

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS DE PLATAFORMA DIGITAL PARA NEGÓCIOS SOCIAIS

VALÉRIA FEITOSA DE MOURA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

CESAR ALEXANDRE DE SOUZA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

EUSEBIO SCORNAVACCA

Introdução

Os negócios sociais são organizações que possuem como objetivo principal servir à sociedade, mas que também adotam atividades comerciais para garantir sua sustentabilidade operacional. A literatura acadêmica tem identificado os negócios sociais como organizações híbridas, uma vez que buscam contribuir para a sociedade, como organizações filantrópicas, mas também têm como objetivo gerar retorno financeiro, como empresas com fins lucrativos.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Conciliar a criação de valor financeiro e social representa um desafio aos negócios sociais. Esse desafio é ainda maior para organizações que utilizam modelos de negócios de plataformas digitais. Apesar dos esforços em desenvolver artefatos para que os negócios sociais apresentem modelo de negócios sustentáveis, há muito a ser explorado nesse campo de pesquisa, sobretudo quanto ao desenvolvimento de modelos de negócios. Esse estudo objetivou o desenvolver um artefato (modelo) para modelagem de negócios sociais que utilizam MNPD.

Fundamentação Teórica

O estudo fundamentou-se na literatura sobre negócios sociais, modelo de negócios (MN), MNPD e Teoria da Mudança (TM). Negócios sociais enfrentam tensões para equilibrar necessidades financeiras e sociais. MN ajudam explicar diferentes lógicas de criação de valor. MNPD usa tecnologia da informação para conectar usuários, atuando como intermediárias na troca de serviços e informações. A TM vincula atividades a resultados, esclarecendo escolhas relacionadas às ações que levam aos resultados desejados.

Metodologia

O estudo utilizou o método de Design Science Research (DSR) proposto por Dimov e colegas (2022). O foco deste estudo concentrou-se na fase de criação, realizada em quatro passos: revisão sistemática da literatura (RSL), estudos de caso para proposta do modelo inicial, análise de especialistas e estudo de caso para demonstração do modelo.

Análise dos Resultados

O modelo resultante incorpora o Business Model Canvas, a Teoria da Mudança e a literatura sobre plataformas digitais como base teórica. O modelo possui 18 dimensões a saber: problema/contexto social; missão; pressupostos; atividades; parceiros e fornecedores; equipe; tecnologia digital e outros recursos; proposição de valor; relacionamento com grupos; canais; grupos e interações; plataforma digital; saídas; resultados sociais; fontes de receita, resultados econômicos; impacto social; estrutura de custos.

Conclusão

O modelo estimula a reflexão do empreendedor social sobre os aspectos necessário tanto para a criação de valor social, quanto para a criação de valor financeiro. Ao incorporar elementos específicos do MNPD, a proposta também possibilita reflexão sobre os aspectos essenciais e desafiadores, como o efeito de rede, controle de acesso, filtros e fontes de receitas. Além disso, a proposta pode fornecer uma linguagem comum para a discussão e análise de negócios sociais, possibilita avaliar e comparar diferentes propostas de negócios sociais e pode estimular o avanço da teoria e prática nesse campo.

Referências Bibliográficas

Dimov, D., Maula, M., & Romme, A. G. L. (2022). Crafting and Assessing Design Science Research for Entrepreneurship. In *Entrepreneurship: Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Business Model Generation. In John Wiley & Sons, Inc. (Issue 59). Weiss, C. H. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts* (pp. 65–92).

Palavras Chave

modelo de negócios, negócios sociais, plataformas digitais

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS DE PLATAFORMA DIGITAL PARA NEGÓCIOS SOCIAIS

1. INTRODUÇÃO

Os negócios sociais são organizações que possuem como objetivo principal servir à sociedade, mas que também adotam atividades comerciais para garantir sua sustentabilidade operacional (Yunus et al., 2010). A literatura acadêmica tem identificado os negócios sociais como organizações híbridas (Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014; Epstein et al., 2015; Haffar & Searcy, 2019), uma vez que buscam contribuir para a sociedade, como organizações filantrópicas, mas também têm como objetivo gerar retorno financeiro, como empresas com fins lucrativos. Os empreendedores que as lideram são denominados empreendedores sociais (Dees & Anderson, 2003; Sparviero, 2019)

Os empreendimentos sociais depararam-se com uma série de obstáculos decorrentes da necessidade de conciliar a criação de valor financeiro e social (Davies & Chambers, 2018; Gonin et al., 2013; Smith et al., 2013). Diante dessa realidade, a literatura tem apontado que o modelo de negócios representa uma ferramenta capaz de colaborar para a superação desse desafio, uma vez que possibilita o alinhamento dos objetivos, estratégias e geração de valor, viabilizando a abordagem de diferentes lógicas de valor (Rozenale & van Baalen, 2021).

O processo de desenhar o modelo de negócios, apesar de fundamental, também é desafiante para os empreendedores (Zott & Amit, 2010). Observa-se uma preocupação crescente entre pesquisadores e empreendedores em desenvolver artefatos que possam contribuir para o avanço da gestão de negócios sociais, incluindo frameworks para modelagem desses modelos de negócios. Nesse sentido, pesquisadores têm buscado adaptar artefatos (ferramentas, métodos e modelos) já utilizados em empresas, instituições sem fins lucrativos e governamentais ao contexto de negócios sociais. Apesar dos esforços, há ainda muito a ser explorado nesse campo de pesquisa (Ebrahim & Rangan, 2014; Maas & Grieco, 2017; Yunus et al., 2010).

Essa necessidade é ainda mais relevante no contexto dos negócios sociais que utilizam modelos de negócios de plataformas digitais (MNPD). O MNPD é um *framework* que representa o conteúdo, a estrutura e a governança do sistema de atividades de uma organização focal, que usa tecnologia digital para conectar e coordenar pessoas, organizações ou recursos, gerando um efeito de rede para criar, entregar e capturar valor para diferentes partes interessadas no ecossistema.

MNPD podem impactar positivamente a sociedade proporcionando desenvolvimento regional (Yun et al., 2017), soluções para transporte de pessoas com deficiência (Wu et al., 2020), melhoria da sustentabilidade no setor de alimentos (Michellini et al., 2020) e democratizando o acesso a serviços e produtos (Parker et al., 2016). No entanto, nossa análise de 246 estudos publicados entre 2005 e 2021 sobre modelos de negócios e plataformas digitais revelou que apenas dois estudos abordavam especificamente o contexto das organizações híbridas (Reuter, 2021; Sparviero, 2019), o que evidencia a carência de investigações nessa área de pesquisa.

Visando contribuir com esse campo da literatura, esse trabalho objetivou o desenvolver um artefato (modelo) para modelagem de negócios sociais que utilizam MNPD. Para a consecução deste objetivo, utilizamos o método de Design Science Research, reconhecido por ser uma metodologia apropriada para o desenvolvimento de artefatos (por exemplo, frameworks) que visem contribuir com a prática dos empreendedores sociais (Dimov et al., 2022; Gregor & Hevner, 2013).

Com base nas diretrizes de Dimov, Maula e Romme (2022), analisamos a literatura sobre negócios sociais, plataformas digitais e modelos de negócios para identificar artefatos que pudessem ser utilizados para fundamentar o estudo. Foram identificados o Canvas Business Model (Osterwalder & Pigneur, 2010, 2014) e a Teoria da Mudança (Weiss, 1995) como referências para o desenvolvimento da nossa proposta de modelo. Desenvolvemos uma

proposta inicial com base em dois estudos de caso, posteriormente, essa proposta foi melhorada a partir do feedback de especialistas.

