

Um novo modelo económico híbrido: o caso de TelaBotanica¹

Lorna Heaton

Département de communication, Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie, Université de Montréal², Canadá

lorna.heaton@umontreal.ca

Serge Proulx

École des médias, Université du Québec à Montréal³, Canadá, Télécom ParisTech⁴, França

proulx.serge@uqam.ca

Resumo: Este artigo propõe uma análise do modelo económico subjacente a TelaBotanica, um sítio web de língua francesa destinado à criação e troca de conhecimento botânico. Esta associação sem fins lucrativos reúne profissionais e amadores como “contribuidores” e iguais tem desenvolvido um modelo de negócios no qual os ganhos externos gerados através de contratos de trabalho são reinvestidos no desenvolvimento das acções colectivas da associação. Esta hibridação entre um modelo de negócios e um modelo de acção colectiva tem consequências importantes para as operações e governação da associação. Defendemos aqui que a introdução da ideia de um modelo de negócios moldou de facto o entendimento que os actores-chave têm da sua organização, bem como a qualidade das interações com o ambiente envolvente.

Palavras-chave: TelaBotanica; modelo de negócios; contribuição; acção colectiva.

1. Submetido a 9 de Fevereiro de 2014 e aprovado a 15 de Abril de 2014.
2. 2900 Boulevard Edouard-Montpetit, Montréal, QC H3T 1J4, Canadá.
3. 405 Rue Sainte-Catherine Est, Montréal, QC H2L 2C4, Canadá.
4. 46 Rue Barrault, 75013 Paris, França.

Abstract: This article proposes an analysis of the economic model that underlies TelaBotanica, an online French language site for the creation and exchange of botanical knowledge. This non-profit association that brings together professionals and amateurs as equal “contributors” has developed a business model in which external revenues generated through contract work are reinvested in developing the association’s collective actions. This hybridation between a business model and collective action model has important consequences for the association’s operations and governance. We argue that the introduction of the business model idea has in fact shaped the understanding of key actors of their organization as well as the quality of interactions with the surrounding environment.

Keywords: TelaBotanica; business model; contribution; collective action.

PROPOMOS aqui uma análise do modelo económico híbrido seguido, desde há praticamente quinze anos, pela experiência da associação francesa *TelaBotanica*⁵. Esta é uma organização baseada numa plataforma Web francófona colaborativa, cujo objectivo é incentivar a interacção entre botânicos amadores e profissionais. Embora actuando como entidade sem fins lucrativos, a organização apresenta um modelo de negócio que lhe permite gerar receitas externas que podem vir a ser reinvestidas no seu funcionamento e no seu desenvolvimento enquanto grupo com vocação associativa. Esta hibridação entre o modelo de acção colectiva e modelo de negócio tem tido um impacto significativo no funcionamento e governação (*gouvernance*) da TelaBotanica. A introdução da ideia de um modelo de negócio molda, até certo ponto, a forma como os actores-chave vêem a sua organização. Esta hibridação entre fins associativos e comerciais influencia a dinâmica de desenvolvimento da associação, bem como a qualidade das suas interacções com o ambiente sócio-económico circundante. Assim, o uso da metáfora do *business model* pode representar, para alguns actores, um artifício retórico para facilitar as decisões estratégicas no interior da organização – decisões que poderiam, de outro modo, ser controversas. De uma perspectiva pragmática e performativa, veremos como o recurso à ideia

5. Esta análise integra-se num projecto de investigação financiado pelo Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) do Canadá.

de modelo de negócio pode encorajar um certo tipo de acção em detrimento de outros. A utilização desta metáfora por alguns agentes pode mobilizar princípios organizacionais que asseguram uma gestão aparentemente mais coerente na adaptação da associação a condições específicas de desenvolvimento. Esta lógica organizacional híbrida (Battilana e Dorado, 2010) assumida pela TelaBotanica é uma alavanca de inovação socioeconómica para a qual o recurso ao modelo de negócios é fulcral.

Depois de introduzir o conceito de modelo de negócio, iremos descrever a nossa estratégia metodológica, bem como a associação TelaBotanica. Em seguida, analisaremos a natureza híbrida do seu modelo concreto, enfatizando as tensões entre as lógicas económica e social que estão na base da criação deste modelo original de inovação organizacional.

