FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARCELO TSUGUIO OKANO

A CONTRIBUIÇÃO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS) PARA A CRIAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS SOCIAIS

SÃO PAULO
2020

MARCELO TSUGUIO OKANO

A CONTRIBUIÇÃO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS) PARA A CRIAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS SOCIAIS

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Linha de Pesquisa: Administração, Análise e Tecnologia da Informação

Orientadora: Prof.ª Drª Marlei Pozzebon

SÃO PAULO - SP
2020

Ficha Catalográfica

Okano, Marcelo Tsuguio.
A contribuição das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para a criação de valor nas empresas sociais / Marcelo Tsuguio Okano. - 2020.
162 f.

Orientador: Marlei Pozzebon.
Tese (doutorado CDAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas - Aspectos sociais. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Tecnologia da informação. 4. Modelos em administração. 5. Valor (Economia). I. Pozzebon, Marlei. II. Tese (doutorado CDAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.011.1

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

MARCELO TSUGUIO OKANO

A CONTRIBUIÇÃO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS) PARA A CRIAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS SOCIAIS

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Linha de Pesquisa: Administração, Análise e Tecnologia da Informação

Data de avaliação: 13/04/2020

Banca examinadora:

_____
Prof.ª Drª Marlei Pozzebon (Orientadora)
FGV-EAESP

_____
Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz
FGV-EAESP

_____
Prof.ª Drª Maira de Cassia Petrini
PUCRS

_____
Prof.ª Drª Natalia Delgado
HEC Montreal

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela misericórdia que tem pela minha vida, toda honra e toda glória!

À minha orientadora Professora Marlei Pozzebon que sempre me apoiou em todas as etapas desta Tese.

À minha esposa Beth e minha filha Marcela que são o motivo da minha luta diária.

À minha mãe Francisca, que nos deixou no meio desta jornada em setembro de 2018, e meu pai Mituo (in memoriam) pelos ensinamentos e acolhimentos.

Aos professores e funcionários da EAESP - Fundação Getulio Vargas possibilitando a realização desse Doutorado.

RESUMO

A empresa social (ES) desempenha um papel cada vez mais significativo no mercado brasileiro. Essas organizações, com ou sem fins lucrativos, compartilham o objetivo de causar impacto social positivo. O conceito de empresas sociais surgiu nos Estados Unidos nos anos de 1960 e 1970 e na Europa nos anos 1990. O uso das tecnologias refere-se às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e têm um papel fundamental nas ESs, pois podem reduzir os custos e transformar a forma de como interagir com outras pessoas e organizações. O objetivo desta pesquisa é verificar qual a contribuição das TICs para a criação de valor nas empresas sociais. A metodologia deste projeto de pesquisa foi o estudo de casos múltiplos com perspectiva longitudinal e análises intra e intercasos. Nas análises intercasos houve descobertas interessantes como: 1) As categorias mais importantes foram comunicação, colaboração e plataforma digital; 2) A comunicação, e a colaboração estão convergindo para os mesmos propósitos, denominado Comunicação e colaboração unificada. Respondendo à questão de pesquisa desta tese: "qual a contribuição das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para a criação de valor nas empresas sociais ?", concluímos que a principal contribuição das TICs é a plataforma digital que cria valor nas empresas sociais por meio da comunicação e colaboração.

Palavras-chaves: Empresa social, TIC, modelo de negócio, valor

ABSTRACT

The social enterprise (SE) plays an increasingly significant role in the Brazilian market. These organizations, whether for profit or not, share the goal of having a positive social impact. The concept of social enterprises emerged in the United States in the 1960s and 1970s and in Europe in the 1990s. The use of technologies refers to Information and Communication Technologies (ICTs) and they play a fundamental role in ESs, as they can reduce costs and transform the way we interact with other people and organizations. The objective of this research is to verify what is the contribution of ICTs to the creation of value in social enterprises. The methodology of this research project was the study of multiple cases with a longitudinal perspective and intra and inter-case analyzes. In the inter-case analyzes, there were interesting discoveries such as: 1) The most important categories were communication, collaboration and digital platform; 2) Communication and collaboration are converging for the same purposes, called Communication and unified collaboration. Responding to the research question of this thesis: "what is the contribution of Information and Communication Technologies (ICTs) to the creation of value in social enterprises?", We conclude that the main contribution of ICTs is the digital platform that creates value in social enterprises through communication and collaboration.

Keywords: social enterprise, ICT, business model, value

Lista de Figuras

Figura 1 - Denominações das empresas sociais 21
Figura 2 - Tipologias de empresas sociais 26
Figura 3 - Espectro híbrido 26
Figura 4 - Empresas sociais e seus limites 28
Figura 5 - Princípios de interesse e mix de recursos 32
Figura 6 - Trajetórias institucionais e modelos de empresas sociais resultantes 33
Figura 7 - Estrutura do modelo de negócios conceitual. 39
Figura 8 - Valor Criado x Valor Apropriado.....42
Figura 9 - Canvas Business Model (BMC) 43
Figura 10 - Os três componentes de um modelo de negócios convencional.....44
Figura 11 - Definição do modelo de negócios - o triângulo mágico.....44
Figura 12 - Social business model canvas.....45
Figura 13 - Social business model canvas II 46
Figura 14 - Business model canvas for social enterprises.....47
Figura 15 - O modelo do negócio social modificado 48
Figura 16 - Modelo de negócios sociais.....48
Figura 17 - Coerência horizontal e vertical.....52
Figura 18 - Modelo de Negócios Econômico.....54
Figura 19 - Modelo de Negócios Social.....55
Figura 20 - Modelo de Negócio Tecnológico 56
Figura 21 - Coerência horizontal e vertical 61
Figura 22 - Triple Layered Social Business Model for ICT 67
Figura 23 Panfleto da Hibpeq01 87
Figura 24 - Elementos do modelo de negócios da plataforma. 114
Figura 25 - Quatro categorias de plataformas 116