A seção seguinte do artigo apresenta o referencial teórico sobre negócios sociais e modelos de negócios de plataformas digitais. Em seguida, é descrita a metodologia adotada na pesquisa. Posteriormente, o desenvolvimento do modelo é apresentado, incluindo a análise realizada por especialistas. Os resultados da aplicação do modelo são ilustrados por meio de dois estudos de caso, seguidos de discussões finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.2 Negócios sociais

A sociedade contemporânea enfrenta desafios complexos e interconectados, como as mudanças climáticas e a desigualdade econômica, que exigem soluções de diversos atores (Abdelkafi & Täuscher, 2016; Haigh & Hoffman, 2012). Nesse contexto, empreendedores têm estabelecido negócios sociais, que são organizações híbridas, incorporando elementos de setores privados, públicos e sem fins lucrativos (Battilana & Lee, 2014). Essas entidades buscam servir à sociedade enquanto mantêm atividades comerciais para sua sustentabilidade (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010).

Diferentemente das organizações tradicionais, os negócios sociais enfrentam um desafio único: equilibrar as necessidades dos seus clientes comerciais, bem como dos beneficiários de suas atividades sociais (Davies & Doherty, 2019). Isso cria tensões internas e externas, e estudos indicam que uma lógica institucional muitas vezes prevalece sobre a outra ao longo do tempo (Battilana & Dorado, 2010). Portanto, a sustentabilidade dessas organizações como híbridas depende tanto do avanço de sua missão social quanto de seu desempenho comercial (Battilana & Lee, 2014).

Gerenciar eficazmente essas tensões é um desafio crucial para os empreendedores de negócios sociais (Sparviero, 2019). Nesse contexto, modelos de negócios têm se revelado ferramentas úteis para auxiliar essas organizações na gestão de suas operações (Sparviero, 2019).

2.3 Modelos de Negócios

O modelo de negócios é um conceito fundamental na estratégia organizacional, sendo definido como o desenho ou arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor empregados por uma organização (Teece, 2010). Sua importância se deve à sua capacidade de funcionar como uma ponte entre o planejamento estratégico e a implementação prática, permitindo que as organizações alinhem seus objetivos, estratégias e criação de valor (Saebi & Foss, 2015; Zott et al., 2011). Como resultado, o modelo de negócios permite que as partes interessadas entendam, analisem, comuniquem e gerenciem escolhas estratégicas.

Portanto, os modelos de negócios desempenham um papel importante na coordenação e facilitação da ação social dentro da organização e com partes interessadas externas, ao simplificar a cognição e construir narrativas que facilitam a comunicação (Massa et al., 2017). Com base nesse pressuposto, argumenta-se que os modelos de negócios podem ser úteis para enquadrar, entender e comunicar as características e estratégias dos negócios sociais, pois ajuda a explicar diferentes lógicas de criação de valor (Reuter, 2021; Rozentale & van Baalen, 2021).

A literatura apresenta diferentes frameworks para representar o modelo de negócios (Al-Debei & Avison, 2010; Baden-Fuller & Haefliger, 2013). No entanto, o Modelo de Negócios Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) tem sido amplamente adotado por profissionais e pesquisadores, pois é uma ferramenta visual com facilidade de uso e eficaz para ajudar na compreensão do modelo de negócios de uma organização (Joyce & Paquin, 2016; Rosa et al., 2019).

2.3.1 Modelo de Negócios Canvas

O Business Model Canvas (BMC), desenvolvido por Osterwalder e Pigneur e apresentado em seu livro "Business Model Generation" (2010), é uma ferramenta amplamente

reconhecida para descrever e visualizar modelos de negócios. O BMC consiste em nove componentes interconectados, incluindo proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades principais, parcerias principais e estrutura de custos (Osterwalder & Pigneur, 2010, 2014).

Embora o BMC tenha sido amplamente adotado na literatura e na prática empresarial, ele tem uma orientação predominantemente voltada para o mercado e a estratégia competitiva. No entanto, os negócios sociais enfrentam o desafio adicional de demonstrar sua capacidade de criar valor não apenas financeiro, mas também social (Sparviero, 2019; Yunus et al., 2010). O BMC, em sua forma original, foi projetado para priorizar o valor financeiro (Joyce & Paquin, 2016), o que o torna menos adequado para negócios sociais que buscam equilibrar questões financeiras e sociais.

Para abordar essa limitação, várias abordagens foram propostas para adaptar o BMC ao contexto de criação de valor social. Alguns autores sugerem a subdivisão dos elementos de custo e fontes de receita em categorias financeiras e sociais, bem como a alteração dos elementos relacionamento com clientes, canais e segmentos de clientes para relacionamento com beneficiários, segmentação de beneficiários e distribuição. No entanto, essas abordagens ainda não abordam adequadamente a distinção entre clientes e beneficiários, que muitas vezes são grupos diferentes com necessidades e propostas de valor distintas em negócios sociais (Battilana & Lee, 2014)

Outras propostas sugerem o desenvolvimento de um BMC específico para negócios sociais (Sparviero, 2019), mas também enfrentam desafios na articulação completa da lógica de criação de valor financeiro e social. Outros autores propõem a criação de três modelos distintos: um para valor financeiro, um para valor ambiental e outro para valor social (Joyce & Paquin, 2016), mas ainda consideram o resultado econômico como o objetivo primário da organização.

O que se observa, é que mesmo a expansão do BMC apresenta desafios em articular de forma plena a lógica de como a organização cria valor financeiro e valor social (Castello Branco, Ufer, Ribeiro, & Brandão, 2022), sobretudo quando a organização em que clientes e benefícios compõem grupos distintos, como ocorre em organizações em que o beneficiário não pode arcar para ter acesso ao produto ou serviço (Battilana & Dorado, 2010) ou que adotam MNPD, cuja característica relevante é o atendimento a dois lados distintos do mercado, conforme discutiremos a seguir.

2.3.2 Modelos de Negócios de Plataformas Digitais

A literatura existente sobre plataformas digitais possui suas raízes teóricas em pesquisas sobre plataformas e sistemas de informação, refletindo, assim, duas perspectivas teóricas distintas: uma inspirada na teoria econômica e outra influenciada pela área de engenharia (Gawer, 2014). A abordagem econômica se baseia nos trabalhos de Rochet e Tirole (2003, 2006), os quais definem plataformas como tipos de mercados. Nesse contexto, as plataformas fornecem um local comum para facilitar as interações entre os membros de dois grupos distintos de clientes, minimizando os custos de transação e criando um arranjo mutuamente benéfico para as partes envolvidas (Evans & Schmalensee, 2011, 2016). Por outro lado, a abordagem da engenharia conceitua plataformas como arquiteturas tecnológicas modulares. Com base nessa abordagem, as plataformas digitais são entendidas como a “base de código extensível de um sistema baseado em software que fornece uma funcionalidade central compartilhada pelos módulos que interagem com ela e pelas interfaces por meio das quais interagem” (Tiwana et al., 2010, p. 675).

Esse estudo, utiliza a perspectiva de modelo de negócios para integrar as duas abordagens. Portanto, uma empresa que utiliza um modelo de negócios de plataforma digital (MNPD) é aquela que usa a tecnologia digital para conectar e coordenar pessoas, organizações ou recursos, gerando um efeito de rede para criar, entregar e capturar valor para diferentes partes

interessadas no ecossistema. Nesse sentido, uma empresa que utiliza o modelo de negócios de plataforma digital, fundamenta seu negócio na utilização de sistemas de tecnologia da informação para realizar a conexão e interação entre dois ou mais grupos de usuários e/ou empresas, funcionando como intermediária na interação entre diferentes partes, permitindo a troca de serviços, produtos e/ou informações. Exemplo de empresas que utilizam o modelo de negócios de plataforma digital são Uber, Airbnb, Facebook (Cusumano et al., 2019).