Modelos de negócio e organizações sem fins lucrativos

Parece paradoxal tentar aplicar um modelo de negócio a uma organização sem fins lucrativos. Apesar da vastidão da literatura científica produzida em torno do conceito de modelo de negócios, não existe consenso sobre a definição deste conceito (Zott, Amit e Massa, 2011; Yunus, e Mongeon Lehmann-Ortega, 2010). Esta literatura centra-se em três elementos para caracterizar o modelo de negócios: a natureza dos bens ou serviços oferecidos aos consumidores; a forma como a empresa se organiza para lhes proporcionar esses bens ou serviços; o modelo financeiro (*revenue model*) mobilizado pela empresa (Yunus *et al.*, 2010). No entanto, a definição proposta por Teece (2010) considera o modelo de negócio, antes de mais, uma ferramenta conceptual. Escreve este autor: “Um modelo de negócios articula uma lógica, dados e outros signos que justificam um valor proposto aos clientes, para além de uma estrutura financeira sólida (custos, receitas) que permite fornecer este valor aos consumidores” (tradução nossa: 179). Em suma, trata-se do modelo que estrutura a empresa. Seguindo Baden-Fuller e Morgan (2010), poderíamos argumentar que tal definição permite identificar claramente os elementos essenciais de um negócio, pondo em

primeiro plano a dinâmica do seu funcionamento. Conceptualmente, este tipo de definição de modelo de negócio permite incluir a estruturação das organizações de vocação associativa ou sem fins lucrativos.

No entanto, é também evidente que as organizações voluntárias ou sem fins lucrativos têm características distintivas. Do ponto de vista da identidade e da governação, a adesão a uma missão social, um sentimento de propriedade colectiva e de compromisso, a vinculação com a participação voluntária, são características deste tipo de organizações que só raramente encontramos em organizações comerciais. Os benefícios colectivos (em vez de ganhos individuais), a preocupação com a ajuda mútua, bem como a missão social, definem melhor as entidades sem fins lucrativos (Quarter, Mook e Armstrong, 2009). Neste tipo de organizações voluntárias é também, muitas vezes, difícil ou mesmo impossível estabelecer com exactidão a propriedade e a responsabilidade (Frumkin, 2002). Esta identificação é complexa devido às múltiplas fontes simultâneas de financiamento (especialmente públicas e para-estatais ou, por vezes, privadas). Acresce que o trabalho de voluntários e os diversos níveis de comprometimento dos vários membros podem gerar uma mais-valia para os serviços fornecidos que são de difícil contabilização (Quarter *et al.*, 2009).

Tradicionalmente, os economistas e juristas argumentavam que o que diferencia as organizações sem fins lucrativos das empresas comerciais é, fundamentalmente, a obrigação de não distribuírem os lucros acumulados pelos proprietários ou pelos funcionários. A definição criada em torno das ideias de “lucro” e “sem fins lucrativos” tornou-se relativamente permeável ao longo do tempo. Neste contexto, surgiu uma nova forma híbrida de organização, combinando missão social, a obrigação de não redistribuição dos lucros e actividade empresarial que Cordes e Steuerle (2009a: 2) designam com a expressão “duplo resultado financeiro” (*double bottom line*). Alguns autores argumentam que uma organização sem fins lucrativos gerar receita financeira pode ser, em certas condições, um modo legítimo de realizar a respectiva missão social (Emerson e Twersky, 1996). Uma forma híbrida pode criar oportunidades para a organização obter vantagens ao combinar características de cada um dos dois modelos (lucrativo e sem fins lucrativos). Este poder de decisão é particularmente vantajoso quando a execução de tarefas específicas

de uma organização coincide, pelo menos parcialmente, com as capacidades e competências dos membros mobilizados para atingir esses objectivos (Cordes e Stuerle, 2009b). Esta configuração cria uma estrutura organizacional forte, articulando lógicas tradicionais e inovadoras, com capacidade de adaptação às mudanças nas políticas públicas de financiamento das associações (Frumkin, 2002, p 179; Battilana e Dorado, 2010).

