dados; e b) em 2019, o telefone não pertencia ao indivíduo informado nos dados.

Após as tentativas de contato, a tabela 27 demonstra o número de indivíduos que foram beneficiados (população) e o número de indivíduos que responderam à pesquisa.

Tabela 2 Detalhamento população e respondentes da pesquisa - Escola do Mecânico

Escalonamento	2018		2019	
	População da Pesquisa	Indivíduos que participaram da pesquisa	População da Pesquisa	Indivíduos que participaram da pesquisa
31 a 40%	14	2	10	2
41 a 50%	6	1	3	0
51 a 60%	0	0	1	1
81 a 90%	1	0	0	0
91 a 99%	1	0	0	0
<b>100%</b>	48	9	4	0
<b>TOTAL GERAL</b>	71	12	22	3

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Os números apresentados na tabela 12 demonstram um percentual de respostas de 16,90% em 2018 e 13,63% em 2019. Devido à dificuldade de contato com os indivíduos esse número pode ser considerado baixo, mas infelizmente, considerando o cenário de pandemia que estamos passando no momento, é o máximo que foi possível de sucesso na realização da pesquisa.

Após a apresentação do detalhamento da população da pesquisa e o número de respostas obtidas, foi possível calcular o NPS para nível de impacto social e definir se esse impacto foi baixo, médio ou alto. A apresentação seguirá a seguinte ordem: a) impacto na renda individual ou familiar; b) impacto no acesso a bens e serviços; c) impacto na promoção da cidadania; d) impacto no desenvolvimento do capital social; e e) impacto de forma quantitativa no aumento na renda de forma individual ou agregada.

- a) Em relação à percepção dos indivíduos quanto ao impacto na renda individual ou familiar temos:

Tabela 28: **Impacto Social em relação a renda individual ou familiar - Escola do Mecânico**

Nota	Classificação NPS	Impacto Social	2018		2019	
			Respostas	%	Respostas	%
0 a 6	Detrator	Baixo	5	42%	1	33%
7 e 8	Neutro	Médio	4	33%	0	0%
9 e 10	Promotor	Alto	3	25%	2	67%

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Com as respostas apresentadas na tabela 28, podemos calcular o NPS e obter o resultado de -17 (dezesete negativo) para o ano de 2018 e 34 (trinta e quatro) para o ano de 2019. Esses resultados, considerando a escala definida na seção de metodologia temos que o impacto no aumento da renda individual ou familiar no ano de 2018 foi baixo e no ano de 2019 foi médio. Na percepção dos sócios/administradores o impacto social esperado na renda individual ou familiar é alto.

- b) Em relação à percepção dos indivíduos quanto ao acesso a bens e serviços temos:

Tabela 29: **Impacto Social em relação ao acesso a bens e serviços - Escola do Mecânico**

Nota	Classificação NPS	Impacto Social	2018		2019	
			Respostas	%	Respostas	%
0 a 6	Detrator	Baixo	3	25%	1	33,33%
7 e 8	Neutro	Médio	4	33%	1	33,33%
9 e 10	Promotor	Alto	5	42%	1	33,33%

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor



Com as respostas apresentadas na tabela 29, podemos calcular o NPS e obter o resultado de 17 (dezesete) para o ano de 2018 e 0 (zero) para o ano de 2019. Esses resultados, considerando a escala definida na seção de metodologia temos que o impacto no acesso a bens e serviços no ano de 2018 e 2019 foi baixo. Na percepção dos sócios/administradores o impacto social esperado no acesso à bens e serviços é alto.

- c) Em relação à percepção dos indivíduos quanto ao impacto na promoção da cidadania temos:

Tabela 30: **Impacto Social em relação a promoção da cidadania - Escola do Mecânico**

Nota	Classificação NPS	Impacto Social	2018		2019	
			Respostas	%	Respostas	%
0 a 6	Detrator	Baixo	5	42%	1	33%
7 e 8	Neutro	Médio	1	8%	0	0%
9 e 10	Promotor	Alto	6	50%	2	67%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Com as respostas apresentadas na tabela 30, podemos calcular o NPS e obter o resultado de 8 (oito) para o ano de 2018 e 34 (trinta e quatro) para o ano de 2019. Esses resultados, considerando a escala definida na seção de metodologia temos que o impacto na promoção da cidadania no ano de 2018 foi baixo e em 2019 foi médio. Na percepção dos sócios/administradores o impacto social esperado na renda individual ou familiar é médio.

- d) Em relação à percepção dos indivíduos quanto ao impacto no desenvolvimento do capital social temos:

Tabela 31: **Impacto Social em relação ao desenvolvimento do capital social - Escola do Mecânico**

Nota	Classificação NPS	Impacto Social	2018		2019	
			Respostas	%	Respostas	%
0 a 6	Detrator	Baixo	0	0%	0	0%
7 e 8	Neutro	Médio	4	33%	1	33%
9 e 10	Promotor	Alto	8	67%	2	67%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Com as respostas apresentadas na tabela 31, podemos calcular o NPS e obter o resultado de 67 (sessenta e sete) para ambos os períodos (2018 e 2019). Esses resultados, considerando a escala definida na seção de metodologia temos que o impacto no desenvolvimento do capital social foi médio para ambos os períodos. Na percepção dos sócios/administradores o impacto social esperado na renda individual ou familiar é médio.

A pesquisa também buscou identificar de forma quantitativa (numérica) o aumento na renda de forma individual ou agregada. As respostas estão apresentadas na tabela 32 e servirá como base para comparar as respostas obtidas quanto ao impacto na renda que foi comentado anteriormente no item “a”.

Tabela 32: **Impacto Social em relação ao aumento da renda (R\$) - Escola do Mecânico**

Faixa de renda	2018		2019	
	Respostas	%	Respostas	%
0 a R\$500,00	3	25%	2	67%
De R\$501,00 a R\$1.000,00	1	8%	0	
De R\$1.001,00 a R\$2.000,00	4	33%	0	
De R\$2.001,00 a R\$3.000,00	4	33%	0	
De R\$3.001,00 a R\$4.000,00	0		0	
De R\$4.001,00 a R\$5.000,00	0		1	33%
Acima de R\$5.000,00	0		0	

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Em 2018, o maior impacto foi no aumento da renda de R\$1.001,00 a R\$3.000,00 e em 2019 na faixa até R\$500,00. Considerando que em 2019 tivemos apenas 3 respostas, fica difícil inferir que o resultado representa o impacto real. Os resultados da pesquisa (R\$) são diferentes dos resultados alcançados na letra “a” que foi impacto baixo em 2018 e médio em 2019. Os indivíduos podem apresentar dificuldade na mensuração do impacto em uma nota de 0 a 10 e depois mensurar em R\$.

#### **4.1.2 VLuxo**

##### **4.1.2.1 Propósito do negócio social**

A mesma lógica apresentada na Escola do Mecânico, foi utilizada na VLuxo, ou seja, após reuniões e conversas com a sócia fundadora, aplicação do questionário (Apêndice A) com o objetivo de identificar o propósito do negócio social, foi possível obter as seguintes respostas para as perguntas:

##### 1) Qual a história da sua organização?

A história da organização descrita na resposta do questionário está descrita na seção 3.5.2 – VLuxo (Unidades de Análise). Basicamente, é a descrição do início do negócio e os pontos marcantes durante a trajetória.

2) Quais são os cinco momentos mais marcantes e quais os acontecimentos destes momentos?

- Lançamento oficial do negócio em 2015, pois era o início de uma nova história.
- Relato de uma artesã que sofria de depressão e agradecia quando estava fazendo as peças e isso estava trazendo um novo sentido na vida dela. Foi possível perceber que compartilhar conhecimento enriquece nossos sonhos.
- Capacitação dentro da própria família, uma artesã ensinou o marido, e ele mesmo construiu o próprio tear e se tornou artesão, ou seja, transformação chegou em todo núcleo familiar e as filhas desse casal perceberam que os pais tiveram oportunidades de ter outras escolhas.
- Convite para a exposição de Joalheria Contemporânea. O convite desafiou o negócio pois era necessário criar uma peça mais contemporânea, afinal nossas peças são arte, uma arte acessível a todos. O desafio foi construído com uma iniciativa que surgiu na própria família da fundadora, seu filho de 9 anos sugeriu que a peça fosse construída utilizando resíduos de fones de ouvido, interessante porque além do lado social também seria atingido o lado ambiental. O mesmo filho, contribuiu com a comunicação da representação da peça, o nome dado a peça foi “Vozes - A voz que não se escuta”. Diante da ideia, ele foi cocriador e isso trouxe para o negócio uma reflexão, toda essa iniciativa levou o negócio a outro nível de percepção, ou seja, ações que estavam impactando a vida de outras pessoas estavam causando impacto dentro da casa da sócia fundadora do negócio.
- Compreensão por parte da sócia com a leitura de vários momentos e cenários que é possível criar um elo entre negócio, arte, moda e o lado social.
- Participar do programa de aceleração do Instituto Legado e obter esclarecimentos para indagações que faziam parte do dia a dia do negócio. Entender a importância da VLuxo continuar a promoção e transformação na vida das mulheres em diversos níveis de vulnerabilidade.