Nos MNPD a participação e atividades desenvolvidas por um grupo de clientes/usuários aumentam o valor para outro(s) grupo(s) e atraem mais clientes ou usuários por meio do efeito de rede (Hagiu, 2009; Hagiu & Wright, 2015). Por exemplo, em uma plataforma digital como a Uber, quanto mais motoristas disponíveis, mais valor a empresa oferece para os passageiros e quanto mais passageiros, mais valor a empresa oferece para os motoristas. O efeito rede gera maior complexidade à criação, entrega e captura de valor (Bivona & Cosenz, 2019; Kohtamäki et al., 2019; Rong et al., 2018), devido à necessidade de equilíbrio entre criação de valor, entrega de valor e captura de valor para todos os atores (Xu et al., 2019; Zott & Amit, 2010). Argumentamos que para representar o MNPD é essencial que o framework permita a identificação do efeito de rede.

2.4 Teoria da Mudança

A Teoria de Mudança (TM) surgiu nos anos 1990 como resultado de estudos de campo relacionados à avaliação (Msila & Setlhako, 2013). A TM é amplamente utilizada na avaliação de ações sociais por organizações da sociedade civil, organizações não governamentais e agências de desenvolvimento governamentais e multilaterais, como a UNESCO (Rogers, 2014). A TM é definida em termos da conexão entre atividades e resultados, sendo a articulação dessa conexão o componente-chave do processo (Davies, 2018). Ela explica como e por que uma iniciativa funciona, esclarecendo as escolhas relacionadas às atividades que podem levar ao resultado desejado (Rogers, 2014; Weiss, 1995).

Essa abordagem baseada em resultados é usada para planejar, implementar e avaliar iniciativas que buscam causar mudança em contextos sociais (Vogel, 2012) e impacto social é descrito como o valor econômico, ambiental e social gerado por uma organização para a sociedade (Ebrahim & Rangan, 2014; Michelini et al., 2020). O impacto social é entendido como os efeitos positivos de longo prazo das ações intencionais realizadas por negócios sociais que beneficiam a sociedade e são desejados pelo público-alvo e/ou pela comunidade mais ampla (Rawhouser et al., 2019). A TM representa a cadeia de valor do impacto, que distingue entre insumos, ação, resultado imediato e mudança de longo prazo (Michelini et al., 2020). A metodologia também considera os pressupostos que explicam como as atividades de uma iniciativa social levam aos resultados pretendidos, sendo uma característica importante dessa abordagem (Figura 1).

Figura 1 Teoria da Mudança representada como a cadeia de valor do impacto



Fonte: Rogers (2014)

A TM envolve uma estrutura que define entradas (recursos necessários), intervenções (atividades), saídas (resultados processuais), resultados (efeitos de curto e médio prazo) e impactos (efeitos de longo prazo). Essa abordagem é amplamente usada no planejamento estratégico de programas sociais para identificar necessidades, oportunidades, metas futuras e ações necessárias. Também é aplicada na implementação de programas, ajudando a definir indicadores a serem monitorados e a comunicar a lógica do programa. Além disso, a Teoria da Mudança é empregada na avaliação do impacto social de iniciativas, auxiliando na identificação de dados necessários e estruturação de relatórios (Rogers, 2014).

No entanto, para negócios sociais, a abordagem da Teoria da Mudança é insuficiente, pois não considera a geração de valor financeiro para sustentar as ações sociais, destacando a

necessidade de desenvolver um framework específico para essas organizações (Battilana et al., 2013; Dees & Anderson, 2003; Ebrahim et al., 2014; Ebrahim & Rangan, 2014).

3. METODOLOGIA

Este estudo teve como objetivo desenvolver um modelo para a modelagem de negócios sociais que utilizam Modelos de Negócios Plataforma Digital (MNPD) com base no método de Design Science Research (DSR) (Gregor & Hevner, 2013; Van Aken & Romme, 2009). A DSR, inicialmente utilizada nas engenharias, tem se mostrado relevante para os estudos organizacionais e do empreendedorismo (Dimov et al., 2022). A pesquisa foi motivada por desafios identificados na literatura acadêmica e na prática organizacional para a modelagem de negócios sociais.

O processo de DSR seguiu o modelo proposto por Dimov e colegas (2022), que propõe o desenvolvimento de artefatos em quatro fases: criação, avaliação, teorização e justificativa. O foco deste estudo concentrou-se na fase de criação, realizada em quatro passos: revisão sistemática da literatura (RSL), estudos de caso para proposta do modelo inicial, análise de especialistas e estudo de caso para demonstração do modelo.

A revisão sistemática da literatura (RSL) foi conduzida de forma indutiva, seguindo o Método Grounded Theory Literature-Review (Wolfswinkel et al., 2013). A RSL focou no estado da arte da pesquisa sobre os modelos de negócios das plataformas digitais e identificou o Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010, 2014) e a Teoria da Mudança (Weiss, 1995) como frameworks de referência. A RSL resultou na identificação de 11 temas principais na literatura relacionada a MNPD, destacando a necessidade de compreender os impactos das plataformas digitais na sociedade e alinhar a criação e captura de valor para inovar em organizações híbridas.

Os estudos de caso para proposta do modelo inicial foram conduzidos em organizações sociais brasileiras na área de educação e empregabilidade, selecionadas devido à sua relevância e ao impacto da pandemia de COVID-19 nesses setores (Tabela 1). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coletar dados e compreender a complexidade dos negócios sociais, visando aumentar a utilidade e viabilidade do modelo a ser proposto. As entrevistas foram realizadas com dois sócios de cada organização entre agosto de 2022 e abril de 2023. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Adicionalmente às entrevistas, informações externas nos websites e redes sociais das organizações foram coletadas.

Tabela 1 Estudos de caso

Casos (nomes fictícios)	Descrição	Fundação	nº empregados	Entrevistados
MOOC Enterprise	Oferecer acesso gratuito à educação de qualidade	2012	2-10	Sócio/CEO e Sócio-diretor
Internship Enterprise	Ajudar estudantes a obter vagas de estágio e treinee	2015	2-10	2 sócios-fundadores

Conforme preconizado pela abordagem do DSR, além da participação ativa dos pesquisadores no desenvolvimento do artefato, especialistas foram consultados para avaliar o modelo em desenvolvimento e enriquecer a proposta com suas experiências. Para isso, foram conduzidas entrevistas em profundidade com 8 especialistas. A seleção dos especialistas foi realizada com base nas redes de contato dos pesquisadores e por meio de amostragem em bola de neve, a partir das indicações dos próprios profissionais entrevistados. Os participantes do estudo possuem expertise em modelagem de negócios, investimentos de impacto social, plataformas digitais e/ou gestão de negócios sociais (Tabela 2).

As entrevistas foram conduzidas online entre os meses de abril e maio de 2023. Inicialmente, o framework proposto, resultante da análise dos estudos de caso, foi apresentado aos entrevistados para que pudessem realizar uma análise crítica do modelo e fornecer suas sugestões. Durante as entrevistas, foram feitas perguntas sobre usabilidade, complexidade e adequação do framework. As entrevistas foram gravadas e transcritas após cada reunião. As

principais contribuições de cada entrevistado foram analisadas e sintetizadas para subsidiar o desenvolvimento do framework final.

Após a finalização do framework, os pesquisadores apresentaram sua aplicação por meio de um estudo de caso. O caso em questão foi selecionado por conveniência e recomendado por um dos especialistas entrevistados, que possuía conexões com a organização em estudo.

Para coletar informações sobre a referida organização, foi realizada uma entrevista online com a CEO e fundadora, além da análise de dados externos, como o site oficial da organização e suas redes sociais. A entrevista, realizada no mês de maio de 2023, teve uma duração aproximada de 1 hora e 30 minutos. Durante o processo, foi utilizado o mesmo questionário previamente aplicado nos estudos de caso iniciais. Posteriormente, a entrevista foi transcrita para análise e os pesquisadores preencheram o framework com base nas informações obtidas. Tal procedimento visou aprofundar a compreensão do framework e corroborar análises realizadas pelos especialistas. Destaca-se que o método utilizado visa demonstrar a aplicação do framework e não o validar.