Estratégia metodológica

O nosso *corpus* de análise consiste em transcrições de mais de quarenta (40) entrevistas semi-estruturadas, realizadas entre Julho de 2009 e Maio de 2012, com os fundadores, pessoal permanente e contribuidores da rede TelaBotanica. Também tomámos em consideração as diversas notas de observação das reuniões; efectuámos uma análise de documentos produzidos pela associação (relatórios e pesquisas), bem como uma exploração aprofundada da plataforma Web da organização. Realizámos análises focadas em diferentes temas (coordenação e utilização de ferramentas técnicas; interacções entre designers e utilizadores; mobilização de várias formas de conhecimento; governação; natureza das contribuições, etc.). Estes temas foram identificados a partir do levantamento inicial do nosso projecto de investigação; alguns deles surgiram nas nossas análises iniciais. A codificação dos materiais fez-se com recurso a *software* de análise qualitativa de dados (NVivo). Cada tema foi objecto de análises individuais e colectivas, por meio da discussão de interpretações entre os membros da equipa de investigação. Esta redacção iterativa de memorandos analíticos realizou-se de acordo com os princípios da teoria fundamentada (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1990).

TelaBotanica

A associação TelaBotanica foi fundada em Dezembro de 1999 com o objectivo de criar uma rede francófona de intercâmbio para pessoas interessadas em

botânica, sob todas as suas formas. Num contexto em que, por um lado, o ensino da botânica desapareceu dos programas de educação secundária e pós-secundária, e onde, por outro lado, a disciplina passou a ser vista como antiquada e sem fôlego, a ideia orientadora consistiu em aproveitar as tecnologias de comunicação para construir uma rede colaborativa baseada exclusivamente na Internet. A TelaBotanica define *a priori* todos os membros da rede como potenciais contribuidores. A rede

não se destina a produzir apenas para si própria, mas também a partilhar aquilo que os seus membros produzem, bem como a permitir que os seus membros possam produzir e reflectir em conjunto. Portanto, a sua eficácia depende, em grande medida, da sua capacidade de colocar os seus membros em contacto, e fazer circular tudo o que pode circular: informação, reflexão, recursos, pessoas... Esta estruturação em rede pressupõe a não concorrência entre as acções dos membros: partilhar competências ajuda outrem e permite (a cada um e) ao grupo avançar em direcção a um objectivo comum (Excerto da Carta de fundação).

A associação TelaBotanica baseia-se na participação e contribuição voluntárias por parte de utilizadores que produzem conhecimento botânico, levam a cabo discussões e desenvolvem projectos colaborativos. A adesão à rede é completamente gratuita e permite o acesso a uma ampla gama de serviços disponíveis a partir do site: ferramentas de *software*, documentação, informações, projectos, listas de discussão. Estes serviços são agrupados em quatro áreas interactivas:

- **Notícias:** publicação semanal apresentada como “boletim de notícias da botânica francófona”, contando com 12.000 subscritores e as contribuições voluntárias dos membros; é visitada por uma média de 1.800 internautas diariamente.
- **E-flore:** base de dados com 230.000 páginas que permite a consulta de repositórios com diferentes grupos taxonómicos e que dá acesso a informações sobre a nomenclatura, a distribuição geográfica e a descrição

das plantas; uma *wiki*, uma espécie de quadro colaborativo e catálogos *online* que permitem a todos contribuir.

- **Recursos *online***: incluem referências bibliográficas (30.000 entradas), publicações *online* e mais de 80 sínteses de fóruns de discussão.
- **Espaço “projectos”**: disponibilizado aos membros da rede para reunir e trocar informações ou para realizar projectos conjuntos (cerca de 80 projectos activos em 2013); estes projectos colaborativos são diversificados (em termos de tema, abrangência, participação, dispositivos utilizados).

Em 2013, a rede incluía mais de 19.000 membros, entre amadores e profissionais da botânica da Europa, África, América do Norte, Ásia e Médio Oriente; metade dos quais tem uma ligação profissional à botânica. Estima-se em cerca de um terço a proporção de botânicos que se apresentam como aprendizes nesta área.⁶ Quinze anos após a sua criação, a rede alcançou um sucesso espectacular, tanto do ponto de vista do número de membros como do volume de tráfego gerado. A associação TelaBotanica está também envolvida em vários projectos importantes que reúnem os principais intervenientes na área científica da botânica. Com a sua rede dinâmica de contribuidores, e devido aos seus numerosos projectos, a TelaBotanica tornou-se um actor importante na comunidade botânica francófona. Uma equipa permanente de quinze funcionários assegura o apoio informático relacionado com o sítio e numerosas bases de dados, recebe os novos membros, anima a rede e comunica com os parceiros institucionais.