3) Quais são os 3 acontecimentos futuros que desejam?

- Executar o projeto desenvolvido em 2020, que possibilita a expansão do impacto. O projeto tem como objetivo iniciar a capacitação de 20 mulheres de uma comunidade da periferia e já conta com voluntários, rede de pessoas e empresas para apoiar. O projeto prevê escalabilidade e expansão para qualquer região do país.

- Levar o impacto e a arte do Brasil para mundo com a exportação das peças produzidas. Esse objetivo faz parte de uma parceria com a Apex Brasil que contribuiu para a exportação.
- Tornar-se referência em negócio social e conexão com negócios tradicionais para gerar impacto social.

4) O que sua organização ama fazer?

Criar, compartilhar, conectar conhecimento, promover transformação orgânica na vida das mulheres em vulnerabilidade.

5) O que sua organização sabe fazer?

Conexões em rede para gerar transformação social e criar com arte. Plantar a sementinha que todos podem gerar transformações a sua volta.

6) Com o que a sua organização se importa?

Com o desenvolvimento das pessoas e gerar para elas a oportunidade de serem protagonistas de suas escolhas.

7) O que enxergam de tendências para o seu mercado?

Que o valor humano aliado a arte será reconhecido, os negócios que apresentarem seu DNA o impacto social será referência para o mercado e os consumidores terão preferência nas suas compras. Pois também querem fazer parte da transformação do mundo para uma maior igualdade.

8) Quais iniciativas têm admirado?

Considerando as organizações sem fins lucrativos e os negócios sociais, temos admiração pelas seguintes iniciativas/negócios:

- OngOrientavida
- Catarina Mina
- ONU Mulher
- Yunus
- Artemisia

9) Quais ativos (recursos, contatos, redes, espaços físicos, empresas parceiras) a organização tem disponíveis?

- Ferramentas de produção, matéria prima para confecção de joias artesanais, computadores, escritório compartilhado, móveis, site e registro de marca.
- Rede de empreendedores sociais, profissionais da moda, arte, gestão de negócios, marketing, mentores e profissionais do segundo setor como apoiadores e parceiros.
- Atualmente o negócio faz parte de 4 redes do setor 2,5 e do terceiro setor se apoiando, gerando trocas e conexões.

Considerando as perguntas e respostas apresentadas até o momento, elas representam uma reflexão sobre o passado, presente e futuro (desejo) do negócio social. E toda essa história possibilita uma reflexão e oportunidade de definir o propósito da organização, ou seja, a sua razão de existir.

10) Defina em uma frase qual é o propósito da organização

A VLuxo é uma marca de joias que promove a transformação na vida das mulheres, através da arte do tear, proporcionando a geração de renda, conexões e orientações para empreendedorismo e seu protagonismo em todos os níveis da sociedade. Além disso, envolver o consumidor para fazer parte dessa rede que gera transformações sociais e consumo consciente.

No questionário, além do objetivo de obter respostas às perguntas acima, foi incorporado itens que demonstrassem a percepção dos administradores/diretores em relação aos indicadores sociais. O objetivo desses itens é agrupar tanto a visão estratégica quanto a visão de indicadores sociais e se esses estão em linha ou no mesmo direcionamento do propósito da organização. No questionário foi dada a opção de não resposta caso as informações disponíveis não possibilitam a mensuração dos indicadores.

As perguntas e respostas sobre os indicadores sociais estão descritas na tabela abaixo:

Tabela 33: **Indicadores Sociais – VLuxo**

Qual o valor esperado de gratuidades a serem oferecidas à sociedade?	(Resposta em R\$ no ano).		
Qual o retorno social esperado em relação ao ativo da organização?	(Resposta em % ao ano).		
Qual o retorno social esperado em relação ao patrimônio líquido da organização?	(Resposta em % ao ano)		
Em relação ao impacto social (visão qualitativa) qual a expectativa em relação:			
Aumento de renda dos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades oferecidas	Baixo ( )	Médio ( x )	Alto ( )
Acesso a bens e serviços pelos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades oferecidas	Baixo ( )	Médio ( x )	Alto ( )
Promoção de cidadania aos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades oferecidas	Baixo ( )	Médio ( )	Alto ( x )
Desenvolvimento de capital social pelos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades oferecidas	Baixo ( )	Médio ( )	Alto ( x )

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela demonstra que o negócio social não preencheu as informações sobre o volume de gratuidades esperadas, ou seja, a percepção sobre a criação de valor. O não preenchimento demonstra que os administradores não possuem ideia desse montante e que por meio dessa pesquisa eles terão a oportunidade de identificar esse montante e verificar se está ou não adequado aos objetivos do negócio, ou seja, o valor realizado servirá de ponto de discussão, análise e validação ou não se está de acordo com os objetivos/propósito do negócio. As perguntas relativas ao retorno social, criação de valor, em comparação ao ativo e patrimônio líquido também não foram respondidas e está coerente com a lógica de cálculo, ou seja, se não foi possível apresentar o volume de gratuidades também não é possível identificar os retornos possíveis.

Em relação ao impacto social, a percepção dos administradores é que a criação de valor tenho um impacto da seguinte ordem: a) impacto médio na renda; b) impacto médio no acesso a bens e serviços; c) impacto alto na promoção da cidadania; e d) impacto alto no desenvolvimento do capital social. Essas percepções serão comparadas com os testes aplicados aos indivíduos que receberam algum benefício e teremos no *framework* integrativo as duas percepções. Com essas medidas os administradores/diretores terão condições mais adequadas para repensar o propósito da organização ou confirmarem que o propósito está sendo alcançado.

#### 4.1.2.2 Resultado Econômico

Considerando as informações recebidas, Demonstração do Resultado dos exercícios 2015 a 2019 e informações pontuais sobre o Balanço Patrimonial, foi possível identificar os valores apresentados na tabela 34 que serão utilizados para cálculo dos indicadores citados na seção 4.1.

Tabela 34: Variáveis para cálculo do Retorno Econômico – VLuxo

Itens	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas Líquidas	16.836,71	54.673,31	87.889,72	82.047,90	65.658,38
Resultado Bruto	13.418,37	43.635,07	70.002,82	65.129,12	52.326,79
Resultado Líquido	2.481,36	29.083,59	28.917,06	-849,76	4.247,83
Patrimônio Líquido	R\$10.000	R\$10.000	R\$10.000	R\$10.000	R\$10.000

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que o objetivo dessa seção é apurar o resultado econômico e identificar indicadores, é importante comentar que a empresa apresentou um resultado bruto positivo em todos os períodos, ou seja, a atividade do negócio que gera receita oferece uma margem de contribuição, que nos períodos de 2015, 2016, 2017 e 2019, foi superior as despesas administrativas, conseqüentemente ,ofereceu um resultado positivo (lucro), ao contrário do período de 2018 que a margem de contribuição foi inferior às despesas e o negócio apurou um resultado negativo (prejuízo). Esses itens são importantes para a gestão do negócio, pois oferecem uma visão do desempenho econômico do negócio e sua evolução ao longo do tempo demonstra o comportamento da atividade principal (venda de produtos, mercadorias ou serviços) e se a atividade principal proporciona um resultado compatível com o nível de despesas administrativas.