Tabela 2: Informações sobre os especialistas

Especialista	Formação	Síntese da experiência e atuação profissional
A	Graduada em Psicologia e Especialista em Psicodrama	Atuou como psicóloga em clínica e instituições de ensino. Atualmente é sócia de um negócio social na área de educação.
B	Graduada em Assistência Social, especialista em Recursos Humanos, Especialista em Saúde Mental e Psiquiatria e Especialista em ESG e Impacto	Atua na liderança de projetos de impacto social, realizados em parceria com Organizações da Sociedade Civil nos temas de educação, assistência social e saúde. Desenvolve programas de formação de gestores de projetos sociais.
C	Graduado em Relações Internacionais, Mestre em Desenvolvimento Internacional e Mestrando em Administração.	Atuou em organização da sociedade civil com foco em facilitar o campo de investimentos em negócios de impacto social no Brasil. Colaborou no desenho de programas de formação de gestores de incubadoras e aceleradoras para apoiar negócios de impacto social e em projetos com o Banco Interamericano de Desenvolvimento para fornecer capital semente para negócios de impacto social. Atualmente atua em uma organização latino-americana de investimento de impacto social, além de atuar como professor e pesquisador sobre o tema.
D	Graduado em Comunicação Social, especialista em Administração Estratégica, Mestre em Administração e Doutorando na mesma área.	Atuou em diferentes cargos nas áreas de investimento e análise de projetos sociais. Foi sócio de uma assessoria em gestão para negócios de impacto social. Atualmente é professor em Estratégia, Marketing e Sustentabilidade e pesquisador, pesquisador sobre tensões em negócios de impacto social e gestor em uma associação que trabalha com projetos de empreendedorismo, geração de renda e inclusão produtiva.
E	Graduada em Medicina Veterinária e Mestre em reprodução animal. Possui diversas formações na área de dança e é especialista em Teoria do Movimento com Ênfase em Dança de Salão	Atuou como pesquisadora e empresária na área em que se graduou, tanto no Brasil quanto no exterior. Atualmente atua em movimentos sociais relacionados a dança e cultura, promovendo a articulação de políticas públicas.
F	Graduado em Ciências Contábeis, Direito e Ciências Econômicas. Mestre em Administração e doutorando na mesma área.	Atuou como professor e gestor acadêmico em diferentes instituições de ensino. Atualmente é gerente de cultura empreendedora de uma organização que promove o desenvolvimento de micro e pequenas empresas.
G	Graduada em Educação Física, especialista em Qualidade e Produtividade, Mestre em Comportamento do Consumidor.	Atuou em diferentes posições relacionadas ao atendimento ao cliente e no gerenciando canais remotos e presenciais. Atualmente é gerente de soluções e transformação digital de uma organização que promove o desenvolvimento de micro e pequenas empresas.
H	Graduado em Comunicação Social, Especialista em Marketing e Especialista em Marketing de Dados Digitais.	Atuou em diferentes posições na área de marketing e comunicação. Atualmente é diretor operacional de uma organização que promove o desenvolvimento de micro e pequenas empresas e gestor de inovação na mesma organização.

4. DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Compreensão dos casos

A MOOC Enterprise é uma empresa brasileira que busca melhorar a educação superior no Brasil através de cursos online disponibilizados em sua plataforma digital. Seu objetivo é superar a escassez de mão de obra qualificada no país. Eles oferecem cursos gratuitos de várias instituições e empresas, permitindo que os estudantes obtenham certificados mediante realização de um teste e pagamento de taxa. A empresa adota o modelo de DPBM e estabelece parcerias com organizações educacionais que compartilham sua missão, permitindo que elas desenvolvam cursos em sua plataforma. Isso agrega valor aos parceiros e promove a expansão do acesso à educação de qualidade.

A MOOC Enterprise também gera valor para empresas de publicidade ao disponibilizar espaços publicitários para promover marcas e produtos. A empresa opera principalmente através de sua plataforma digital, realizando atividades-chave como marketing digital, busca por parcerias e gestão da plataforma. Ela tem uma equipe de 10 pessoas e usa tecnologia como principal recurso.

A receita da empresa advém, principalmente, das taxas de certificação e anúncios publicitários. Seus principais custos estão relacionados a recursos humanos e tecnologia. Embora a MOOC Enterprise acompanhe seu retorno financeiro, não possui indicadores específicos para medir seu impacto social, medindo apenas números de usuários, taxas de conclusão de cursos e certificação.

A Internship Enterprise é uma startup brasileira que visa transformar a comunicação entre empresas e jovens, facilitando a conexão destes com oportunidades de estágio e programas de trainee. A empresa adota o modelo DPBM, beneficiando jovens, grandes empresas, colonistas e empresas de publicidade. Para os jovens, oferece publicidade gratuita de vagas, conteúdo informativo e dicas relacionadas à contratação e desenvolvimento profissional. O objetivo é capacitar candidatos a competir por posições.

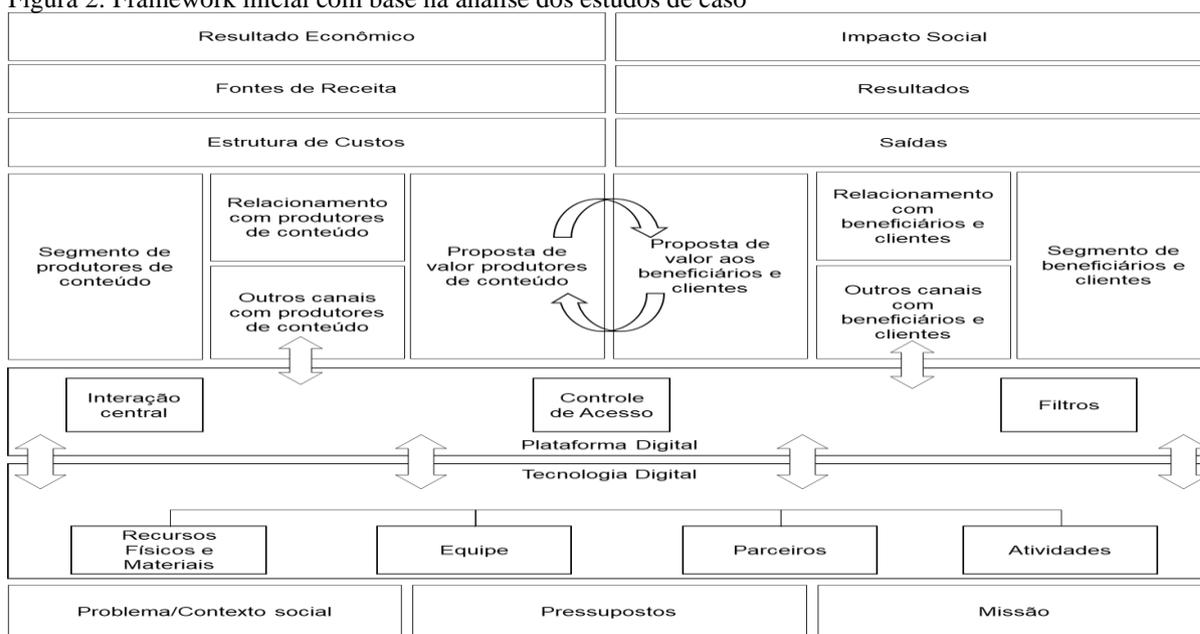
Para as grandes empresas promove a divulgação de seus processos seletivos, oferecendo também serviços de recrutamento e seleção. Além disso, utiliza um jogo de negócios para aprimorar o processo de seleção. A empresa gera valor para colonistas, permitindo que promovam suas marcas em sua plataforma digital. Também oferece oportunidades para empresas de publicidade alcançarem milhões de usuários em sua plataforma e redes sociais.