Lista de Quadros

Quadro 1 - Definições de empresas sociais....18
Quadro 2 - Espectro de praticantes....27
Quadro 3 - Resumo das tipologias apresentadas....36
Quadro 4 - Definições de Modelos de Negócios....37
Quadro 5 - Componentes do Modelo de Negócios....39
Quadro 6 - Vantagens proporcionadas pelas TICs para empresas sociais....50
Quadro 7 - Dimensões do modelo de negócios proposto....54
Quadro 8 - Dimensões e elementos, camadas e fonte....58
Quadro 9 - Características dos entrevistados....68
Quadro 10 Características das empresas sociais....69
Quadro 11 - Processos utilizados para garantir a confiabilidade....72
Quadro 12 - Resumo dos conceitos da metodologia....73
Quadro 13 - Características das empresas pesquisadas....119
Quadro 14 - Vantagens e desvantagens das empresas sociais de acordo com o tipo da plataforma....125
Quadro 15 - Dimensões e elementos das empresas....129
Quadro 16 - Dimensão e os elementos relacionados....133
Quadro 17 - Proposições elaboradas....134

Lista de Tabelas

Tabela 1 População abaixo da linha de pobreza monetária 17
Tabela 2- Pesquisa segundo o método de estudo de múltiplos casos.....63
Tabela 3 Classificação de porte dos clientes.....70

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13

2. REFERENCIAL TEÓRICO 16

2.1 Empresas sociais 16

2.1.1 Definições 16

2.1.2 Denominações das empresas sociais 21

2.1.2.1 Negócios sociais 21

2.1.2.2 Negócios inclusivos 22

2.1.2.3 Negócios de impacto social 23

2.1.2.4 Organização híbrida 23

2.1.2.5 Social Tech 24

2.1.2.6 Cooperativas 25

2.1.3 Tipologias de empresas sociais 26

2.1.3.1 Tipologias de empresas sociais de acordo com a orientação do lucro 26

2.1.3.2 Tipologias de empresas sociais de acordo com atividades empresariais nos programas sociais 29

2.1.3.3 Tipologias de empresas sociais de acordo com as origens, propósitos e trajetórias 30

2.1.3.4 Resumo das Tipologias de ES 35

2.2 Modelo de negócios 37

2.2.1 Criação de valor de um modelo de negócios 40

2.2.2 Exemplos de modelos de negócios 42

2.2.3 Modelos de negócios sociais 45

2.3 O papel das TICs nas empresas sociais 49

2.3.1 Criação De Valor 49

2.4 Propondo um modelo de negócios como lente teórica 51

2.5 Conclusão da revisão de literatura e do posicionamento teórico 62

3 METODOLOGIA 63

3.1 Definições sobre o estudo de caso 63

3.2 Seleção dos casos 65

3.3 Instrumentos e protocolos 65

3.4 Coleta de dados 68

3.5 Análise de dados 71

3.6 Comparação com a literatura 71

3.7 Validade do trabalho de pesquisa 72

3.8 Quadro resumo 73

4. RESULTADOS E ANÁLISES 74

4.1 Análise Intracasos 74

4.1.1 Negsocgr01 74

4.1.1.1 Classificando a empresa Negsocgr01 75

4.1.1.2 Dimensões e elementos 75

Dimensão: Proposta de valor 75

Econômico 75

Social 75

Tecnológico 76

Dimensão: Clientes 76

Econômico 76

Social 77
Tecnológico 77
Dimensão: Infraestrutura 78
Econômico 78
Social 78
Tecnológico 78
Dimensão: Equação de custo 79
Econômico 79
Social 80
Tecnológico 80
4.1.2 Coppeq01 80
4.1.2.1 Classificando a Coppeq01 81
4.1.2.2 Dimensões e elementos 81
Dimensão: Proposta de valor 81
Econômico 81
Social 81
Tecnológico 82
Dimensão: Clientes 82
Econômico 82
Social 82
Tecnológico 83
Dimensão: Infraestrutura 83
Econômico 83
Social 84
Tecnológico 84
Dimensão: Equação de custo 85
Econômico 85
Social 85
Tecnológico 85
4.1.3 Hibpeq01 85
4.1.3.1 Classificando a Hibpeq01 86
4.1.3.2 Dimensões e elementos 86
Dimensão: Proposta de valor 86
Econômico 86
Social 86
Tecnológico 86
Dimensão: Clientes 87
Econômico 87
Social 87
Tecnológico 88
Dimensão: Infraestrutura 88
Econômico 88
Social 88
Tecnológico 89
Dimensão: Equação de custo 89
Econômico 89
Social 90
Tecnológico 90
4.1.4 **Hibmed02** 90
4.1.4.1 Classificando a Hibmed02 91
4.1.4.2 Dimensões e elementos 91
Dimensão: Proposta de valor 91
Econômico 91
Social 91
Tecnológico 91
Dimensão: Clientes 92
Econômico 92

Social 92
Tecnológico 93
Dimensão: Infraestrutura 93
Econômico 93
Social 93
Tecnológico 94
Dimensão: Equação de custo 94
Econômico 94
Social 94
Tecnológico 94
4.1.5 Hibmed03 95
4.1.5.1 Classificando a Hibmed03 95
4.1.5.2 Dimensões e elementos 95
Dimensão: Proposta de valor 95
Econômico 95
Social 96
Tecnológico 96
Dimensão: Clientes 96
Econômico 96
Social 97
Tecnológico 97
Dimensão: Infraestrutura 98
Econômico 98
Social 98
Tecnológico 99
Dimensão: Equação de custo 99
Econômico 99
Social 99
Tecnológico 99
4.1.6 Hibpeq04 100
4.1.6.1 Classificando a empresa Hibpeq04 100
4.1.6.2 Dimensões e elementos 100
Dimensão: Proposta de valor 100
Econômico 100
Social 101
Tecnológico 101
Dimensão: Clientes 101
Econômico 101
Social 102
Tecnológico 102
Dimensão: Infraestrutura 102
Econômico 102
Social 103
Tecnológico 103
Dimensão: Equação de custo 104
Econômico 104
Social 104
Tecnológico 104
4.1.7 Empgra01 104
4.1.7.1 Classificando a empresa Empgra01 105
4.1.7.2 Dimensões e elementos 105
Dimensão: Proposta de valor 105
Econômico 105
Social 105
Tecnológico 106
Dimensão: Clientes 106
Econômico 106