Os indicadores citados na seção 4.1 são: margem bruta, margem líquida, retorno sobre o patrimônio líquido e retorno sobre o ativo. Considerando os valores apresentados na tabela 35, tem-se:

Tabela 35: Indicadores Retorno Econômico – VLuxo

Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019
Margem Bruta	79,70%	79,81%	79,65%	79,38%	79,70%
Margem Líquida	14,74%	53,20%	32,90%	-1,04%	6,47%
Retorno sobre o patrimônio líquido	24,81%	290,84%	289,17%	-8,5%	42,48%

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Não foi possível calcular o retorno sobre o ativo, pois diante das informações disponíveis sobre o negócio, essa informação não foi apresentada pelos sócios/administradores. As informações disponíveis também não apresentaram o patrimônio líquido do negócio, mas apresentou o Capital Social, ou seja, valor aplicado pelos sócios no negócio desde a sua criação. Considerando que o negócio deve oferecer um retorno que ofereça rendimentos para os sócios garantirem sustentabilidade da pessoa física, foi considerado que todo o resultado é revertido para os sócios, dessa maneira pode-se de forma indireta, identificar que o patrimônio líquido do negócio é igual ao capital social.

#### **4.1.2.3 Retorno Social**

A apresentação do retorno social seguirá a mesma ordem apresentada na seção 4.1, ou seja, primeiro as gratuidades oferecidas no período, segundo os indicadores de retorno social sobre o ativo e patrimônio líquido e por último a percepção dos indivíduos beneficiados pelas gratuidades, ou seja, o impacto social gerado no período.

O cálculo das gratuidades oferecidas levou em consideração as informações encaminhadas (arquivo Excel) pela sócia do negócio. Essas informações foram levantadas no decorrer das conversas (reuniões) onde foi possível apresentar o objetivo do trabalho e as definições das variáveis gratuidades e impacto social. Diante do fato que o negócio não apurava as gratuidades desde o início da sua operação, não foi possível identificar o valor período por período. Dessa forma, o valor encontrado representa o volume de gratuidades acumuladas no período de 2015 a 2019.

O arquivo recebido apresentou as seguintes informações:

- a) nome das artesãs – relação das artesãs beneficiadas pelo negócio no período de 2015 a 2019. Nesse período ,houve artesãs que não seguiram no projeto, mas receberam algum benefício durante o período que fizeram parte;
- b) horas de capacitação – número de horas de capacitação oferecidas a cada artesã. A capacitação não exigiu de nenhuma artesã desembolso financeiro, ou seja, todo o serviço foi oferecido de forma gratuita com o objetivo de as artesãs aprenderem um ofício que possibilitasse a produção de joias que a VLuxo compra e comercializa no mercado. Para fins de apuração do valor oferecido de gratuidade ,foi considerado o valor de R\$30,00 por hora de capacitação, ou seja, se a artesã procurasse no



mercado o mesmo serviço recebido ela teria que desembolsar esse valor por hora de capacitação.

- c) kit ferramentas – valor desembolsado pela VLuxo na compra de ferramentas necessárias à produção de joias.
- d) matéria-prima – valor desembolsado pela VLuxo na compra de matéria-prima necessária para a produção das joias. Partindo do pressuposto que as artesãs não têm recursos financeiros para adquirir matéria-prima para a produção, a VLuxo disponibiliza a matéria-prima necessária para a produção;

A tabela 36 apresenta as informações consolidadas de cada componente apresentado considerando o período de 2015 a 2019.

Tabela 36: **Informações para cálculo da Gratuidade – VLuxo**

<b>Componente</b>	<b>Valor Acumulado</b>
Horas de capacitação	154 horas
Valor da hora de capacitação	R\$30,00
Capacitação	R\$4.620,00
Kit ferramentas	R\$3.720,00
Matéria-prima	R\$28.469,85

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Somando os componentes (capacitação, kit ferramentas e matéria-prima) no período de 2015 a 2019 a VLuxo ofereceu uma gratuidade de R\$36.809,85, ou seja, sem esse montante não seria possível as artesãs adquirirem habilidades para a fabricação de joias e, conseqüentemente, obter uma renda. Além disso, esse valor representa o montante que a VLuxo criou de valor no mercado no período de 2015 a 2019. A VLuxo com essa iniciativa ofereceu oportunidades que não seriam possíveis, considerando que os indivíduos não apresentavam recursos financeiros e, até mesmo, domínio para produzir joias.

Com a apuração da gratuidade oferecida é possível calcular indicadores que demonstram o retorno social que a VLuxo ofereceu em relação ao capital social do negócio. É importante citar que não se terá o cálculo do retorno social em relação ao ativo considerando que não foi disponibilizada a informação do valor do ativo nos períodos. E que o retorno social em relação ao patrimônio líquido será calculado considerando como base o capital social.

Tabela 37: **Retorno Social – VLuxo**

<b>Indicadores/Informações</b>	<b>2015 a 2019</b>
Gratuidades	36.809,85
Patrimônio Líquido	10.000,00
Retorno Social sobre o Patrimônio Líquido (SROE)	368,10%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

O indicador SROE, retorno social sobre o patrimônio líquido demonstra quanto o negócio proporcionou de criação de valor para a sociedade (gratuidades) em comparação a cada R\$100 de patrimônio líquido (capital dos sócios aplicados no negócio). Não se pode inferir se o valor encontrado é adequado à expectativa dos sócios/administradores, porque no questionário esse item não foi preenchido. Pode-se deduzir que nesse momento o negócio não apresenta informações suficientes para fazer essa projeção. Espera-se que a partir desse detalhamento o negócio tenha condições de interpretar o número, e traçar objetivos para o futuro que devem estar ligados ao propósito social do negócio. E que a partir desse instante os indicadores sejam calculados e analisados com uma periodicidade que permita uma gestão por resultados.

Após a identificação do retorno social na visão quantitativa, em outras palavras, gratuidades oferecidas e criação de valor para a sociedade, a próxima etapa é apresentar o resultado obtido com a pesquisa aos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades recebidas. A pesquisa aplicada aos indivíduos possibilitou identificar diversas informações e de forma resumida apresentar e comentar os seguintes resultados:

- a) Do total de 18 artesãs (ões) impactados pelo negócio, apenas 14 continuam no projeto e responderam à pesquisa na sua totalidade. Considerando que esse número (14) representa a população da pesquisa, a estratificação por sexo e faixa etária, está representada nas tabelas abaixo:

Tabela 38: **Número de respostas e separação por Sexo – VLuxo**

<b>Sexo</b>	<b>Número de Respostas</b>	<b>%</b>
Masculino	1	7%
Feminino	13	93%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 39: **Número de respostas por faixa etária – VLuxo**

<b>Faixa Etária</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
0 a 30 anos	2	14%
31 a 40 anos	5	36%
41 a 50 anos	6	43%
51 a 60 anos	1	7%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

As informações nas tabelas 38 e 39 permitem definir que a maioria dos indivíduos que fazem parte do projeto, que receberam incentivos para desenvolverem habilidades, são mulheres e que a maior parte apresenta idade entre 31 e 50 anos, essa faixa representa 79%. O fato da maioria ser mulher corrobora com a informação inserida na descrição do negócio, ou seja, o objetivo inicial do negócio era colaborar em soluções de empoderamento da mulher.

- b) Em relação à percepção dos indivíduos quanto ao impacto na renda individual ou familiar tem-se:

Tabela 40: **Impacto Social em relação à renda individual ou familiar – VLuxo**

Nota	Classificação NPS	Impacto Social	Respostas	%
0 a 6	Detrator	Baixo	4	29%
7 e 8	Neutro	Médio	6	43%
9 e 10	Promotor	Alto	4	29%

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Com as respostas apresentadas na tabela acima, pode-se calcular o NPS e obter o resultado igual a zero (0). Uma nota zero na escala definida na seção de metodologia tem-se que o impacto no aumento da renda individual ou familiar foi baixo. Na percepção da sócia, o desejo do negócio é que o impacto seja médio.

- c) Em relação à percepção dos indivíduos quanto ao acesso de bens e serviços tem-se:

Tabela 41: **Impacto Social em relação ao acesso de bens e serviços – VLuxo**

Nota	Classificação NPS	Impacto Social	Respostas	%
0 a 6	Detrator	Baixo	6	43%
7 e 8	Neutro	Médio	3	21%
9 e 10	Promotor	Alto	5	36%

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Com as respostas apresentadas na tabela acima, pode-se calcular o NPS e obter o resultado de -0,07. Uma nota menor que zero ou negativa na escala definida na seção de metodologia tem-se que o impacto em relação ao acesso de bens e serviços foi baixo. Na percepção da sócia, o desejo do negócio é que o impacto seja médio.