O modelo de negócios da TelaBotanica

O funcionamento da associação TelaBotanica ilustra bem aquilo que Ostrom (1990) e Lohmann (1989, 1992) designam como a partilha dos “comuns” (*commons*), isto é, a mobilização de espaços organizacionais com o objectivo

6. Um inquérito realizado aos membros em 2009 mostrou que 37% se consideravam iniciantes em botânica, 48% sentiam que tinham uma boa experiência de botânica e 15% relataram ser botânicos profissionais (TelaBotanica 2009).

de realizar actividades orientadas para valores de mutualidade, voluntariado e produção colectiva de bens comuns. A missão social e colectiva assumida pela TelaBotanica permite-nos definir claramente esta associação como uma organização sem fins lucrativos, quer do ponto de vista do seu funcionamento institucional, quer dos valores éticos que promove (Baden-Fuller e Morgan, 2010; Meyer, Tsui e Hinings, 1993). A sua razão de ser, assim como a dinâmica das suas actividades, baseiam-se sobretudo nas contribuições activas dos seus membros. A TelaBotanica adopta o modelo de produção por pares (*commons-based peer production model* – modelo de produção de pares baseada em bens comuns) que teve origem no contexto do desenvolvimento de *software* livre (Benkler, 2002). Todos os serviços e ferramentas colaborativas disponibilizados aos seus membros são gratuitos. Não encontramos aqui um modelo de negócio “*freemium*” – encontrado em muitas aplicações da Web social, como o Flickr ou o Skype –, em que os serviços básicos são gratuitos, mas onde os de valor acrescentado são cobrados (Shuen, 2008). Todavia, para que possa disponibilizar estas ferramentas e serviços sem cobrar, a TelaBotanica deve gerar receitas de outra forma. Esta conjugação de missão social com um modelo financeiro de geração de receita é o cerne do modelo híbrido desta associação; esta configuração organizacional não é isenta de consequências para a natureza e funcionamento das suas operações.

Embora o estatuto legal da TelaBotanica seja o de organização sem fins lucrativos, os seus fundadores conceberam a sua gestão, desde o início, “como a de uma empresa”. O fundador, Daniel Mathieu, fazendo valer a sua experiência em gestão no sector público, rodeado por um pequeno grupo de pessoas com competências complementares (ciências naturais, educação popular, abordagem sistémica), procurou conceber uma nova forma de fazer botânica, apoiada no uso de tecnologias da informação e de rede. Através da mobilização de recursos humanos e materiais diversificados, esta abordagem colectiva e cooperativa assegurou sempre a visibilidade do projecto, suscitando a adesão de um número suficiente de novos membros para estabelecer a base da nova rede de botânicos profissionais e amadores. Esta maneira de conceber esta organização voluntária “à maneira de uma empresa” complexificou, desde os primeiros passos, a visão dos membros fundadores: estes procuravam, antes de mais, reunir um novo

público (a rede), dando resposta às suas solicitações em matéria de educação botânica. Ao mesmo tempo, recorreram à ideia de um modelo de negócio, a fim de evitar as armadilhas financeiras (por exemplo, a falta de rentabilidade) de um modelo estritamente “sem fins lucrativos”. Procurando garantir a sustentabilidade do projecto, abriram espaço para actividades lucrativas no seu plano de acção, valorizando também o papel dos profissionais da associação. Esta abertura a uma permeabilidade com o mundo comercial impõe a condição expressa de não negar a sua razão de ser, que consiste na promoção da educação popular (e gratuita) em botânica. O exemplo seguinte ilustra este modo híbrido de funcionamento da associação.