Social 106
Tecnológico 107
Dimensão: Infraestrutura 107
Econômico 107
Social 107
Tecnológico 107
Dimensão: Equação de custo 108
Econômico 108
Social 108
Tecnológico 108
4.1.8 Copmed02 108
4.1.8.1 Classificando a Copmed02 109
4.1.8.2 Dimensões e elementos 109
Dimensão: Proposta de valor 109
Econômico 109
Social 109
Tecnológico 110
Dimensão: Clientes 110
Econômico 110
Social 110
Tecnológico 110
Dimensão: Infraestrutura 111
Econômico 111
Social 111
Tecnológico 112
Dimensão: Equação de custo 112
Econômico 112
Social 112
Tecnológico 112
4.2 Análise Intercasos 114
4.2.1 Plataforma digital 114
4.2.1.1 Importância das plataformas digitais para as ES 121
4.2.2 Comunicação 129
4.2.3 Colaboração 131
4.2.4 Proposições elaboradas 134
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 136
5.1 Conclusões 136
5.2 Contribuições teóricas 136
5.3. Contribuições para as práticas das ES 137
5.4. Limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros 138
REFERENCIAS 139
Apêndices 157
A – Protocolos 157
B – Definições e características de plataforma digital 159

1. INTRODUÇÃO

As questões sociais vêm sendo amplamente discutidas e divulgadas pela mídia no Brasil nos últimos anos. Entre os diversos fatores que podem explicar a valorização desse assunto está o fato em que, ao assumirem uma responsabilidade mais ampla sobre o conjunto da sociedade, as empresas suprem necessidades comunitárias que até então não estavam satisfatoriamente atendidas pelo governo. Muitos especialistas e profissionais começaram a acreditar que somente as abordagens tradicionais do governo e do setor sem fins lucrativos não seriam suficientes para resolver os problemas sociais. Uma das opções emergentes é uma nova forma de organização empreendedora que une a finalidade social, associada ao setor sem fins lucrativos, e racionalidade econômica e as abordagens baseadas no mercado associadas a empresas com fins lucrativos, a denominada empresa social (ou simplesmente, ES) (Wilson, Post, 2013).

A variedade dos problemas sociais nos tempos atuais exige esforços na busca de soluções. Vencer a pobreza não significa criar nichos de mercado que insiram os cidadãos nas práticas de consumo, mas sim, criar condições para a emancipação e o desenvolvimento humano. Analisar isoladamente o PIB como um indicador da riqueza de um país não é suficiente sem considerar um contexto social amplo. Faz-se necessário acompanhar o desenvolvimento e a evolução econômica, considerando as necessidades de investimentos no ser humano (como cuidados com sua educação, formação, saúde, lazer e cultura), isto é, criar políticas sociais que atendam as demandas da população, permitindo o acesso dos mais carentes que se encontram à margem da sociedade (Da Silva, 2015).

A empresa social (ES) desempenha um papel cada vez mais significativo no mercado brasileiro. Essas organizações, com ou sem fins lucrativos, compartilham o objetivo de causar impacto social positivo. O conceito de empresas sociais surgiu nos Estados Unidos nos anos de 1960 e 1970 e na Europa nos anos 1990. As origens foram em consequência do movimento cooperativista Italiano, seguido pela Bélgica e Reino Unido. Os primeiros registros acerca do debate sobre empresa social retomam ao uso das atividades comerciais por organizações sem fins lucrativos para apoiar sua missão nos Estados Unidos (Defourny & Nyssens, 2010; Drayton & Macdonald,1993).

Para entender a criação de valor, é importante primeiro definir o conceito de valor, Bowman e Ambrosini (2000) introduzem e diferenciam dois tipos de valores no nível organizacional de análise: valor de uso e valor de troca. O valor de uso refere-se à qualidade específica de um novo trabalho, tarefa, produto ou serviço, conforme percebido pelos usuários e tais julgamentos são subjetivos e individuais. O valor de troca, que definimos como o valor monetário, ocorre a troca da nova tarefa, bem, serviço ou produto, ou o valor pago pelo usuário ao vendedor pelo valor de uso da tarefa, trabalho, produto ou serviço focal.

As definições de valor de uso e valor de troca sugerem que a criação de valor depende da quantidade relativa de valor subjetivamente realizada por um usuário-alvo (ou comprador) que é o foco da criação de valor - seja indivíduo, organização ou sociedade - e essa realização subjetiva de valor deve pelo menos traduzir-se na disposição do usuário de trocar um valor monetário pelo valor recebido (Lepak et al., 2007). De acordo com Yunus et al. (2010), a criação de valor compreende a identificação dos

clientes da empresa e a oferta da empresa avaliada por esses clientes, ou seja, como o cliente valoriza o produto ou serviço.

Nesta tese foi adotada a seguinte premissa para selecionar e investigar as ESs: todas têm como missão criar impacto social. Esta premissa garantirá que independente da tipologia da empresa social, seu objetivo principal é a criação de valor social.

O uso das tecnologias refere-se às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e têm um papel fundamental nas ESs, pois podem reduzir os custos e transformar a forma como interagir com outras pessoas e organizações (Frączkiewicz-Wronka & Wronka-Pośpiech, 2014), atingindo um número maior de beneficiários. As TICs, quando utilizadas de forma efetiva, são ferramentas poderosas para capacitar pessoas e promover mudanças, aumentando a eficácia dos esforços de funcionários, voluntários e outros interessados. Por meio delas é possível oferecer serviços de melhor qualidade, além de se ter melhor aproveitamento dos recursos por causa da utilização de métodos de trabalho mais eficientes (Frączkiewicz-Wronka & Wronka-Pośpiech, 2014).

De acordo com Brancati et al (2017), as TICs possibilitam o desenvolvimento da inovação social e podem fornecer soluções eficazes e reduzir a lacuna entre a oferta e a demanda por atendimento qualificado, favorecendo o direcionamento e a identificação de beneficiários e suas necessidades específicas. Também podem gerar economia de custos, abordando diminuição de recursos humanos e maior velocidade na execução de tarefas.

O uso das TICs nas empresas sociais possibilitou o seguinte questionamento de pesquisa: qual a contribuição das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para a criação de valor nas empresas sociais? O objetivo principal do estudo é responder a essa questão de pesquisa utilizando o modelo de negócios como base teórica.

Os objetivos específicos são:

a) Elaborar um arcabouço teórico capaz de classificar os tipos de empresas sociais existentes;

b) Propor um modelo de negócios para análise de criação, captura e entrega de valores nos campos econômico, social e tecnológico nas empresas sociais de base tecnológica.

c) Verificar as TICs que estão proporcionando criação de valor e as suas respectivas teorias.