- d) Em relação à percepção dos indivíduos quanto ao impacto na promoção da cidadania tem-se:

Tabela 42: **Impacto Social em relação à promoção da cidadania – VLuxo**

Nota	Classificação NPS	Impacto Social	Respostas	%
0 a 6	Detrator	Baixo	5	36%
7 e 8	Neutro	Médio	2	14%
9 e 10	Promotor	Alto	7	50%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Com as respostas apresentadas na tabela acima, pode-se calcular o NPS e obter o resultado de 0,05. Este resultado comparado à escala definida na seção de metodologia, tem-se que o impacto na promoção da cidadania foi baixo. Na percepção da sócia o desejo do negócio é que o impacto seja alto.

- e) Em relação à percepção dos indivíduos quanto ao desenvolvimento do capital social tem-se:

Tabela 43: **Impacto Social em relação ao desenvolvimento do capital social – VLuxo**

Nota	Classificação NPS	Impacto Social	Respostas	%
0 a 6	Detrator	Baixo	0	0%
7 e 8	Neutro	Médio	1	7%
9 e 10	Promotor	Alto	13	93%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Com as respostas apresentadas na tabela acima, pode-se calcular o NPS e obter o resultado de 0,92. Este resultado comparado à escala definida na seção de metodologia tem-se que o impacto na promoção da cidadania foi alto. Na percepção da sócia, o desejo do negócio é que o impacto seja alto.

A pesquisa também buscou identificar de forma quantitativa (numérica) o aumento na renda de forma individual ou agregada. As respostas estão apresentadas e servirão como base para comparar às respostas obtidas quanto ao impacto da renda que foi comentado anteriormente, no item b.

Tabela 44: **Impacto Social em relação ao aumento da renda (R\$) – VLuxo**

Faixa de renda	Respostas	%
0 a R\$500,00	5	36%
De R\$501,00 a R\$1.000,00	8	57%
De R\$1.001,00 a R\$2.000,00	1	7%
De R\$2.001,00 a R\$3.000,00	0	0%
De R\$3.001,00 a R\$4.000,00	0	0%

De R\$4.001,00 a R\$5.000,00	0	0%
Acima de R\$5.000,00	0	0%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

A maior parte dos indivíduos impactados pelo negócio social tiveram um aumento na renda de R\$501,00 a R\$1.000,00. Comparando esse resultado com o impacto apresentado na letra “b” tem-se que esse impacto é baixo.

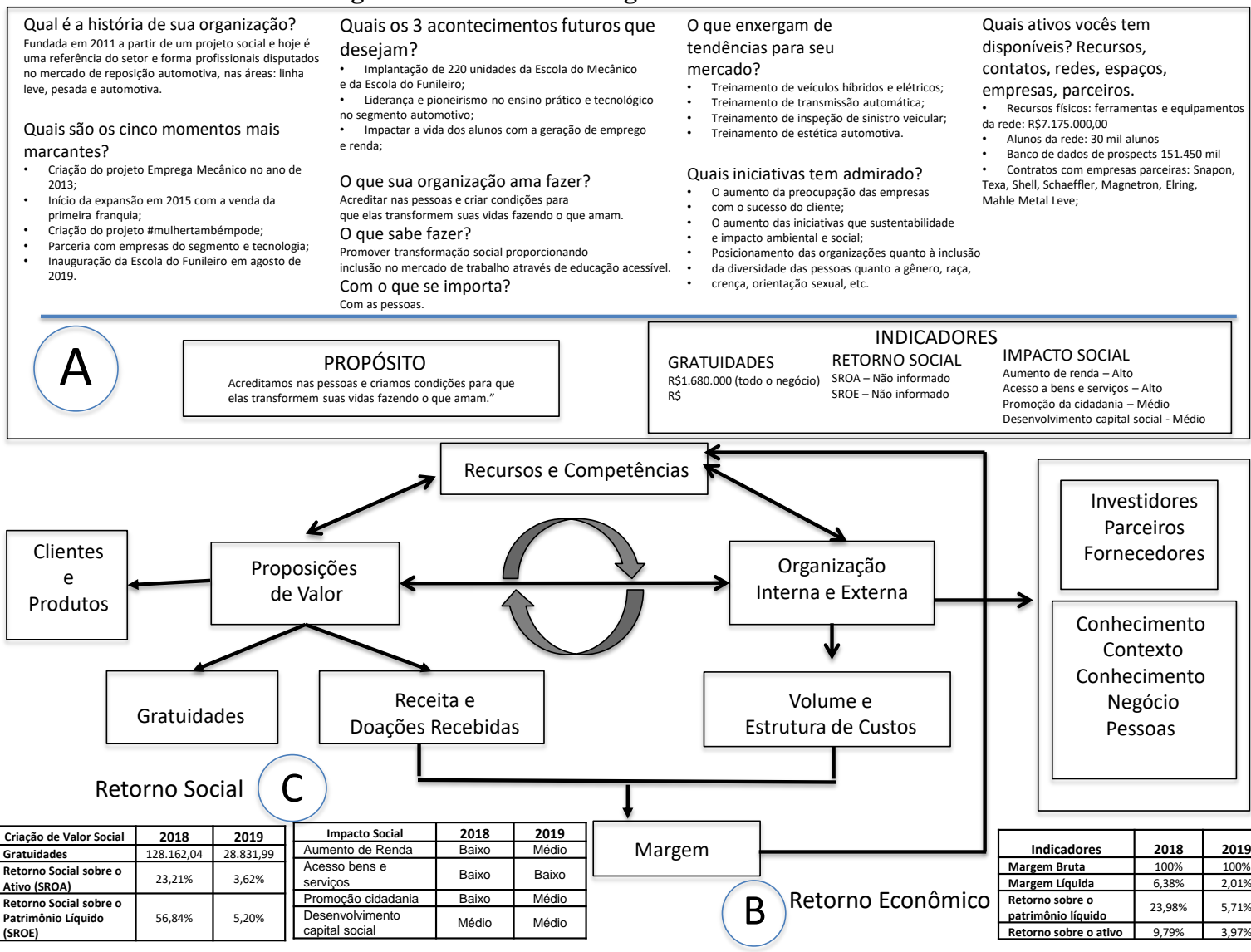
Da mesma forma que foi apresentado para o negócio Escola do Mecânico, após a apresentação das evidências que possibilitam a identificação do propósito do negócio, mensuração do retorno econômico e retorno social na visão quantitativa e qualitativa, é necessário preencher o *framework* integrativo com os resultados obtidos proporcionando uma leitura completa e análise dos resultados projetados *versus* realizados.

#### **4.1.3 Framework Integrativo aplicado às unidades de análise**

Considerando que tem-se as evidências que possibilitam a identificação do propósito do negócio, mensuração do retorno econômico e retorno social na visão quantitativa e qualitativa, é necessário preencher o *framework* integrativo com os resultados obtidos proporcionando uma leitura completa e análise dos resultados projetados *versus* realizados. Conforme apresentado na seção 2.2, modelo de negócio é visualizado como uma ferramenta que auxilia o gestor a enfrentar as mudanças, colaborando para a inovação. É fundamental que um modelo de negócio seja dinâmico e apresente uma dinamicidade que permita a adaptação e operacionalização das estratégias escolhidas pela organização, cujo objetivo é a busca de lucratividade e vantagem competitiva sustentável. O não alcance de lucratividade ou vantagem competitiva, pode exigir do gestor uma leitura do modelo de negócio como uma ferramenta que auxilia na busca de inovações, sendo importante nesse caso uma abordagem transformacional, ou seja, a busca por adaptações que sinalize que tem-se um direcionamento a ser seguido em busca do propósito e dos resultados. A visão integrada do modelo com os seus resultados contribui para a leitura do negócio e, conseqüentemente, apontamentos, *insights* de possíveis mudanças e qual o impacto no negócio como um todo.

Na sequência, será apresentado o *framework* com os resultados das duas unidades de análise da pesquisa: Escola do Mecânico e VLuxo.

**Figura 8 - Framework integrativo Escola do Mecânico**



A figura 11 permite uma leitura completa do negócio Escola do Mecânico considerando o propósito social, retorno econômico e retorno social. A primeira parte que é a definição do propósito, permite identificar a história da organização, momentos marcantes, desejos futuros, tendências para o mercado, ativos disponíveis, dentre outros componentes que possibilitam definir que o propósito da organização é: acreditar nas pessoas e criar condições para que transformem suas vidas fazendo o que amam. Em relação aos indicadores sociais os sócios/administradores têm uma expectativa de gerar uma gratuidade de R\$1.680,000,00 no ano, considerando todas as unidades de negócio. Não têm definido o retorno social na visão quantitativa, ou seja, criação de valor, e uma expectativa de impacto social nas seguintes visões: a) alto impacto no aumento da renda; b) alto impacto no acesso a bens e serviços; c) médio impacto na promoção da cidadania; e d) médio impacto no desenvolvimento do capital social. Todos os pontos citados representam a expectativa dos sócios/administradores.