Suas principais atividades envolvem a gestão da plataforma digital, produção de conteúdo e marketing digital, utilizando diversos canais de comunicação para atender clientes e candidatos. Os principais custos estão relacionados a recursos humanos e tecnologia. A empresa tem três fontes de receita: serviços para empresas, comissões em bolsas de estudo e anúncios em seu blog. Além disso, publiciza bolsas de estudo de parceiros e recebe comissões por inscrições concluídas. A Internship Enterprise também gera receita com anúncios direcionados aos interesses dos usuários, usando tecnologia do Google. No entanto, assim como a MOOC Enterprise, a Internship Enterprise não possui indicadores específicos para monitorar seus resultados e impactos sociais, embora acompanhe seu retorno financeiro.

4.2 Proposta inicial do framework

Utilizando a literatura como referência e as informações obtidas nos dois estudos de caso, foi proposta uma versão inicial do framework, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2: Framework inicial com base na análise dos estudos de caso



Embora não seja explicitada como uma dimensão da Teoria da Mudança, o Problema/Contexto é frequentemente mencionado como ponto de partida para as ações de impacto social, sendo fundamental para a modelagem do negócio (Deutsch et al., 2021). Essa dimensão busca identificar o contexto social que a organização visa impactar. Os pressupostos referem-se à lógica da articulação entre atividades e resultados, sendo considerados um componente chave da Teoria da Mudança (Davies, 2018). Alguns autores sugerem sua identificação na representação do modelo de Teoria da Mudança, como Rogers (2014). A missão da organização é um discurso que sintetiza seu propósito fundamental, destacando o que a diferencia das outras, combinando aspectos racionais, como sua oferta e objetivos estratégicos, com aspectos simbólicos, como crenças e normas de conduta (Irigaray et al., 2016).

Na Teoria da Mudança, a dimensão "entradas" refere-se aos recursos físicos (equipamentos e instalações) e à equipe (Rogers, 2014). No modelo de Negócios Canvas, eles são equivalentes aos blocos "Recursos-chave" e "Parceiros-chave", razão pela qual optamos por adotá-los do Canvas. No entanto, reconhecendo a importância da equipe nos negócios sociais, consideramos a equipe como uma dimensão separada. Adotamos a dimensão "Atividades" do modelo de Negócios Canvas, que representa as atividades mais importantes que a organização precisa realizar para que o modelo de negócios funcione.

Nos estudos de caso realizados, identificamos o papel da tecnologia digital como um mecanismo importante para conectar recursos, parceiros e equipes de modo a viabilizar o desenvolvimento das principais atividades da organização. Por isso, decidimos representar essa dimensão em nosso modelo, abarcando as dimensões mencionadas (recursos, equipes, parceiros e atividades).

A dimensão plataforma digital refere-se ao principal canal para comunicação e entrega de valor aos grupos atendidos pela organização, como websites e aplicativos. A plataforma digital também pode envolver plug-ins de navegador, botões de compartilhamento e provisionamento de interfaces de programação de aplicações (APIs) e kits de desenvolvimento de software (SDKs) (Choudary et al., 2015). As setas indicam que a plataforma digital pode estar conectada com outras tecnologias digitais utilizadas pela organização, como softwares de gerenciamento do cliente (CRM) ou com outros canais de relacionamento com os clientes, como as redes sociais.

A dimensão plataforma digital é subdividida em três elementos: interação central, controle de acesso e filtros. A interação central refere-se à interação entre os dois principais grupos da plataforma que eram o efeito de rede. Por exemplo, na Internship Enterprise, apesar de haver colunistas e empresas de publicidade, a interação central está relacionada aos jovens e empresas, ou seja, refere-se à interação inicial que irá gerar o efeito de rede capaz de atrair os demais grupos.

O controle de acesso refere-se aos mecanismos que asseguram a qualidade do conteúdo em uma plataforma. A MOOC Enterprise, por exemplo, aplica um controle editorial para avaliar instituições que desejam oferecer cursos. Algoritmos também podem ser usados para analisar parâmetros antes de permitir a entrada de membros, produtos ou serviços.

O framework aborda as particularidades do modelo de negócios de uma plataforma digital, considerando a criação de valor para diversos grupos. Isso inclui a plataforma como o principal canal de interação e outras dimensões que representam os grupos atendidos. Essas dimensões se baseiam no Business Model Canvas, mas abordam múltiplos grupos.

Os produtores de conteúdo, como instituições de ensino na MOOC Enterprise, são identificados como um grupo importante. O relacionamento com esses produtores inclui estratégias de engajamento e suporte, além de canais alternativos, como redes sociais. A proposta de valor para eles também é crucial, gerando valor para outros grupos através do efeito de rede.

As dimensões "Fontes de Receita" e "Estrutura de Custos" analisam os custos e receitas da plataforma, semelhante ao modelo Canvas. "Resultado Econômico" representa os objetivos financeiros da organização. Por fim, as dimensões "Saídas", "Resultados" e "Impacto Social" abordam a teoria da mudança da organização, considerando indicadores processuais, efeitos de curto e médio prazo, e efeitos de longo prazo, respectivamente.

4.2 Análise dos Especialistas

Os especialistas ressaltaram a necessidade e utilidade do desenvolvimento da proposta, validando a relevância do estudo.

Eu acho que [o modelo] pode ajudar muito, tanto para quem está começando como para quem já tem uma experiência, mas que pode reorganizar o seu negócio olhando para isso (Entrevista A).

Se você trazer essa ferramenta, sentar-se com ela [organização] para conversar, vai contribuir muito. Porque tem que parar e planejar para ver se a organização continua no caminho certo e se está chegando lá no resultado que eu pretendo (Entrevista B).

A análise realizada pelos especialistas proporcionou reflexões valiosas para o aprimoramento e elaboração do modelo final (Figura 3). Destacam-se três principais sugestões dos especialistas:

(1) Simplificação do modelo: tornar o modelo mais acessível e fácil de usar para os usuários, mantendo os elementos considerados essenciais:

[...] Existem muitas palavras que dão origem a muitas interpretações [...] que vai gerar muito esforço para quem está conduzindo uma oficina e utilizando o modelo como elemento planejador de negócios de impacto social [...]. Há um esforço muito grande de traduzir para os participantes, para os usuários [...]. Tem que ser simples, inclusive, para um grau de leigo, [...]. E quanto mais simples for, mais efetivo será (Entrevistado F).

[...] a todo momento, quando conversamos com startups, tentamos sempre simplificar ao máximo. [...] Estamos tentando simplificar, para ele ir para a essência, no MVP, no mínimo para o cliente principal, para o adotante inicial. Eu tive a sensação de que tem campos importantes, mas, talvez, não precisa estar tudo junto, podem estar em modelos diferentes (Entrevista H).

(2) Orientações detalhadas para compreensão da lógica de preenchimento, incluindo perguntas orientadoras que ajudem os usuários a entender como preencher corretamente as informações necessárias:

Eventualmente faria o que eu acho que é um super sucesso do modelo Canvas, que é explicar o que tem que se fazer dentro de cada um desses quadradinhos [...]. Acho que você tem que induzir os planejadores a pensar coisas que poderiam ficar de fora se eles não usassem o seu framework [...]. Explica, faz uma pergunta para a pessoa. E quando você faz uma pergunta, ele tem que dar uma resposta direta. [...]. Você simplificou o modelo. (Entrevistado F).