Para a análise da criação de valor foi utilizado o modelo de negócios como lente teórica, caracterizando-se como um conjunto de habilidades que é configurado para habilitar a criação de valor consistente e aderente aos objetivos estratégicos, econômicos ou sociais e crescimento rápido nos mercados emergentes (Prahalad & Hart, 2002; Seelos & Mair, 2007). E conforme a definição de Teece (2010), enfatiza a função de criação e captura de valor:

> Um modelo de negócios descreve o design ou a arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valores empregados. A essência de um modelo de negócios é que ele cristaliza as necessidades dos clientes e a capacidade de

> pagamento, define a maneira pela qual a empresa responde e oferece valor aos clientes, atrai clientes a pagar o valor e converte esses pagamentos em lucros através do projeto apropriado e operação dos vários elementos da cadeia de valor (Teece, 2010, p. 179).

Incentivado pela proposta inovadora do "*Triple Layered Business Model Canvas" (TLBMC),* propôs-se então a criação do *"Triple Layered Social Business Model for ICT" (TLSBMI)* estendendo o modelo de negócios econômico original de Osterwalder e Pigneur (2010) nos níveis social e tecnológico. O nível social baseia-se na perspectiva dos stakeholders, ou seja, a perspectiva das partes envolvidas nos negócios e o nível tecnológico baseiam-se na contribuição das TICs. O modelo proposto está estruturado em três camadas que serão responsáveis para analisar os três níveis: econômico, social e tecnológico. Cada camada contém os nove blocos do Canvas adaptados para cada área e divididos em quatro dimensões: proposta de valor, cliente, infraestrutura e equação de lucro.

Esta tese foi estruturada em quatro seções adicionais a esta introdução. A próxima seção está dedicada ao estudo das empresas sociais, com descrição das origens e as principais definições e autores; os seis tipos de classificações de empresas sociais ,ou seja: negócios sociais, negócios inclusivos, negócios de impacto social, empresa híbrida, *social tech* e cooperativas, as diversas tipologias de empresas sociais, variando de acordo com a orientação do lucro; orientação da missão, da natureza dos mercados-alvo e do grau de integração das atividades empresariais nos programas sociais; e de acordo com as origens, propósitos, e trajetórias; detalha-se o conceito de modelo de negócios, conceito de valor, criação de valor, exemplos de modelos de negócios e modelos de negócios sociais; um modelo de negócios como lente teórica com base no *Triple Layer* e a TIC e as empresas sociais. Na seção 3, "Metodologia", são apresentadas as etapas que envolveram a realização da pesquisa de campo por meio da análise de casos múltiplos, que envolveram coleta de dados a partir de entrevistas. A seção 4 dedica-se à apresentação e discussão dos resultados. E a última seção apresenta as contribuições e limitações deste trabalho, além de sugestões para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se uma síntese dos temas abordados para a construção do referencial teórico do estudo. Considerando que a área de pesquisa desta tese é empresa social (ES), enfocando os campos econômico, social e tecnológico, busca-se situar o modelo de negócios nesses campos.

2.1 Empresas sociais

2.1.1 Definições

Antes do surgimento do conceito de empresas sociais, as organizações sem fins lucrativos, principalmente as de cunho religioso, já se envolviam com a geração de renda e negócios para complementar suas atividades missionárias. No Reino Unido, em meados do século XX, as cooperativas funcionavam como um meio de financiar agendas socioeconômicas. Nos Estados Unidos, a partir da década de 1960, organizações sem fins lucrativos organizaram empresas para criar empregos para populações desfavorecidas; e a partir de 1970, surgiram as Corporações de Desenvolvimento Comunitário (CDCs), com muita popularidade. Ainda nos anos 1970, surgem as organizações de microcrédito nos países em desenvolvimento. No entanto, somente nos últimos 15 ou 20 anos é que acadêmicos, profissionais e doadores vêm estudando e registrando casos de organizações sem fins lucrativos, adotando abordagens baseadas no mercado para alcançar suas missões (Alter, 2007).

O conceito de empresas sociais surgiu na Europa em 1990, em decorrência do movimento cooperativista italiano, com as "cooperativas sociais". O objetivo inicial dessas empresas foi a oferta de menor custo de serviços do setor público, e a geração de oportunidades de trabalho para populações marginalizadas e desempregadas (Borzaga e Defourny, 2001). Em 1991, o parlamento italiano aprovou uma lei com uma forma jurídica específica para essas cooperativas, acarretando seu grande crescimento. Esse modelo italiano foi pioneiro em toda a Europa e vem influenciando (total ou parcialmente, com adaptações aos contextos nacionais) os modelos portugueses (1998), espanhol (1999), francês (2001), húngaro (2006), polonês (2006) e tcheco (2012) (Defourny & Nyssens, 2010; Defourny & Nyssens, 2017). Nos Estados Unidos, os conceitos de empreendedor social e empresa social também tiveram respostas positivas no início dos anos 1990. Em 1993, por exemplo, a Harvard Business School lançou a "Iniciativa de Empresa Social", um dos marcos do período (Defourny & Nyssens, 2010).

A importância das empresas sociais foi reconhecida duas vezes pelo comitê do Nobel. A primeira foi em 2006, Muhammad Yunus ganhou o Prêmio Nobel da Paz por seus esforços para reduzir a pobreza em Bangladesh, estimulando pequenas empresas por meio de microcréditos, oferecidos pela instituição que ele fundou, o Grameen Bank. A segunda foi em 2009, quando, pela primeira vez, o prêmio em Ciências Econômicas foi dado a uma mulher, Elinor Ostrom, por seu trabalho sobre pequenas comunidades que, ao invés de competir entre si pelos mesmos recursos, aprenderam a cooperar para sobreviver, algo que refuta a ideia popularizada pela "Tragédia dos Comuns", segundo a qual o ser humano está condenado a enfrentar conflitos devido à escassez de recursos (Gonçalves et al., 2016; Haugh, 2012; Yunus & Jolis, 2007; Hardin, 1968).

No Brasil, para indicar a importância das empresas sociais, utiliza-se o conceito "negócios de impacto social" (NIS) são organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros (Petrini et al, 2016).

A pesquisa Síntese de Indicadores Sociais de 2017 (SIS 2017), elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), e apresentada na Tabela 1, indica a população brasileira que se encontra abaixo da linha de pobreza. Analisando os dados dessa tabela de acordo com a interpretação do Banco Mundial, 52 milhões de brasileiros, o equivalente a 25,4% da população, vivem na linha de pobreza e têm renda familiar mensal equivalente a R$ 387,07 – ou US$ 5,5 por dia. Ou seja, um quarto da população brasileira pode ser atendida pelas empresas sociais por estarem abaixo da linha de pobreza.