Desde 2004, uma equipe remunerada da TelaBotanica tem participado activamente na digitalização de espécimes de um herbário do Instituto de Botânica de Montpellier, com o objectivo de inserir os dados digitais assim gerados numa base de dados botânica transnacional, a *Global Plants Initiative*, financiada pela Fundação Andrew W. Mellon. O cerne do *Global Plants Initiative* (GPI) consiste num conjunto de imagens digitais de elevada resolução de espécimes-tipo, originalmente usados para identificar a espécie. As imagens dos tipos são complementadas por referências, ilustrações, notas de campo, fotos, etc. O projecto junta pela primeira vez os tipos provenientes de muitos herbários de todo o mundo. O valor acrescentado pela combinação dessas imagens com outros dados científicos relevantes é substancial. Os dados são processados e cruzados de forma a poderem ser usados numa ampla gama de disciplinas (ecologia, etnobotânica, biologia, antropologia, ciências do ambiente). Ficam disponíveis no *JSTOR Plant Science*, uma sub-área do portal JSTOR que fornece acesso ao conteúdo de revistas científicas através de uma assinatura institucional. Ao participar neste projecto transnacional, a TelaBotanica gerou excedentes de receitas que puderam ser transferidas para outras actividades da associação directamente relacionadas com a sua missão social e educacional. Apesar de estas actividades geradoras de rendimento estarem implicitamente (e explicitamente) relacionadas com o cumprimento da missão associativa da TelaBotanica, não estão directamente ligadas ao programa de actividades *online* e, portanto, permanecem invisíveis no contexto da percepção pública da organização. Não obstante, estas actividades remuneradas têm vindo a

constituir uma importante fonte financeira para a sobrevivência de TelaBotanica durante uma década. Esta observação remete-nos para os aspectos paradoxais relacionados com a visibilidade da contribuição (sobre este aspecto, ver o artigo de Millerand e Heaton neste número especial).

Este exemplo ilustra as sinergias e o entrelaçamento subtil entre as actividades lucrativas da associação, bem como as acções relacionadas com a realização da sua missão educativa. Não existe uma contradição entre os dois tipos de actividade, uma vez que ambos incorporam os valores de partilha de conhecimentos defendidos quer pelo projecto *Global Plants Initiative*, quer pela associação. Contudo, este funcionamento híbrido pode também gerar tensões. Ao longo dos seus 15 anos de existência, a associação tornou-se importante, não só por causa do grande crescimento do número de associados, mas também em termos de reputação junto das instâncias de legitimação do conhecimento botânico em França (Museu Nacional de História Natural, Ministério da Ecologia, do Desenvolvimento Sustentável e da Energia). Este crescimento da associação faz com que seja impossível mantê-la exclusivamente através das contribuições voluntárias, que ainda são absolutamente necessárias. Como vimos, foi criada uma equipa de quinze funcionários permanentes. Esta tornou-se um elemento importante no curso das actividades diárias e de desenvolvimento da associação. São estes funcionários que coordenam projectos-chave (muitas vezes ligados a actividades lucrativas), bem como a investigação e desenvolvimento de ferramentas colaborativas. Estas actividades dos funcionários permanentes asseguram a continuação da associação; mas, ao mesmo tempo, representam um distanciamento progressivo relativamente à filosofia mutualista que inspirou a génese do projecto associativo. A estabilidade e a sustentabilidade desta organização passam por uma profissionalização da sua estrutura organizacional. Este desenvolvimento é visto como uma necessidade pela maioria dos membros fundadores, mesmo que tal implique uma perda em termos de compromisso activo por parte dos membros voluntários. Esta transformação revela tensões internas dentro da associação que, até agora, têm sido ultrapassadas de forma não conflitual. Por exemplo, em 2009 foi criada uma “comissão técnico-científica”, o que permitiu uma melhor comunicação entre os vários grupos de membros da associação (fundadores, botânicos profissionais, responsáveis de projectos de

desenvolvimento, amadores, os funcionários...). Um dos grandes desafios destes debates diz respeito à orientação futura do desenvolvimento da associação, cujos membros se encontram divididos entre os objectivos concretamente científicos de produção de novos conhecimentos botânicos e a abertura a públicos cada vez mais alargados de amadores especializados ou pessoas comuns em busca de um primeiro contacto com a ecologia e a botânica.