Analisando as informações referente ao período de 2018 e 2019 foi possível calcular o retorno econômico e social na visão quantitativa e com a aplicação do questionário aos indivíduos beneficiados o retorno social na visão qualitativa.

O retorno econômico apresentou um resultado de 9,79% em 2018 e 3,97% em 2019 considerando o ativo disponível do negócio, ou seja, para cada R\$100 de ativo disponível em 2018 um retorno de R\$9,79 e R\$3,97 em 2019. Em relação ao patrimônio líquido o retorno foi de R\$23,98 em 2018 e R\$5,71 em 2019 comparados para cada R\$100 de capital próprio .

Em relação ao retorno social, o negócio ofereceu uma gratuidade (criação de valor social) de R\$128.162,04 em 2018, e R\$28.831,99 em 2019. Esses valores podem ser comparados com o ativo disponível e o patrimônio líquido, oferecendo a seguinte leitura: a) para cada R\$100 de ativo disponível o negócio ofereceu uma criação de valor de R\$23,21 em 2018 e R\$3,62 em 2019. Em relação ao patrimônio líquido, R\$56,84 em 2018 e R\$5,20 em 2019. Dois pontos a destacar com essa informação: 1) os sócios administradores não apresentaram informação sobre a criação de valor social, ou seja, no momento da pesquisa e preenchimento do questionário não detinham de informações suficientes para projetar esse retorno; e 2) A redução nos dois indicadores pode ser explicada pela redução da gratuidade ao longo dos períodos. Essa redução deve ser analisada de forma analítica tentando identificar o que ocorreu no período de 2019 em relação à redução no valor das gratuidades.

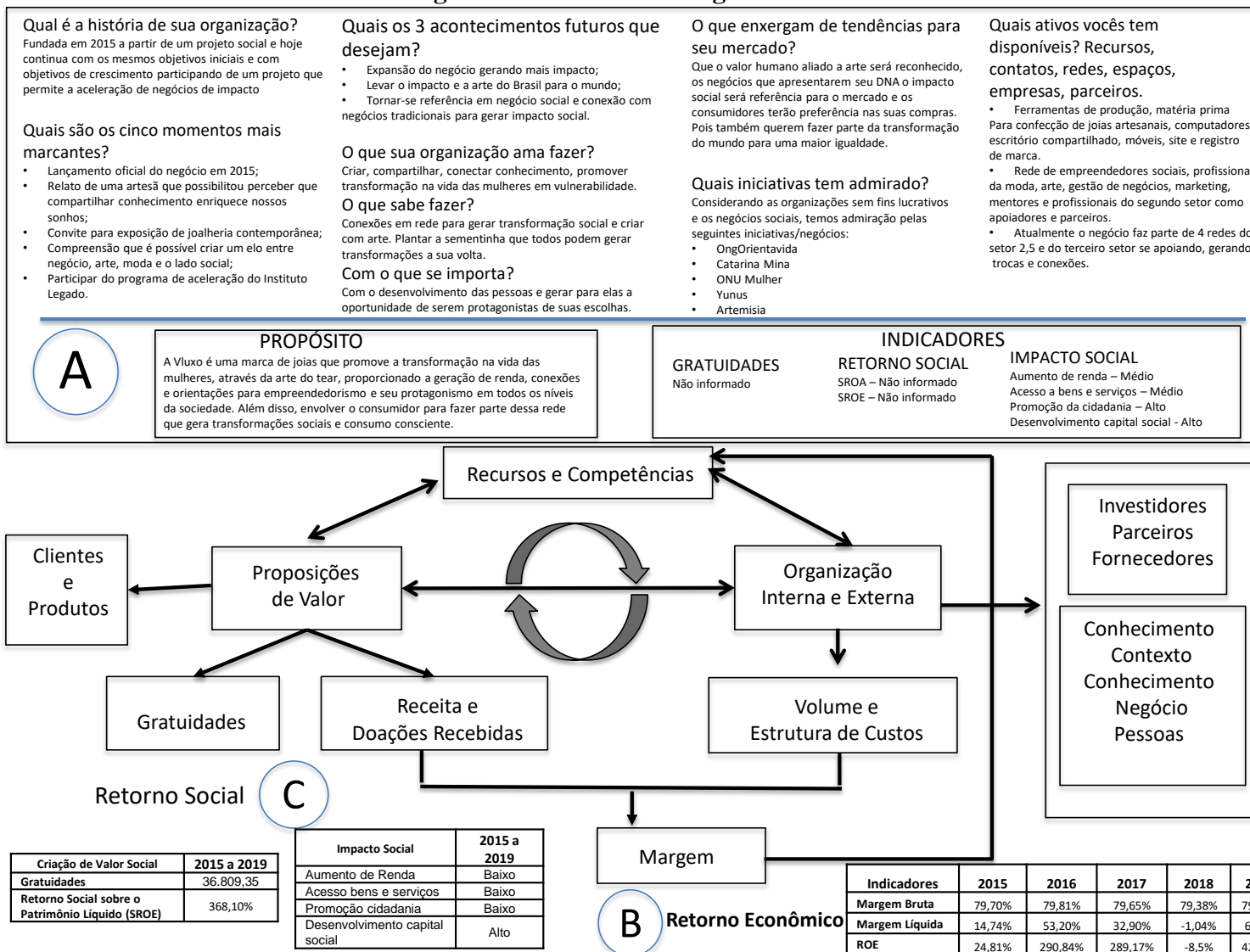
Quanto ao retorno social na visão qualitativa, a pesquisa aplicada aos beneficiários, proporcionou identificar: a) impacto no aumento da renda em 2018 foi baixo e em 2019 médio; b) impacto no acesso a bens e serviços foi baixo nos dois períodos; c) impacto na promoção da cidadania em 2018 foi baixo e em 2019 médio; e d) impacto no desenvolvimento do capital

social foi médio nos dois períodos. Esses resultados podem ser confrontados com a expectativa dos sócios/administradores e apresentam resultados satisfatórios apenas nos itens desenvolvimento capital social e promoção da cidadania no ano de 2019.

A expectativa é que o *framework* proposto apresente informações importantes para os sócios/administradores e que essas informações representem uma leitura do negócio e, conseqüentemente, identificação dos resultados da estratégia definida confrontada com a estratégia implementada.



**Figura 9 - Framework integrativo VLuxo**



A figura 12 permite uma leitura completa do negócio VLuxo considerando o propósito social, retorno econômico e retorno social. A primeira parte, que é a definição do propósito permite identificar a história da organização, momentos marcantes, desejos futuros, tendências para o mercado, ativos disponíveis, dentre outros componentes que possibilitem definir que o propósito da organização é: promover a transformação na vida das mulheres, através da arte do tear, proporcionando a geração de renda, conexões e orientações para empreendedorismo e seu protagonismo em todos os níveis da sociedade. Além disso, envolver o consumidor para fazer parte dessa rede que gera transformações sociais e consumo consciente. Em relação aos indicadores sociais, os sócios/administradores não apresentaram a expectativa de gratuidades oferecidas, e o retorno na visão quantitativa. Em relação ao retorno social, na visão qualitativa (impacto social) eles apresentaram uma expectativa de: a) médio impacto no aumento da renda; b) médio impacto no acesso a bens e serviços; c) alto impacto na promoção da cidadania; e d) alto impacto no desenvolvimento do capital social.

Analisando as informações referentes ao período de 2015 a 2019 foi possível calcular o retorno econômico e social na visão quantitativa e com a aplicação do questionário aos indivíduos beneficiados. O retorno social na visão qualitativa.

Foi possível calcular o retorno econômico somente em relação ao patrimônio líquido, considerando que não foi fornecido o valor do ativo do negócio ao longo do período. O retorno sobre o patrimônio apresentou uma variação ao longo do período, que pode ser explicada pela variação no resultado do período visto que o patrimônio líquido não sofreu alteração.