Tabela 1 População abaixo da linha de pobreza monetária

Até ¼ de salário mínimo (R$220)	Mais de ¼ a ½ salário mínimo (R$ 440)	Até R$85	Mais de R$85 a R$170	Até US$1,9 PPC 2011	Até US$5,5 PPC 2011
24.851.706	36.558.708	8.626.212	8.831.598	13.350.090	52.168.044

Fonte: IBGE (2017)

A importância das empresas sociais para a área acadêmica pode ser comprovada desde sua origem. O debate sobre sua importância se expandiu em vários tipos de instituições; grandes universidades desenvolveram programas de pesquisa e treinamento nessa área; foram estabelecidas redes internacionais de investigação, como a Rede Europeia de Investigação (EMES), reunindo desde 1996 centros de pesquisas da maioria dos países da União Europeia (UE-15) e a Rede de Empresas Sociais do Conhecimento (SEKN), criada em 2001 pelas principais escolas de negócios latino-americanas e a *Harvard Business School* (Defourny & Nyssens, 2010).

Autores como Comini et al. (2012) e Buchko (2018) consideram que existem três perspectivas fundamentais sobre empresas sociais: a norte-americana, a europeia e a dos países em desenvolvimento.

1. A perspectiva norte-americana define empresas sociais como organizações privadas que aplicam a lógica do mercado para a resolução dos problemas sociais e inclui qualquer ação empreendedora que tenha impacto social com sua ação comercial, podendo assumir diversas formas legais, como companhias limitadas, organizações sem fins lucrativos, sociedades anônimas, e corporações (Comini, 2011). Buchko (2018) complementa que a abordagem americana é dividida em duas escolas: a primeira é chamada de "inovação social" e está relacionada ao conceito da organização "Ashoka", a segunda, é rotulada como "rendimento do trabalho" e refere-se ao empreendimento de atividades comerciais em apoio a seus objetivos.

2. A perspectiva europeia, nascida da tradição de associações e cooperativas, enfatiza o papel das organizações da sociedade civil com funções públicas (Comini et al., 2012), conforme o modelo da "cooperativa social" italiano. A abordagem acadêmica predominante na Europa ressalta a importância da participação dos beneficiários na tomada de decisão, e o reinvestimento do lucro na própria organização para potencializar o crescimento e o impacto social. Essa visão tem como premissa a existência de uma tensão entre obtenção de resultados financeiros e sociais. A distribuição de lucro teria como direcionador a busca pela maximização de retorno financeiro aos acionistas/investidores, o que seria conflitante com a busca pela maximização do impacto social (Comini et al., 2012).

3. Na perspectiva dos países em desenvolvimento, conforme Comini et al. (2012), o termo usual é negócio inclusivo. A visão latino-americana e a visão asiática de Yunus (2007) possuem elementos comuns. Ambas apontam que os negócios sociais ou inclusivos possuem forte preocupação com a redução da pobreza, e as iniciativas desse tipo devem ter impacto social positivo, efetivo e, sobretudo, de longo prazo. A principal referência para a compreensão da visão sobre os negócios sociais na América Latina são os textos de pesquisadores da rede SEKN (*Social Enterprise Knowledge Network*). Formada em 2001 por importantes escolas de administração de empresas da América Latina, a SEKN procura avançar as fronteiras do conhecimento e a prática de empreendedorismo social por meio da pesquisa colaborativa, aprendizado compartilhado e elaboração de casos de ensino (Comini et al., 2012).

A partir do estudo das três perspectivas de empresas sociais apresentadas por Comini et al. (2012) e Buchko (2018), foi elaborada uma pesquisa bibliométrica para a revisão da literatura, com o objetivo de identificar quais são as principais definições de empresas sociais aplicadas nas pesquisas. O Quadro 1 apresenta essas definições e a indicação dos respectivos autores:

Quadro 1 - Definições de empresas sociais

Autores	Definição
Dees, 1998	As empresas sociais podem referir-se a uma organização não lucrativa, a uma empresa de mentalidade social ou a um empreendimento gerador de receita estabelecido para criar impacto social positivo no contexto de uma linha de fundo financeira.
Granados et al., 2001	Empresa social é uma forma organizacional com principais direcionadores sociais que empreende operações comerciais inovadoras para serem autossustentáveis e garante a criação, sustentação, distribuição e / ou disseminação de valor social ou ambiental. Portanto, os direcionadores econômicos são meios para um fim social, não o fim em si
DTI, 2002	Uma empresa social é um negócio com objetivos principalmente sociais cujos excedentes são principalmente reinvestidos para esse fim no negócio ou na comunidade, ao

	invés de serem impulsionados pela necessidade de maximizar o lucro para os acionistas e proprietários.
Kerlin, 2006	Amplamente definido como o uso de abordagens não-governamentais baseadas no mercado para tratar de questões sociais, a empresa social tornou-se um meio cada vez mais popular de financiamento e fornecimento de iniciativas sociais nas duas regiões.
Nicholls, 2006	O principal objetivo de uma empresa social é abordar áreas de necessidades sociais não atendidas, criando valor social e econômico ao invés de apenas fazer um lucro para as partes interessadas.
Defourny e Nyssens 2006	Organizações com objetivo explícito de beneficiar a comunidade, idealizada por um grupo de cidadãos e em que o interesse material do investimento de capital está sujeito a limites.
Defourny e Nyssens, 2008	Para as empresas sociais da Rede Europeia de Pesquisa (EMES) "não são organizações privadas que oferecem bens ou serviços diretamente relacionados ao seu objetivo explícito de beneficiar a comunidade"
Alter, 2007.	Organizações que usam negócios para alcançar uma missão social. As empresas sociais adotam uma ampla gama de estratégias para abordar problemas e oportunidades na sociedade.
Yunus, 2008	A sustentabilidade das empresas sociais depende da sua capacidade de cobrir os custos totais das suas operações e a sua competência para estabelecer uma quota de mercado. Ao contrário das empresas tradicionais, a premissa é desenvolver empreendimento autossustentados em vez de maximizar o lucro. Isso significa que não há dividendos para os acionistas.
Brozek, 2009	A empresa social é uma "organização sem fins lucrativos" com um fluxo de receita sustentável e escalável gerado a partir de atividades relacionadas à sua missão social; tem um modelo operacional e equipe de liderança empreendedora
Yunus et al., 2010	Embora sua estrutura organizacional estabelece-se sem perda, sem dividendos, as empresas sociais são diferentes das organizações não governamentais.
Dacin et al., 2010	As empresas sociais são organizações que buscam abordar questões sociais através da aplicação de práticas e princípios comerciais
Dacin et al., 2010	As empresas sociais são organizações privadas que adotam estratégias para alcançar objetivos socialmente orientados.
Comini et al., 2012	Na América Latina a Rede Social de Conhecimento Empresarial (SEKN) define empresas sociais como organizações que geram mudanças sociais por meio de atividades de mercado. Isso abrange organizações não governamentais, e organizações tradicionais envolvidas em atividades de bem-estar do setor público