(3) Permitir a identificação dos grupos participantes e seus beneficiários pelos usuários do modelo:

Às vezes, o cliente e o beneficiário são a mesma pessoa, às vezes o beneficiário está na cadeia de fornecimento do negócio, e o cliente é quem paga. Então existem várias formas, diferentes relações possíveis (Entrevista C).

Acho que um ponto de atenção é pensar se o produtor de conteúdo não pode ser o beneficiário, por exemplo. Acho que [o pesquisador propondo o modelo] não vai saber de antemão onde está o beneficiário (Entrevista D).

4.3 Demonstração do framework: caso da Diversity Enterprise

Utilizamos as informações obtidas na entrevista da Diversity Enterprise para demonstrar a utilização do modelo final proposto no estudo, conforme ilustra a Figura 4.

A Diversity Enterprise é uma startup dedicada à promoção da diversidade e inclusão por meio da educação. A empresa oferece produtos digitais e prestação de serviços que visam promover a mudança cultural nas organizações, capacitando tanto a equipe de diversidade quanto os demais colaboradores em temas como empatia, respeito no ambiente corporativo, liderança inclusiva, conceitos básicos sobre diversidade, letramento racial, entre outros.

Um dos principais produtos digitais oferecidos pela organização é a Comunidade Digital (nome fictício), uma plataforma interativa que possibilita a interação entre empresas em busca de conhecimento sobre diversidade. Por meio dessa comunidade, as organizações podem esclarecer dúvidas, divulgar suas práticas de diversidade, consultar exemplos de práticas adotadas por outras empresas e ter acesso a cursos e materiais orientativos.

O objetivo central da Diversity Enterprise é abordar o problema da exclusão de grupos sub-representados no ambiente corporativo. Sendo assim, a missão da organização é "transformar organizações por meio do fortalecimento da diversidade" (Diversity, 2023). Além disso, conforme relatado pela CEO, a empresa busca expandir o acesso ao conhecimento sobre diversidade e inclusão por meio de sua plataforma digital:

Um ponto chave do porquê optamos por usar tecnologia é porque os serviços de consultoria de diversidade não são baratos. Então, eles não são acessíveis para muitas empresas. Claro, grandes empresas, que têm grandes lançamentos etc., vão pagar. [...]. Mas a gente entende que esse é um tema que precisa sair só do eixo Rio-São Paulo. Tem que chegar em outras regiões do Brasil. Tem que chegar em outros portes de empresas. [...] Então, a partir do momento que a gente usa a tecnologia, no caso, a "Comunidade Digital", eu consigo tornar esse modelo de assinatura mais barato, mais acessível para as empresas [...] (Diversity, 2023).

A "Comunidade Digital" é construída por meio da participação de várias organizações na plataforma. Atualmente, a maioria das organizações participantes consiste em grandes empresas que buscam adquirir conhecimento e boas práticas relacionadas à diversidade. Embora o objetivo principal da "Comunidade Digital" seja fortalecer e capacitar as equipes de diversidade das organizações envolvidas, é importante considerar que os principais beneficiários são os grupos sub-representados. Essa perspectiva foi destacada pelos especialistas, que sugeriram que a identificação dos grupos beneficiados seja tratada de forma mais abrangente no modelo.

A organização identificou que as principais necessidades das organizações que estão buscando implementar ações de diversidade são três: manter o tema vivo o ano inteiro para seus colaboradores, conhecer boas práticas sendo implementadas por outras organizações e acessar conteúdo de qualidade sobre o tema. Nesse sentido, além da Comunidade Digital oferecer a integração dos participantes por meio de uma rede social, ela disponibiliza cursos online e materiais, como guias e manuais, sobre diversidade e inclusão.

Figura 3: Framework para modelagem de negócios sociais que utilizam MNPD

<p>Problema/Contexto social</p> <p>Qual é o problema social que nos propomos a resolver? Quais são as causas dessa situação? Quais são os fatores que influenciam esse problema e contexto social?</p> 	<p>Missão</p> <p>Quais são os valores e princípios fundamentais que guiam o negócio social? Quais são os principais produtos, serviços ou soluções que o negócio social oferecerá para abordar o problema social? Qual é o diferencial do negócio social em relação a outras organizações ou abordagens existentes?</p> 	<p>Pressupostos</p> <p>Quais são as crenças fundamentais subjacentes à teoria da mudança que estou adotando? Quais são as relações de causa e efeito que estou assumindo? Como o contexto influencia a mudança pretendida?</p> 											
<p>Atividades</p> <p>Quais serão as principais atividades a serem desenvolvidas pela organização para garantir a oferta de valor para todos os grupos? O que precisa ser realizado para gerar o impacto social desejado? Quais são as macro atividades e estratégias?</p>	<p>Proposição de Valor</p> <p>Qual é a proposta de valor que o negócio social precisa entregar para cada grupo que participa da plataforma digital? Como personalizar a oferta de valor para atender às necessidades específicas de cada grupo? Como atender às necessidades específicas de cada grupo beneficiário?</p> 	<p>Relacionamento com grupos</p> <p>Quais serão os mecanismos de relacionamento com os grupos?</p> 	<p>Beneficiários</p> <p>Quais grupos receberão as intervenções/estratégias da organização? Existem outros grupos que precisam participar da plataforma para que a organização produza sua proposta de valor, incluindo fontes de receita? Como envolver esses grupos na plataforma de forma eficaz?</p> 	<p>Canais</p> <p>Quais são os principais canais de comunicação para se engajar com os grupos?</p> 	<p>Parceiros & Fornecedores</p> <p>Quais são os papéis e competências necessários na equipe para desenvolver as atividades?</p> 	<p>Equipe</p> <p>Quem são os principais parceiros e fornecedores? Qual papel eles terão nas atividades do negócio social?</p> 	<p>Grupos e interações</p> <p>Beneficiários</p> <p>Quais grupos receberão as intervenções/estratégias da organização? Existem outros grupos que precisam participar da plataforma para que a organização produza sua proposta de valor, incluindo fontes de receita? Como envolver esses grupos na plataforma de forma eficaz?</p> 	<p>Saídas</p> <p>Quais são os aspectos tangíveis ou mensuráveis resultantes dos principais processos da organização? Quais os indicadores podem evidenciar que as atividades estão sendo implementadas de modo satisfatório para alcançar os resultados financeiros e sociais?</p> 	<p>Resultados Sociais</p> <p>Que período será considerado como curto prazo para as ações sociais realizadas pela organização e quais são as mudanças no contexto que podem ser observadas nesse período? Como essas mudanças podem ser mensuradas? Que período será considerado como médio/longo prazo para as ações sociais realizadas pela organização e quais são as mudanças no contexto que podem ser observadas nesse período? Como essas mudanças podem ser mensuradas?</p> 	<p>Impacto Social</p> <p>Qual é a visão de futuro que o negócio social busca alcançar? Ou seja, qual é a situação ideal que o negócio social deseja criar no longo prazo em relação ao problema social identificado?</p> 	<p>Resultados Econômicos</p> <p>Quais são os resultados financeiros que demonstrarão o sucesso do negócio? Quais os indicadores serão utilizados para mensurá-los?</p> 	<p>Fontes de Receita</p> <p>Como a organização irá monetizar suas atividades para sustentar suas operações?</p> 	<p>Filtros</p> <p>Quais filtros serão disponibilizados para facilitar a busca dos usuários na plataforma digital?</p> 
<p>Controle de Acesso</p> <p>Quais serão os mecanismos de controle de entrada dos participantes na plataforma para garantir a qualidade da oferta de valor?</p> 													
<p>Plataforma Digital</p> <p>Interação principal</p> <p>Qual será a principal interação entre os grupos para que a plataforma gere o efeito de rede? Como garantir a participação ativa dos grupos na plataforma digital?</p> 													
<p>Estrutura de Custos</p> <p>Quais são os custos despendidos com tecnologia digital e outros recursos? Quais os custos para o desenvolvimento das atividades? Quais custos destinados para a equipe e fornecedores para a plataforma digital? Quais os custos envolvidos na gestão dos indicadores financeiros e sociais?</p> 													