Em relação ao retorno social, o negócio ofereceu uma gratuidade acumulada (criação de valor social) de R\$36.809,35. Este valor comparado ao patrimônio líquido de R\$10.000,00 permite identificar que para cada R\$100 de patrimônio líquido, de 2015 a 2019 a VLuxo proporcionou uma criação de valor de R\$368,10. Diante da não apresentação por parte dos sócios/administradores da expectativa de criação de valor social, não é possível identificar se o valor está condizente ou não com a expectativa do negócio.

Quanto ao retorno social na visão qualitativa, a pesquisa aplicada aos beneficiários, proporcionou identificar: a) baixo impacto no aumento da renda; b) baixo impacto no acesso a bens e serviços; c) baixo impacto na promoção da cidadania; e d) alto impacto no desenvolvimento do capital social. Estes resultados podem ser confrontados com a expectativa dos sócios/administradores e apresentam resultados satisfatórios apenas no item desenvolvimento capital social.

## 5 CONCLUSÕES

Considerando que os negócios sociais são organizações que têm como objetivos a geração de benefícios sociais e a superação da pobreza, esses objetivos devem ser propostos e operacionalizados com a geração de renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Dessa forma, essas organizações devem ser autossustentáveis e para alcançar essa condição é importante definir suas estratégias e as implementações devem ser executadas utilizando um modelo de negócio. Conforme apresentado na introdução, os modelos de negócios referenciados pela literatura são utilizados em sua maioria em organizações que não apresentam de forma direta objetivos sociais. Sendo assim, este trabalho buscou contribuir com a proposição de um *framework*, que além de apresentar a visão econômica (resultado econômico), também apresente a visão social na visão quantitativa e qualitativa, possibilitando que os negócios sociais tenham a capacidade de avaliar de forma integrada seu propósito e os resultados alcançados com a utilização dos seus recursos e competências.

A concepção do *framework* levou em consideração que os modelos de negócios existentes apresentam limitações para a avaliação integrada da visão econômica e social. O *framework* foi desenvolvido a partir dos modelos de negócios existentes e como argumento central ele tem que possibilitar: a) identificar o propósito da organização; b) mensurar o resultado econômico; c) mensurar o retorno social na visão quantitativa; e d) mensurar o retorno social na visão qualitativa. Constatou-se que os modelos de negócios existentes: BMC, BMCS, Rcov e de impacto social apresentam vantagens e desvantagens em relação à sua aplicação, mas que nenhum deles apresentam indicadores para apuração de resultados sociais na visão quantitativa e qualitativa. Na visão social, é importante ter a mensuração das duas dimensões, pois além de mensurar a criação de valor (visão quantitativa) é importante a mensuração do impacto social (visão qualitativa). Em outras palavras, a criação de valor possibilita identificar monetariamente quanto o negócio social ofereceu de benefício à sociedade, o impacto social possibilita identificar de forma qualitativa a mudança gerada na vida dos indivíduos impactados. Considerando as deficiências dos modelos e a contribuição esperada desse trabalho a conclusão desta tese será apresentada em quatro partes. A primeira se refere às contribuições teóricas e práticas do *framework*. A segunda parte apresenta a aplicação do *framework*. A terceira parte apresenta as limitações deste estudo e, finalmente, a quarta parte apresenta oportunidades para pesquisas futuras.

Do ponto de vista teórico, este estudo apresenta uma contribuição nos estudos sobre negócios sociais em relação ao modelo de mensuração do retorno social. Constatou-se que os

modelos de negócios existentes não contemplam a mensuração do retorno social na visão qualitativa e que alguns deles apresentam limitações do ponto de vista da dinamicidade, ou seja, integração entre os elementos do modelo. Dessa forma, o *framework* proposto utilizou componentes dos modelos existentes e incorporou elementos que possibilitam a identificação/mensuração do retorno social. Além disso, a construção do *framework* levou em consideração que um modelo de negócio deve ser analisado como uma representação que possibilita a uma organização definir sua arquitetura a qual favoreça a articulação de suas atividades, com o objetivo de criar, entregar e capturar valor para as partes envolvidas. A conexão entre os elementos permite a adaptação e operacionalização das estratégias escolhidas, de forma a buscar lucratividade, vantagem competitiva sustentável e alcance do propósito social. O trabalho apresenta a diferenciação entre criação de valor e geração de impacto na visão social, ou seja, nos negócios sociais cada elemento tem sua importância e perspectivas a serem alcançadas com a oferta de produtos/serviços à sociedade.

Do ponto de vista empírico, o *framework* foi aplicado em dois negócios sociais, um negócio com foco social de forma indireta, ou seja, a empresa tem como objetivo principal a comercialização de cursos e oferece a possibilidade de ofertar bolsas (descontos) com % diversos que podem atingir até 100%, esse negócio é a Escola do Mecânico, e o outro negócio com foco direto para o social, mas que apresenta a comercialização de bens para o mercado. A aplicação foi dividida em dois públicos: a) sócios/administradores; e b) indivíduos impactados com algum benefício. Os resultados da Escola do Mecânico apontam que na visão dos sócios/administradores o negócio tem como propósito social “acreditamos nas pessoas e criamos condições para que elas transformem suas vidas fazendo o que amam” e que em relação aos indicadores alguns foram determinados, ou seja, os sócios/administradores tem uma visão do valor esperado dos benefícios sociais tanto na visão quantitativa quanto qualitativa. A visão prevista pelos sócios/administradores pode ser comparada com os resultados apurados em relação ao valor das gratuidades oferecidas (criação de valor social) e impacto gerado na vida dos indivíduos beneficiados. Essa comparação permitiu identificar que nos períodos analisados a perspectiva de criação de valor social por parte dos sócios/administradores não foi realizada, ou seja, o valor oferecido de gratuidades ao mercado foi menor que a perspectiva dos sócios/administradores. E em relação ao impacto social, nas quatro dimensões, a perspectiva dos sócios não foi alcançada considerando as respostas dos indivíduos impactados. Considerando a mesma lógica apresentada para a Escola do Mecânico, a VLuxo tem como propósito social “promover a transformação na vida das mulheres, através da arte do tear, proporcionando a geração de renda, conexões e orientações para o empreendedorismo e seu

protagonismo em todos os níveis da sociedade. Os sócios/administradores não conseguem definir a expectativa de geração de valor social e consegue definir a expectativa de impacto social nas quatro dimensões. A pesquisa aplicada aos indivíduos impactados demonstra que a expectativa é alcançada somente em uma dimensão: desenvolvimento do capital social. Esses resultados permitem aos dois negócios uma leitura completa do propósito e se os resultados esperados estão sendo alcançados ou não. Considerando que o nível de alcance foi baixo para os dois negócios, é possível uma reflexão do que pode ser alterado e ser direcionado aos objetivos.

Os resultados alcançados apresentam limitações que não impediram a validação do *framework*, mas devem ser evidenciadas: a) em relação à visão dos sócios/administradores, alguns indicadores não foram respondidos considerando que o negócio apresenta um propósito, mas não tem a dimensão da expectativa de criação de valor. As entrevistas com os sócios/administradores permitiram identificar o desconhecimento sobre como calcular e quais informações são necessárias para chegar ao valor. Além disso, quando foram solicitadas tais informações, foi possível perceber que são armazenadas de forma desagregada ou o sistema não apresenta todas as variáveis necessárias; e b) a aplicação do questionário, na Escola do Mecânico, foi prejudicada pela impossibilidade de contato direto com os beneficiários. Dessa forma, os beneficiários respondentes da pesquisa representam uma amostra não probabilística que impede a generalização do resultado.

Mesmo com as limitações é possível obter uma visão geral do negócio, figuras 11 e 12, que contribui para uma reflexão por parte dos sócios/administradores e se necessário, alteração/ajustes na estratégia e execução do negócio. Além disso, é ideal e esperado que os negócios iniciem um processo de estruturação de informações para que ao final de um período a apuração dos indicadores seja possível e executada de forma contínua. Essa atividade se tornando uma prática na gestão de um negócio permitirá aos sócios/administradores compreender a lógica do negócio e tomar decisões.

O processo de formulação e aplicação do *framework*, desenvolvido nesta tese, representa um avanço nos estudos sobre negócios sociais em relação ao modelo de mensuração de retorno social e oferece como sugestões para pesquisas futuras: a) aplicação do *framework* em outros negócios sociais; b) aplicação em organizações do terceiro setor; c) aplicação em projetos individuais que tenham objetivos e propósitos sociais; e d) validação de componentes do *framework* que não foram utilizados na pesquisa e que podem contribuir para o alcance de resultado econômico e social, como por exemplo, influência dos clientes e produtos, investidores, parceiros, fornecedores, dentre outros.