Battilana et al., 2012	As empresas sociais procuram resolver problemas sociais através de empreendimentos comerciais. Combinam a eficiência, inovação e recursos de uma empresa tradicional com fins lucrativos com a missão, os valores e a paixão de organizações sem fins lucrativos.
Smith, Gonin, Besharov,2013	Por definição, as empresas sociais adotam múltiplas partes interessadas na busca de missões sociais através de empreendimentos comerciais.
Smith, Gonin, Besharov,2013	Em empresas sociais, a relação entre as missões sociais e os resultados econômicos não é apenas mutuamente benéfica, mas também constitutiva, de modo que as missões sociais definem os propósitos de negócios e vice-versa.
Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016	As empresas sociais, como organizações que combinam uma dimensão empresarial e social e operando nos interstícios entre o mercado e o estado, cresceram para se tornar um fenômeno saliente no meio acadêmico e na formulação de políticas
Konsti-Laakso et al., 2016	As empresas sociais são, muitas vezes, vistas como uma fonte de soluções novas e inovadoras para problemas sociais persistentes e um meio para uma melhor inclusão de funcionários e clientes.
Petrini et al., 2016	Negócios de Impacto Social são organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros ().
Bull & Ridley-Duff, 2018	Uma empresa social é um negócio com objetivos sociais, cujos lucros são reinvestidos na comunidade ou no negócio.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao apresentarem suas definições os autores convergem para que os objetivos ou as missões dessas empresas são sociais, as estruturas são de empresas ou organizações comerciais e devem ser lucrativas.

Antes de selecionar uma definição de empresa social para esta tese, serão apresentadas algumas características particulares a esse tipo de negócio:

a) Mercado econômico e social - o mercado de uma empresa social não se refere apenas a receitas de vendas, mas desenvolve-se a partir de princípios de mercado e princípios filantrópicos em termos de motivos, métodos e objetivos, a maioria das empresas sociais combina elementos comerciais e filantrópicos em um equilíbrio produtivo (Dees,1998);

b) Missão e objetivo - essas empresas se dedicam ao cumprimento de uma missão social que é diferente do objetivo principal regular das empresas convencionais, ou seja, a maximização dos lucros no interesse dos proprietários/acionistas (Defourny e Nyssens, 2017);

c) Lucro - nas empresas sociais, o principal não é maximizar os retornos financeiros dos acionistas, mas expandir a empresa social e alcançar mais pessoas necessitadas, o acúmulo de riqueza não é uma prioridade, e os lucros devem ser reinvestidos na empresa para financiar a expansão (Buchko, 2018).

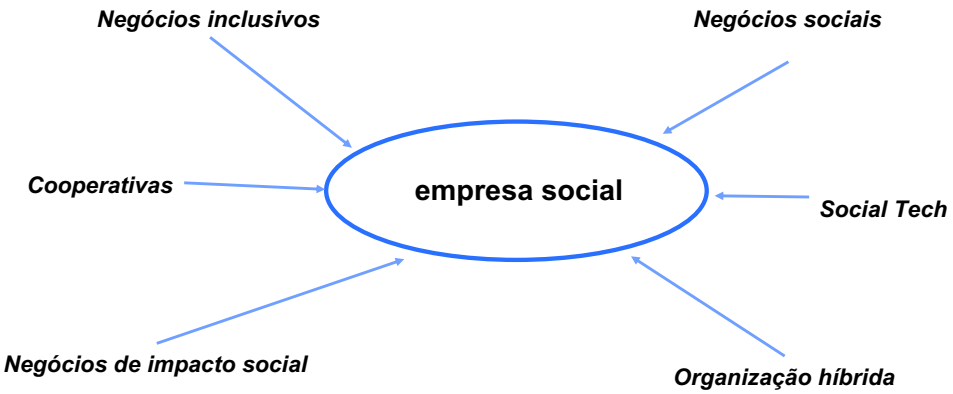
Tendo-se por base as três características básicas apresentadas por Dees (1998), Defourny e Nyssens (2017) e Buchko (2018) e as definições apresentadas no Quadro 1, selecionou-se a definição de Petrini et al. (2016), que refere-se a Negócio de Impacto Social (NIS), como a definição desta Tese para empresa social, conforme apresentado a seguir.

Empresas sociais são organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros (Petrini et al., 2016).

2.1.2 Denominações das empresas sociais

A revisão da literatura indicou vários tipos de classificações de empresas sociais, conforme suas características. Os autores estudados apontam seis tipos de classificações, conforme a Figura 1, ou seja: negócios sociais, negócios inclusivos, negócios de impacto social, empresa híbrida, *social tech* e cooperativas. A seguir serão analisadas cada uma dessas classificações.

Figura 1 - Denominações das empresas sociais



Fonte: Autor

2.1.2.1 Negócios sociais

A origem dos negócios sociais é considerada, segundo Comini et al. (2012), desde o artigo seminal de Prahalad e Hart (2002) sobre a relevância da Base da Pirâmide (BoP, do inglês *Bottom of the Pyramid*). Esses autores foram pioneiros no destaque do importante papel que as multinacionais deveriam ter na mitigação de problemas socioambientais e as ações de responsabilidade social corporativa seriam limitadas, e em alguns casos ineficazes, para contribuir com a melhoria das condições de vida das pessoas marginalizadas. A principal contribuição das empresas multinacionais seria oferecer serviços e produtos inovadores acessíveis a esse público, atendesse uma demanda bem

diferente daquela que as grandes corporações focavam, sem afastar-se da geração de lucro e distribuição de dividendos aos acionistas.