Figura 4 Aplicação do modelo ao caso da Diversity Enterprise

Problema/Contexto social Exclusão de grupos sub-representados no ambiente corporativo. A maioria da comunidade LGBTQIA+ esconde a sexualidade no ambiente corporativo.		Missão Transformar organizações ao potencializar a diversidade.			Pressupostos A educação e o letramento em diversidade são caminhos essenciais para a transformação cultural das organizações, a fim de torná-las mais inclusivas		
Atividades Realização de treinamentos e consultoria. Produção de conteúdo Moderação da Comunidade Digital		Proposição de Valor Diversidade S/A: Comunidade de aprendizagem em diversidade e inclusão	Relacionamento com grupos Relacionamento de longo prazo	Grupos e interações Empresas em busca de conhecimento sobre diversidade e inclusão	Saídas Número de empresas clientes que foram atendidas Número de pessoas impactadas nesses clientes Satisfação dos clientes	Resultados Sociais Evolução do grau de maturidade em diversidade e inclusão das organizações clientes no curto e médio prazo.	Impacto Social Organização que colocam a diversidade em prática. Organizações mais inclusivas
Parceiros & Fornecedores Contabilidade, Atendimento jurídico, Tecnologia da Informação e rede de facilitadores	Equipe 14 pessoas incluindo especialistas em Diversidade e Inclusão, área comercial e moderação da Comunidade Digital	Consultoria Treinamentos Experiências Sensoriais	Canais Website e redes sociais	Beneficiários Grupos sub-representados	Fontes de Receita	Resultados Econômicos Faturamento, Lucro e Ticket médio	
Tecnologia Digital e outros recursos Plataforma digital (produto já existente no mercado e customizado para a organização)		Interação principal Empresas em busca de conhecimento sobre diversidade e inclusão	Controle de Acesso Editorial	Filtros Pesquisa por tema e filtros com relação ao tipo de material			
Estrutura de Custos Recursos Humanos/Produção de materiais/ Tecnologia/Comunicação e Marketing							

A Comunidade Digital é mediada por colaboradores da Diversity Enterprise, mas os participantes também podem interagir:

A gente também tem tipo uma rede social, como se fosse um Facebook, em que as pessoas podem postar dúvidas, perguntas, pedir dicas de materiais... Onde também entra essa interação, porque às vezes, você tem ali uma pessoa perguntando: “Pessoal, o que vocês estão planejando para o mês do orgulho.” E você começa a ter pessoas de outras empresas respondendo, interagindo, falando, dando dicas ou comentando... Ou a nossa própria equipe (Diversity, 2023)

Além do produto digital, a organização oferece consultoria especializada, treinamentos e experiência sensoriais, que envolvem atividades mais lúdicas. Conforme destacado pela CEO, apesar do produto digital ter sido a primeira ideia do negócio, ela foi impulsionada pela pandemia, no entanto, a porta de entrada da Diversity Enterprise em seus clientes são as consultorias e treinamentos, que são os produtos mais convencionais com os quais as organizações estão habituadas.

Nós temos quatro pilares, porque a gente não deixa de oferecer, ainda hoje, os serviços de consultoria, que eles acabam representando uma grande parcela da receita que a gente tem. Parte do nosso objetivo, ao longo do tempo, é transacionar, digamos assim, cada vez mais o percentual maior da nossa receita vinda de produtos digitais, mas isso ainda é uma jornada a ser percorrida [...]. Temos a Comunidade Digital. E temos também uma parte que são experiências [...], incluindo algumas digitais, que são algumas vivências que a gente propõe para a pessoa exercitar a capacidade de empatia dela [...] (Diversity, 2023).

O relacionamento com as organizações ocorre principalmente por meio do website e networking realizado pela organização, que foca no relacionamento de longo prazo com os clientes. Conforme relatado anteriormente, é comum que as organizações contratem inicialmente os serviços de treinamento e consultoria e, posteriormente, passem a se relacionar com a Diversity Enterprise por meio da Comunidade Digital. A Organização também mantém contato com seus clientes por meio da divulgação de conteúdo em suas redes sociais.

Com relação a Comunidade Digital, o controle de acesso é realizado de forma editorial, ou seja, a partir da assinatura anual da plataforma digital, a equipe da Diversity Enterprise autoriza a entrada de um novo membro (organização) na comunidade. Que possui um menu de pesquisa para acessar os materiais e cursos de acordo com o tema desejado. Além disso, é possível realizar filtros por tipo de material deseja, como por exemplo, podcasts, vídeos, e-books.

Para apoiar a criação de valor, a Diversity Enterprise se concentra em várias atividades-chave, como ações de comunicação e marketing e vendas, além da produção dos cursos, treinamento e conteúdos e gestão da Comunidade Digital. Para suportar a realização das atividades, a Diversity Enterprise conta com uma equipe de 14 pessoas, além de fornecedores

de serviços jurídicos e de contabilidade, de tecnologia da informação e uma rede de facilitadores que atuam em projetos específicos.

Como principais saídas a organização monitora quantas empresas clientes foram atendidas, qual o número de pessoas impactadas nessas organizações, bem como a satisfação dos clientes. Como fonte de receitas a empresa conta com o fornecimento de serviços de consultoria, treinamentos e experiências para empresas e a assinatura da Comunidade Digital.

Apesar de monitorar os resultados financeiros como faturamento, lucro e ticket médio a Diversity Enterprise, assim como relatado nos estudos de caso anteriores e na discussão dos especialistas, possui desafios para monitorar os resultados e impactos sociais, conforme destaca a CEO:

É bem desafiador. Eu acho que ainda não conseguimos mensurar muito bem o nosso impacto. Porque além de mensurar impacto social ser um desafio, mensurar impacto social na área de educação é ainda mais desafiador. Ações educacionais também têm uma camada de complexidade bem grande. Especialmente porque, muitas vezes, não é um programa estruturado de longa duração, onde eu consigo, metrificar uma base zero e depois de seis meses de programa, sete meses de programa, um ano de programa, vamos ver fazer um novo uma nova pesquisa para avaliar se o grau de conhecimento das pessoas evoluiu. Muitas vezes são ações isoladas (Diversity, 2023).

Entretanto, apesar dos desafios identificados, a CEO considera que o crescimento da Comunidade Digital possibilite a melhoria dos mecanismos de avaliação do impacto social. Ela planeja que, utilizando a plataforma digital será possível realizar um diagnóstico inicial dos clientes que estão participando da comunidade e acompanhar a evolução deles a cada renovação da assinatura, mas compreende que mesmo essa proposta ainda trará desafios, conforme explicado a seguir:

O que a gente quer começar a fazer agora é fazer [avaliação de impacto] na Comunidade Digital. Quando a empresa entra na Comunidade Digital, a gente faz esse assessment, e aí toda vez que ela renova a assinatura, a gente faz de novo [...]. Foi através da Comunidade Digital que identificamos ser possível acompanhar um pouco melhor essa evolução no grau de maturidade de diversidade [...]. Claro que parte dessa evolução, acho que a gente pode atribuir a nossa atuação na própria comunidade e, mas ao mesmo tempo, eu também não posso levar todo esse crédito, porque, às vezes a empresa está implementando outras práticas ou outras ações que, não necessariamente foram coisas que eu influenciei [...]. Isso para dizer que é bem desafiador (E1, Diversity, 2023).