## REFERÊNCIAS

- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models: strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427-442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>.
- Alter, K. (2007). *Social enterprise typology*. Virtue Venture. Recuperado em março 2021, de <http://www.4lenses.org/setypology>.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>.
- Assaf Neto, A. (2009). *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Baanko (2014). *Canvas social*. Recuperado em março 2021, de <http://baanko.com/canvas-social.pdf>.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>.
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 380-384. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150402>. Recuperado em março 2021, de <https://www.scielo.br/pdf/rae/v55n4/0034-7590-rae-55-04-0380.pdf>.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review Summer*, 51-55. Recuperado em março 2021, de [https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal#](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal#).
- Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, 47(3), 398-409. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300005>. Recuperado em março 2021, de <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/05.pdf>.
- Boszczowski, A. K. (2010). *O engajamento de stakeholders como elemento-chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. Recuperado em março 2021, de [https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/24236/Dissertacao\\_Engajamento\\_Stakeholders\\_Anna\\_Karina\\_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/24236/Dissertacao_Engajamento_Stakeholders_Anna_Karina_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Brandão, D., Cruz, C., & Arida, A. L. (2013). *Métricas em negócios de impacto social: fundamentos*. São Paulo: Instituto de Cidadania Empresarial. Recuperado em março 2021, de [http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/metricas\\_negocios\\_impacto\\_social\\_ICE\\_MOVE.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/metricas_negocios_impacto_social_ICE_MOVE.pdf).
- Calixto, C. V., & Fleury, M. T. L. (2015). Business model: desvendando o constructo. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 10(2), 18-30. [dx.doi.org/10.18568/1980-486510218-302015](https://doi.org/10.18568/1980-486510218-302015). Recuperado em março 2021, de <https://internext.espm.br/internext/article/download/291/240>.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>.

Chu, M. (2005). *Commercial returns and social value: the case of microfinance*. Conference on Global Poverty: Business Solutions and Approaches, Boston, USA. Recuperado em março 2021, de <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-en-paper-commercial-returns-and-social-values-the-case-of-microfinance-paper-2005.pdf>.

Coleta, K. A. P. G. (2018). *Análise dos componentes de modelos de negócio para a criação de valor nas empresas*. Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Comini G. M. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. Tese de livre docência, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado em março 2021, de [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/publico//Tese\\_livre\\_docencia\\_final\\_Graziella\\_Comini.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/publico//Tese_livre_docencia_final_Graziella_Comini.pdf).

Comini, G. M., Barki, E., & Aguiar, L. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração*, 47(3), 385-397. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300004>. Recuperado em março 2021, de <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/04.pdf>.

Comini, G. M., Barki, E., & Aguiar, L. (2013). O novo campo dos negócios com impacto social. In E. Barki, D. Izzo, G. T. Torres, & L. Aguiar (org.). *Negócios com impacto social no Brasil*. (pp. 41-64). São Paulo: Peirópolis.

Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks, Califórnia, Sage.

Cruz, C. V. O. A., Pelizaro, V. B., Sudo, K. Y., & Escapilato, B. (2015). Evidenciação contábil de gratuidades nas Santas Casas de Misericórdia: análise da conformidade com as Normas Brasileiras de Contabilidade. *Anais do IX Congresso Iberoamericano de Contabilidade e Gestión*. Florianópolis, SC, Brasil.

Curi, D. P., & Miguel, L. A. P. (2017). A importância dos negócios sociais na geração de valor para a sociedade dentro da ótica de liberdades econômicas. *Anais do Fórum Liberdade Econômica*, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado em março 2021, de [https://www.mackenzie.br/fileadmin/OLD/62/ARQUIVOS/PUBLIC/SITES/ECONOMICA/2017/A\\_importancia\\_dos\\_negocios\\_sociais\\_na\\_geracao\\_de\\_valor\\_social\\_30out2017\\_artigo.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/OLD/62/ARQUIVOS/PUBLIC/SITES/ECONOMICA/2017/A_importancia_dos_negocios_sociais_na_geracao_de_valor_social_30out2017_artigo.pdf).

DaSilva, C. M., Trkman, P., Desouza, K., & Lindič, J. (2013). Disruptive technologies: a business model perspective on cloud computing. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(10), 1161-1173. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.843661>.

Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negócio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 3(23), 86-107. Recuperado em março 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282007.pdf>.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>.

Demil, B., Lecocq, B., Ricart, J., & Zott, C. (2015). Introduction to the special issue: Business model within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11. <https://doi.org/10.1002/sej.1194>.

Dias, M. C., Iizuka, E. S., Moraes, E. A., Barbosa, A. S., Walchhuter, S., & Silva, C. S. (2016). A pesquisa acadêmica sobre negócios sociais no Brasil e no mundo. *Anais do XL Encontro da ANPAD*, Costa do Sauipe, BA, Brasil.

Ehrbar, A. (1999). *EVA - valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza*. Rio Janeiro: Qualitymark.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from case of study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>. Recuperado em março 2021, de [https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#metadata_info_tab_contents).

Francisco, L. A. A. (2012). *O desempenho das organizações sem fins lucrativos na perspectiva dos stakeholders*. Tese de doutorado, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Recuperado em março 2021, de <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2623/1/Tese%20Doutoramento%20LF-VF.pdf>.

Fregones, M. S. F. A., Araújo, A. M. P., Assaf Neto, A., & Andere, M. A. (2005). Metodologia SROI: uma proposta para cálculo do valor socioeconômico das organizações do terceiro setor. *Journal of Accounting Management and Governance*, 8(2), 239-266. Recuperado em março 2021, de [https://www.revistacgg.org/contabil/article/download/167/pdf\\_90](https://www.revistacgg.org/contabil/article/download/167/pdf_90).

Galvão, M. C. B., Pluye, P., & Ricarte, I. L. M. (2018). Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. *INCID: Revista Ciência da Informação e Documentos*, 8(2), 4-24. <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v8i2p4-24>. Recuperado em março 2021, de <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/121879/133611>.

Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2018). *Avaliação de impacto na prática*. (2a ed.). Washington: BID. Recuperado em março 2021, de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25030/9781464808890.pdf>.

Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira*. (12a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Joia, L. A., & Ferreira, S. (2005). Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? *Cadernos EBAPE.BR*, 3(4), 01-18. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000400002>. Recuperado em março 2021, de <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v3n4/v3n4a02.pdf>.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). In search of excellence: der Maßstab muß neu definiert werden. *Harvard Manager*, 14(4), 37-46.

Kiyama, R. S., Comini, G. M., & D'amario, E. Q. (2014). Criação de negócios sociais no Brasil: um estudo exploratório. *Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado em março 2021, de [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/73/2014\\_EnANPAD\\_ESO1074.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_ESO1074.pdf).

Machado, M. E. G. (2015). *Social return on investment (SROI): uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos*. Dissertação de mestrado, Lisboa School of Economics & Management, Lisboa, Portugal. Recuperado em março 2021, de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/8330/1/DM-MEGM-2015.pdf>.



- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>.
- Martins, C. M. S. M. (2014). *A accountability no terceiro setor: o caso de uma organização da atual geração*. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal. Recuperado em março 2021, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/77107/2/33209.pdf>.
- Michellini, L., & Fiorrentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577. <https://doi.org/10.1108/17471111211272129>.
- Moura, A. M., Comini, G., & Teodósio, A. S. S. (2015). The international growth of a social business: a case study. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 444-460. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150408>. Recuperado em março 2021, de [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/the\\_international\\_growth\\_of\\_a\\_social\\_business\\_a\\_case\\_study\\_0.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/the_international_growth_of_a_social_business_a_case_study_0.pdf).
- Naigeborin, V. (2013). O papel das organizações da sociedade civil na criação e no desenvolvimento de negócios com impacto social. In E. Barki, D. Izzo, G. T. Torres, & L. Aguiar (org.). *Negócios com impacto social no Brasil*. (pp. 110-118). São Paulo: Peirópolis.
- New Economics Foundation (2008). *Measuring value: a guide to social return on investment (SROI)* (2a ed.). United Kingdom: NEF. Recuperado em março 2021, de <https://commdev.org/pdf/publications/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf>.
- Oliveira Filho, G. R., Kiyama, R. S., & Comini, G. (2013). Os desafios de mensurar o impacto social. In E. Barki, D. Izzo, G. T. Torres, & L. Aguiar (org.). *Negócios com impacto social no Brasil*. (pp. 211-235). São Paulo: Peirópolis.
- Olsen, S & Galimidi, B. (2008). *Catalog of approaches to impact measurement: assessing social impact in private ventures*. The Rockefeller Foundation. Recuperado em março 2021, de <http://www.midot.org.il/Sites/midot/content/Flash/CATALOG%20OF%20APPROACHES%20TO%20IMPACT%20MEASUREMENT.pdf>.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology, a proposition in a design science approach*. Tese de doutorado, Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, USA. Recuperado em março 2021, de [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-15. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>. Recuperado em março 2021, de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>.