A discussão, que começou sobre o potencial desse mercado (Prahalad e Hart, 2002; Prahalad, 2005) evoluiu para incorporar formas de desenvolver modelos de negócios que podem oferecer acesso a produtos e serviços para o BoP, enquanto ajuda a diminuir o alto déficit social do mundo. Os negócios sociais são organizações orientadas para resolver problemas sociais, econômicos e ambientais que assolam a humanidade, como por exemplo, falta de moradia, doenças, fome e poluição, onde houve falha ou falta de empenho governamental. Os clientes são as pessoas pobres, e isso pode ser considerado como um dos principais diferenciais das empresas sociais dos demais tipos de empresas, que não necessariamente possuem os pobres como clientes (Yunus, 2007; Mair; Martí; Ventresca, 2012).

O negócio social é relativamente uma nova forma de negócio e o objetivo é proporcionar acesso aos pobres e dar oportunidades aos menos privilegiados no que diz respeito a oportunidades econômicas, complementando os objetivos de lucratividade das agências empresariais e não lucrativas. O negócio social cria uma ponte entre as duas condições socioeconômicas - uma criada pela pobreza e privação e a outra pela riqueza e pelo acesso. O negócio social distingue-se de outras formas de organização pela sua visão, missão e estratégias operacionais (Rahman & Hussain, 2012).

Os autores Hoque (2014), Yunus e Weber (2010) e Yunus (2010) descrevem as seguintes características para um negócio social: é uma empresa competitiva, sem perda e sem geração de dividendos, completamente dedicada ao objetivo social; busca ajudar outras pessoas sem ter nenhum lucro até o negócio ser autossustentável, o que significa gerar receita suficiente para cobrir seus próprios custos; os investidores recebem apenas o valor do investimento, não tem ganho de capital por si só, somente o retorno; o lucro pode ser reinvestido para expandir o negócio; visa maximizar os benefícios sociais em vez do lucro como superar a pobreza, ou um ou mais problemas que ameaçam as pessoas e a sociedade; a empresa será ambientalmente consciente; a força de trabalho obtém salários de mercado com condições de trabalho melhores do que o padrão. Consideram o negócio social como uma organização ou empresa lucrativa e autossustentável, com o objetivo de atender os benefícios sociais em vez do lucro e superar a pobreza e todo o lucro é reinvestido na própria empresa.

2.1.2.2 Negócios inclusivos

O termo surge em alguns países emergentes e países em desenvolvimento, especialmente na América Latina e na Ásia. Enfatiza o uso de iniciativas de mercado voltadas para a redução da pobreza e a mudança na condição social dos indivíduos marginalizados (Gupta et al., 2017) e na inclusão social por meio do consumo.

Os negócios inclusivos envolvem a população de baixa renda no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores, e no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócios em vários pontos da cadeia de valor. Eles estabelecem elos entre os negócios e a população, gerando uma relação de benefício mútuo (Petrini et al., 2016).

Os negócios inclusivos, termo adotado pela rede SEKN, são definidos como organizações ou empreendimentos, gerando transformação social por meio de atividades de mercado. Isso engloba organizações não governamentais (ONGs), organizações privadas por lucro ou negócios engajados em atividades do setor público, produzindo produtos e serviços de valores significativos (Comini et al., 2012). Para Buchko (2018), o negócio inclusivo é uma empresa com fins lucrativos que quer considerar outras partes interessadas, morais ou missões, além de lucrar com seus acionistas. As organizações sem fins lucrativos não podem ser empresas beneficiárias, mas podem criar uma, por causa do propósito do benefício público.

Márquez et al. (2010) e Comini et al. (2012) descrevem as seguintes características para um negócio inclusivo: não basta ser autossustentável, o negócio deve ser rentável; deve basear-se na premissa de transformar os padrões de vida da população de baixa renda; é uma subcategoria de negócio social. Em resumo, o negócio inclusivo é um negócio social com o objetivo de mudar a vida da população de baixa renda.

2.1.2.3 Negócios de impacto social

Outra forma de negócio social é o negócio de impacto social. Para Barki (2015), são organizações que almejam gerar impacto social, a partir da oferta de produtos e serviços diminuindo a vulnerabilidade da população de baixa renda e com retorno financeiro. Petrini et al. (2016) definem que os negócios com impacto social são organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros.

O desafio central dos negócios de impacto social é alinhar as atividades que geram lucro com as atividades que geram impacto. O lucro é definido como o valor capturado pela organização para seus proprietários (acionistas em uma empresa pública, modelos de parceria, ou membros em um modelo cooperativo); e o impacto é definido como o valor criado pela organização para a sociedade no cumprimento de sua missão, podendo incluir benefícios ambientais e ganhos sociais. Enquanto as organizações comerciais devem priorizar a captura de valor para seus proprietários, as organizações do setor social devem priorizar a criação de valor para seus beneficiários (Santos et al.; 2015).

Negócio de impacto social é o modelo de organização híbrida, que combina as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social do Terceiro Setor. São organizações que objetivam resolver problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado (Barki et al., 2015). Os negócios de impacto diferem das ONGs e organizações da sociedade civil pelo fato de utilizarem mecanismos de mercado na busca de sustentabilidade financeira, não dependendo de doações ou outro tipo de apoio nesse sentido para sobreviverem (Barki, 2015).

2.1.2.4 Organização híbrida

O conceito de organização híbrida teve início na década de 1990, após várias organizações não-governamentais (ONGs) terem grandes demandas por seus serviços de microcréditos. Essas organizações identificaram que a única maneira de atender a essa demanda era desmembrar as organizações comerciais. Essas novas organizações

combinaram duas "lógicas" institucionais previamente separadas: uma lógica de desenvolvimento, que orientava sua missão de ajudar os pobres e uma lógica bancária, que exigia lucros suficientes para apoiar operações contínuas e cumprir obrigações fiduciárias (Battilana & Dorado, 2010).

As organizações são denominadas de híbridas, pois buscam uma missão social e adotam o modelo de negócios da mesma forma que a organização de lucros, com a sustentação de suas operações por meio de atividades comerciais, gerando renda e lucro, tornando a organização autossuficiente. Essas organizações se preocupam em gerar lucros para sua sustentabilidade e sobrevivência após o financiamento inicial (Battilana et al., 2015; Khan, 2015). Embora seja esperado que as empresas comerciais priorizem a captura de valor para seus proprietários , e as organizações do setor social devem priorizar a criação de valor para seus beneficiários (sujeitos a mobilizar recursos suficientes para continuar operando), as empresas hibridas têm de conciliar as expectativas concorrentes de captura de valor e criação de valor de forma sistêmica, em vez de se concentrar nas necessidades de um *stakeholder* dominante (Santos et al., 2015).