Com relação a estrutura de custos, estão principalmente relacionados a recursos humanos, tecnologia e impostos. Alguns custos também envolvem a elaboração dos materiais disponibilizados aos clientes na Comunidade Digital e nas ações de treinamento, bem como as atividades de comunicação e marketing.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou contribuir com os esforços empreendidos pelos pesquisadores para o desenvolvimento de artefatos que possam contribuir com a realidade dos negócios sociais (Ebrahim & Rangan, 2014; Maas & Grieco, 2017; Yunus et al., 2010), sobretudo no contexto da economia digital em que o uso de modelos de negócios de plataforma digital é crescente. Desse modo, nossa proposta faz contribuições para o campo acadêmico e prático.

O modelo desenvolvido possibilita uma estrutura sistemática para a compreensão da complexidade dessas organizações, agrupando elementos do Modelo de Negócios Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010, 2014) e da Teoria da Mudança (Weiss, 1995), possibilitando ao empreendedor social refletir sobre os aspectos necessário tanto para a criação de valor social, quanto para a criação de valor financeiro. Ao incorporar elementos específicos do MNPD, nossa proposta também possibilita ao empreendedor refletir sobre os aspectos essenciais e desafiadores, como o efeito de rede, controle de acesso, filtros e fontes de receitas.

Além disso, a proposta pode fornecer uma linguagem comum para a discussão e análise de negócios sociais. A utilização do nosso framework tem potencial para facilitar a comunicação entre pesquisadores, profissionais e partes interessadas envolvidas nesse campo,

permitindo melhores comparações entre casos de estudo e uma compreensão mais precisa dos desafios e oportunidades enfrentados pelos negócios sociais.

Outra contribuição importante é a possibilidade de avaliar e comparar diferentes propostas de negócios sociais, sendo particularmente relevante para investidores e financiadores que desejam tomar decisões informadas sobre alocar recursos para projetos de negócios sociais.

Por fim, nosso framework para modelagem de negócios sociais pode estimular o avanço da teoria e da prática nesse campo. Através de pesquisas e aplicações práticas, nossa proposta pode ser constantemente refinada e aprimorada, levando a uma maior compreensão dos negócios sociais e ao desenvolvimento de estratégias mais efetivas para enfrentar desafios sociais.

Embora o desenvolvimento do nosso framework para modelagem de negócios sociais seja um primeiro passo promissor, é essencial realizar estudos empíricos abrangentes para validar sua eficácia e aplicabilidade em diferentes contextos. Trabalhos futuros podem se concentrar em conduzir pesquisas de campo, entrevistas e estudos de caso para coletar dados e evidências que confirmem a utilidade do framework na prática.

Nossa proposta focou no contexto do setor de educação e empregabilidade, entretanto, os negócios sociais podem variar amplamente em termos de setor, escala, recursos disponíveis e desafios enfrentados. Portanto, é necessário explorar como o framework pode ser adaptado e personalizado para atender às necessidades específicas de diferentes tipos de negócios sociais. Estudos futuros podem examinar as modificações necessárias no framework para atender a contextos diversos e identificar elementos comuns que são essenciais em todos os casos.

Um aspecto importante levantado pelos especialistas consultados em nosso estudo refere-se a dimensão temporal dos negócios sociais, pois os diferentes estágios de desenvolvimento do negócio vão requerer focos em dimensões distintas. Futuras pesquisas podem se concentrar em como o framework pode capturar e incorporar a dimensão temporal, considerando fases de desenvolvimento, mudanças ao longo do tempo e sustentabilidade a longo prazo dos negócios sociais. Isso pode incluir a análise de modelos de negócios em estágios diferentes de maturidade e como o framework pode fornecer orientações específicas em cada fase. A última sugestão refere-se a avaliar a efetividade do framework como ferramenta de ensino. Pesquisas futuras podem investigar como o framework pode ser incorporado em programas educacionais, como cursos de empreendedorismo social, e avaliar sua efetividade no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dos estudantes nessa área.

REFERÊNCIAS

- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359–376. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.21>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
- Baden-Fuller, C., & 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>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Castello Branco, A. N., Ufer, A., Ribeiro, A., & Brandão, D. (2022). *Model C: manifesto in favor of a complete model*.

- Choudary, S. P., Parker, G. G., & Van Alystne, M. (2015). *Platform scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*. New York, NY: Platform Thinking Labs.
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. HarperCollins.
- Davies, I. A., & Chambers, L. (2018). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 177, 378–386. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.196>
- Davies, R. (2018). *Representing Theories of Change: Technical Challenges with Evaluation Consequences*.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). For-Profit Social Ventures. *Social Entrepreneurship*, 2, 1–26.
- Dimov, D., Maula, M., & Romme, A. G. L. (2022). Crafting and Assessing Design Science Research for Entrepreneurship. In *Entrepreneurship: Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/10422587221128271>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3).
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2015). Managing Social , Environmental and Financial Performance Simultaneously. *Long Range Planning*, 48(1), 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.11.001>
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2011). Industrial Organization of Two-Sided Platforms. In *Platform economics: essays on multi-sided businesses* (pp. 2–29).
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Harvard Business Publishing.
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>
- Gonin, M., Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Academy of Management 2013 Annual Meeting, AOM 2013*, 418–423. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.187>
- Gregor, S., & Hevner, A. R. (2013). Positioning and presenting design science research for maximum impact. In *MIS Quarterly: Management Information Systems* (Vol. 37, Issue 2, pp. 337–355). University of Minnesota. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.01>
- Haffar, M., & Searcy, C. (2019). How organizational logics shape trade-off decision-making in. *Long Range Planning*, 52(6), 101912. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101912>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. In *Academy of Management Annals* (Vol. 11, Issue 1, pp. 73–104). Routledge. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- Michellini, L., Grieco, C., Ciulli, F., & Di Leo, A. (2020). Uncovering the impact of food sharing platform business models: a theory of change approach. *British Food Journal*, 122(5), 1437–1462. <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2019-0422>
- Msila, V., & Setlhako, A. (2013). Evaluation of Programs: Reading Carol H. Weiss. *Universal Journal of Educational Research*, 1(4), 323–327. <https://doi.org/10.13189/ujer.2013.010408>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Business Model Generation. In *John Wiley & Sons, Inc.* (Issue 59). <https://doi.org/10.2307/j.ctvh9vtn3.17>
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *PLATFORM REVOLUTION HOW NETWORKED MARKETS ARE TRANSFORMING THE ECONOMY-AND HOW TO MAKE THEM WORK FOR YOU.*
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(1), 82–115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- Reuter, E. (2021). Hybrid business models in the sharing economy: The role of business model design for managing the environmental paradox. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.2939>
- Rochet, J., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal Fo the Euripean Edonomic Association*, 1(4), 990–1029.
- Rochet, J., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets : a progress report. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 645–667.
- Rogers, P. (2014). *Theory of Change*. www.unicef-irc.org
- Rosa, P., Sassanelli, C., & Terzi, S. (2019). Towards Circular Business Models: A systematic literature review on classification frameworks and archetypes. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 236). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117696>
- Rozentale, I., & van Baalen, P. J. (2021). Crafting business models for conflicting goals: Lessons from creative service firms. *Long Range Planning*, 54(4). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102092>
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Etchics Quarterly*, November. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- Sparviero, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
- Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*, 21(4), 675–687. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0323>
- Weiss, C. H. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts* (pp. 65–92).
- Wu, Y. J., Liu, W. J., & Yuan, C. H. (2020). A mobile-based barrier-free service transportation platform for people with disabilities. *Computers in Human Behavior*, 107(October 2018), 105776. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.005>
- Yun, J. H. J., Won, D. K., Park, K. B., Yang, J. H., & Zhao, X. (2017). Growth of a platform business model as an entrepreneurial ecosystem and its effects on regional development. *European Planning Studies*, 25(5), 805–826. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1282082>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>