- Paranhos, R., Figueiredo Filho, D. B., Rocha, E. C., Silva Júnior, J. A. & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18(42), 384-411. <https://doi.org/10.1590/15174522-018004221>. Recuperado em março 2021, de <https://www.scielo.br/pdf/soc/v18n42/1517-4522-soc-18-42-00384.pdf>.
- Paula, C. L. S. (2011). *Nível de evidenciação contábil das fundações privadas do município de Belo Horizonte: uma análise das entidades de educação e pesquisa*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Penrose, E. T. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Unicamp.
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>. Recuperado em março 2021, de <https://www.scielo.br/pdf/rae/v56n2/0034-7590-rae-56-02-0209.pdf>.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. Recuperado em março 2021, de [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf).
- Portocarreto, A., & Delgado, F. (2010). Inclusive business and social value creation. In P. Márques, E. Reficco, & Berger, G. (Eds.). *Socially inclusive business: engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica*. (pp. 261-294). Cambridge: Harvard University.
- Reichheld, F. (2018). *A pergunta definitiva 2.0*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Rodrigues, M. C. P. (1998). Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 25-67. Recuperado em março 2021, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7755/6347>.
- Rodrigues, V. C. (2017). *Os limites do Business Model Canvas como um framework para aplicação de modelos de negócios dinâmicos*. 2017. 201 p. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado em março 2021, de [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_RodriguesVC\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_RodriguesVC_1.pdf).
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2002). *Administração financeira*. (2a ed.). São Paulo: Atlas, 1995.
- Santos, T. L., & Meirelles, D. S. (2013). Evolução do modelo de negócio de uma empresa de serviços de valor agregado: uma abordagem transformacional adotando o modelo Canvas. *Anais do XVI Semead Seminários em Administração*, São Paulo, SP.
- Scherer, P. C. (2014). *Entendendo os negócios com impacto social: uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Social Ventures Australia Consulting (2012). *Social return on investment: lessons learned in Australia*. Austrália: SVA. Recuperado em março 2021, de <https://www.socialventures.com.au/assets/SROI-Lessons-learned-in-Australia.pdf>.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533. [https://doi.org/10.1142/9789812834478\\_0002](https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002). Recuperado em março 2021, de [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf).

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

Teixeira, L. C. M. (2014). *Estratégias competitivas em modelos de negócios de bancos públicos federais*. Tese de doutorado em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Teixeira, L. C. M., & Lopes, H. E. G. (2016). Aplicação do modelo Canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. *Revista Gestão & Tecnologia*, 16(2), 73-99. <https://doi.org/10.20397/g&t.v16i2.812>. Recuperado em março 2021, de <https://www.pucminas.br/PucVirtual/pesquisa/administracao/Documents/Aplica%C3%A7%C3%A3o%20do%20modelo%20canvas%20para%20o%20modelo%20de.pdf>.

The Roberts Enterprise Development Fund (2001). *SROI Methodology*. San Francisco: REDF. Recuperado em março 2021, de <https://redfworkshop.org/wp-content/uploads/2017/06/SROI-Methodology-2001.pdf#:~:text=REDF's%20SROI%20Framework%20is%20designed,of%20the%20enterprise's%20social%20impacts.&text=Several%20key%20financia%20analysis%20tools%20are%20used%20in%20the%20REDF%20SROI%20Framework>.

Wood Jr, T. (2010). Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 241-247. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200008>. Recuperado em março 2021, de <https://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/08.pdf>.

Yin, R. K. (2001). *Estudos de caso: planejamento e métodos*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Yunus, M. (2010). *Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>.

Zappala, G., & Lyons, M. (2009). *Recent approaches to measuring social impact in the third sector: an overview*. (CSI Background Paper, n. 6). Sydney: The Centre for Social Impact. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22056.26887>. Recuperado em março 2021, de [https://www.socialauditnetwork.org.uk/files/8913/2938/6375/CSI\\_Background\\_Paper\\_No\\_5\\_-\\_Approaches\\_to\\_measuring\\_social\\_impact\\_-\\_150210.pdf](https://www.socialauditnetwork.org.uk/files/8913/2938/6375/CSI_Background_Paper_No_5_-_Approaches_to_measuring_social_impact_-_150210.pdf).

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

## APÊNDICES

### APENDICE A – QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO DOS SÓCIOS/DIRETORES

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**

**Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração**

**Tese de Doutorado Cleberson Luiz Santos de Paula**

**Título: Avaliação de Negócios Sociais com o *Framework* Integrativo**

**Questionário para identificar o propósito da organização e informações na visão estratégica sobre retorno social**

Nome (opcional):
Sócio (responda “SIM” ou “NÃO”):
Se não for sócio, qual a função na organização:
Perguntas:
1) Qual a história da sua organização?
2) Quais são os cinco momentos mais marcantes e quais os acontecimentos destes momentos?
3) Quais são os 3 acontecimentos futuros que desejam?
4) O que sua organização ama fazer?
5) O que sua organização sabe fazer?
6) Com o que a sua organização se importa?
7) O que enxergam de tendências para o seu mercado?

8) Quais iniciativas têm admirado?
9) Quais ativos (recursos, contatos, redes, espaços físicos, empresas parceiras) a organização tem disponíveis?
10) Defina em uma frase qual é o propósito da organização

Diante dos recursos disponíveis responda:	
Qual o valor esperado de gratuidades a serem oferecidas à sociedade?	(Resposta em R\$ no ano).
Qual o retorno social esperado em relação ao ativo da organização?	(Resposta em % ao ano).
Qual o retorno social esperado em relação ao patrimônio líquido da organização?	(Resposta em % ao ano)

Em relação ao retorno social (visão qualitativa) qual a expectativa em relação:			
Aumento de renda dos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades oferecidas	Baixo ( )	Médio ( )	Alto ( )
Acesso a bens e serviços pelos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades oferecidas	Baixo ( )	Médio ( )	Alto ( )
Promoção de cidadania aos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades oferecidas	Baixo ( )	Médio ( )	Alto ( )
Desenvolvimento de capital social pelos indivíduos que foram beneficiados pelas gratuidades oferecidas	Baixo ( )	Médio ( )	Alto ( )
Considerando a atividade da organização, utilize esse espaço para relatar algum ponto importante sobre a atividade social que não foi possível relatar nos campos acima.			

**APENDICE B – QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO DOS INDIVÍDUOS  
BENEFICIADOS PELO SERVIÇO – IMPACTO SOCIAL - VLUXO**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração**  
**Tese de Doutorado Cleberson Luiz Santos de Paula**  
**Título: Avaliação de Negócios Sociais com o *Framework* Integrativo**

**Questionário para identificar a percepção dos indivíduos beneficiados pelo serviço –  
Impacto Social**

Nome: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Atribua uma nota de 0 a 10 para cada referência abaixo:

Após o benefício recebido qual o impacto na renda individual ou familiar?	( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10
Após o benefício recebido qual o impacto no acesso a bens e serviços?	( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10
Após o benefício recebido qual o impacto na promoção de cidadania? Por exemplo: oportunidades de trabalho para indivíduos não qualificados	( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10
Após o benefício recebido qual o impacto no desenvolvimento de capital social? Por exemplo: elevação da autoestima; construção de sentimento de pertencimento a uma comunidade; construção de rede social, confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação.	( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10

Em relação ao aumento da renda responda:

Após o benefício recebido qual o impacto (em reais \$) na renda individual ou familiar?

- de 0 a 500 reais
- de 501 a 1.000 reais
- de 1.001 a 2.000 reais
- de 2.001 a 3.000 reais
- de 3.001 a 4.000 reais
- de 4.001 a 5.000 reais
- acima de 5.000 reais

Utilize esse espaço para relatar algum ponto importante sobre o impacto social gerado a partir do benefício recebido e que não foi abordado nas perguntas acima.