Inovação organizacional e capitalismo informacional

Ao longo deste texto, mostrámos que o modelo de negócio da TelaBotanica incorpora duas lógicas em simultâneo: social e económica. Ficou claro que as actividades orientadas para gerar rentabilidade não foram postas em prática apenas para garantir a sobrevivência da organização: podemos considerá-las parte integrante do modelo de negócios da associação. Este modelo encaixa-se mais profundamente na lógica do capitalismo informacional. Este regime de economia digital baseia-se, sobretudo, num apelo à contribuição do maior número possível de utilizadores da Internet, que se tornam produtores de conteúdos de media (*user-generated content* ou conteúdo gerado pelo utilizador) disponibilizados através de uma infra-estrutura digital; paralelamente, estes conteúdos são agregados em bases de dados de forma a gerar a produção de um novo valor económico.

No caso específico da TelaBotanica, essas práticas de visibilidade e agregação de conteúdos permitem a produção de novos conhecimentos botânicos e o surgimento de uma nova comunidade de amadores em interacção com alguns profissionais da botânica. Esta dupla dimensão dos processos de agregação de conteúdos de botânica sugere uma interpretação mais matizada do capitalismo informacional. Sem dúvida, este novo sistema económico cria desigualdades entre os Gigantes da Internet e a multidão de pequenos contribuidores (ver artigo de Proulx neste número especial); mas, ao mesmo tempo, esta lógica digital permite o surgimento de comunidades epistémicas orientadas para a produção colectiva de novos conhecimentos nas ciências naturais. Vocacionadas como

estão para a produção de bens comuns informacionais destinados à circulação livre e gratuita, as práticas colaborativas destas novas comunidades apontam o caminho para inovações originais.

Referências

- Baden-Fuller, C. e Morgan, M. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2/3): 156–171.
- Battilana, J. e Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419–1440.
- Benkler, Y. (2002). Coase's penguin, or, Linux and the nature of the firm. *Yale Law Journal*, 112: 369-446, <http://www.benkler.org/CoasesPenguin.html> acessado em 10 de Fevereiro de 2014.
- Cordes, J. J. e Steuerle, C. E. (2009a). Nonprofits and business: A new world of innovation and adaptation. Em J. J. Cordes e C. E. Steuerle (org.), *Nonprofits and business* (pp. 1-20). Washington, D.C.: Urban Institute Press.
- Cordes, J. J. e Steuerle, C. E. (2009b). The changing economy and the scope of nonprofit-like activities. Em J. J. Cordes e C. E. Steuerle (org.), *Nonprofits and business* (pp. 47-82). Washington, D.C.: Urban Institute Press.
- Emerson, J. e Twersky, F. (org.) (1996). *New social entrepreneurs: the success, challenge, and lessons of non-profit enterprise creation*. São Francisco: The Roberts Foundation.
- Frumkin, P. (2002). *On being nonprofit: a conceptual and policy primer*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

- Glaser, B. G. e Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Co.
- Heaton, L., Millerand, F., Crespel, E. e Proulx, S. (2011). La réactualisation de la contribution amateur à la botanique : le collectif en ligne Tela Botanica. *Terrains et travaux*, 18: 155-173.
- Heaton, L. e Proulx, S. (2012). La construction locale d'une base transnationale de données en botanique: une mise en lumière du travail invisible des "petites mains". *Revue de l'Anthropologie des connaissances*, 6(1): 141-162.
- Lohmann, R. (1992). *The Commons: New perspectives on nonprofit organizations and voluntary action*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Lohmann, R. (1989). And lettuce Is nonanimal: Toward a positive economics of voluntary action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1(4): 367-383.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. e Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Review*, 36(6): 1175-1195.
- Millerand, F., Heaton, L. e Proulx, S. (2012). Émergence d'une communauté épistémique : création et partage du savoir botanique en réseau. Em S. Proulx e A. Klein (org.), *Connexions. Communication numérique et lien social* (pp. 253-268), Namur: Presses Universitaires de Namur.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of institutions for collective action*. Nova Iorque: Cambridge University Press.
- Quarter, J., Mook, L. e Armstrong, A. (2009). *Understanding the social economy: A Canadian perspective*. Toronto: University of Toronto Press.

Shuen, A. (2008). *Web 2.0: A strategy guide*. Sebastopol, CA: O'Reilly.

Strauss, A. L. e Corbin, J. (1990) *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

TEECE, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172–194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003.

TelaBotanica (2011). *Rapport d'activité 2011*. Montpellier, França. http://www.tela-botanica.org/page:reseau_bilans_activite?langue=fr acedido em 8 de Janeiro de 2013.

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

Zott, C., Amit, R. E MASSA, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042.