As organizações híbridas podem ser classificadas como:

- Organização híbrida sem fins lucrativos, usando os fundos disponíveis para apoiar as operações de seu próprio negócio, não para seus objetivos sociais. Esses fundos são oriundos de doação ou filantropia (Lapowsky, 2011). Aqui podem ser encontradas as associações e as fundações (Buchko, 2018).

- Organização híbrida com fins lucrativos, que, de acordo com Santos et al. (2015), perseguem uma missão social, ao mesmo tempo em que dependem de um modelo de negócios comercial, e abrem caminho para uma nova abordagem para alcançar o impacto social. Embora tenham uma forte promessa, as empresas sociais também são organizações frágeis que devem alcançar tanto sua missão social como atender às exigências do mercado.

2.1.2.5 Social Tech

O avanço tecnológico proporciona o uso da tecnologia com possibilidades em diversas áreas, acarretando o aparecimento de soluções na área social. O agravamento dos desafios sociais, segundo Arena et al. (2018), influencia a demanda e oferta de inovações tecnológicas sociais. Esse desenvolvimento combinado com a redução do bem-estar resultou em uma lacuna de oportunidades que podem ser aproveitadas por organizações inovadoras, combinando inovação tecnológica e social.

As startups de tecnologia social, denominadas *Social Techs*, desenvolvem e implementam soluções direcionadas para atender às necessidades sociais de uma maneira financeiramente sustentável (Arena et al.,2018) e estão gradualmente sendo caracterizadas por sua tentativa de usar tecnologia avançada para atender às diferentes necessidades sociais (Millard e Carpenter, 2014). A expansão desse tipo de empresa social ocorreu devido à necessidade de enfrentar os desafios sociais que as novas oportunidades de mercado oferecem e a possibilidade de aproveitá-las, explorando potenciais de sinergias entre inovação tecnológica e social e também, devido a novos incentivos oferecido pelo governo (Arena et al.,2018). As sociais techs despertam

interesse crescente, mas ainda não têm capacidade suficiente para considerá-las uma nova modalidade dentro do ambiente de startup.

As startups de tecnologia social têm muitos pontos de sobreposição com startups de alta tecnologia em termos das barreiras financeiras em seus diferentes estágios de ciclo de vida. Sua diferença mais relevante em relação às startups convencionais está em seu caráter híbrido ou missão de duplo valor que combina objetivos de negócios com um impacto social positivo. As soluções institucionais que são comumente exploradas pelas startups de alta tecnologia para o crescimento não são suficientes para apoiar o aumento de startups de tecnologia social (Grilli et al., 2017; Arena et al., 2018).

De acordo com Arena et al (2018), as *social techs* têm missões híbridas e, ao examinarem instrumentos financeiros que podem ser usados para financiá-las, afirmam que, quando se trata de financiamento, especialmente de investidores que buscam lucro, como capitalistas de risco, o medo não está apenas em perder o controle sobre sua ideia, mas também na missão que conduz a ideia. Isso ocorre porque nas inovações impulsionadas por missões híbridas, tanto o retorno financeiro quanto as necessidades sociais são consideradas como uma relação de risco/retorno desfavorável para o investidor. Em comparação com startups gerais de alta tecnologia, uma startup de tecnologia social pode não gerar retornos altos o suficiente para as expectativas, e os lucros potenciais podem não ser usados para retorno sobre participação de capital, mas sim reinvestimentos na organização.

2.1.2.6 Cooperativas

Robert Owen (1771-1858) foi o pai do movimento cooperativo e as cooperativas foram as pioneiras nas atividades empresariais no contexto do setor social desde meados do século XIX, quando já funcionavam como um meio de financiar agendas socioeconômicas (Alter, 2007).

A cooperativa é definida pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2018) como "empresas centradas em pessoas, controladas e dirigidas por e para que seus membros realizem suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns", sobre os valores da autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição de seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos da honestidade, abertura, responsabilidade social e cuidado com os outros (Alter, 2007).

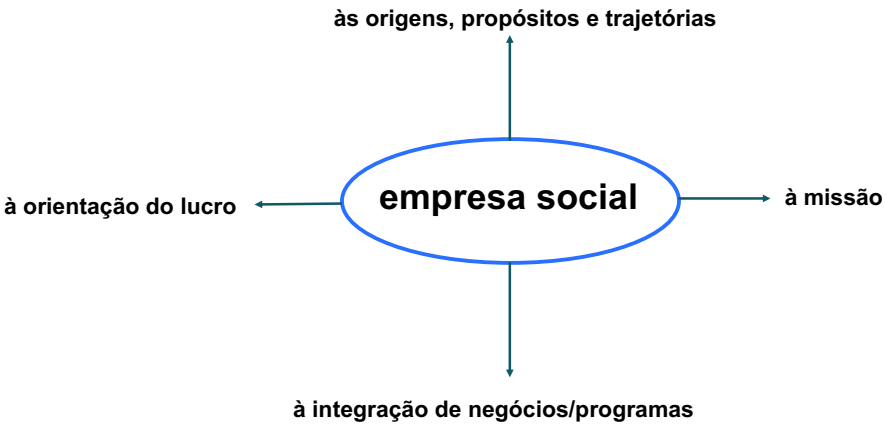
Para Defourny e Nyssens (2017), cooperativas são organizações que buscam os interesses de seus membros e não uma causa ou missão. Visam implementar formas de governança democrática, ou seja, igual poder de voto na assembleia geral e limitação da remuneração das ações de capital. No entanto, vai além da maioria das cooperativas convencionais, na medida em que combina a busca dos interesses de seus membros com a busca dos interesses de toda a comunidade ou de um grupo-alvo específico.

Neste tópico foram discutidas as denominações das empresas sociais conforme as características e classificações de autores. No próximo tópico, essas organizações foram classificadas conforme as tipologias estudadas.

2.1.3 Tipologias de empresas sociais

A importância das tipologias de ESs, conforme Defourny e Nyssens (2017), é para identificar precisamente características distintivas de ES, mostrando como as combinações de todas ou algumas dessas características podem ser diversas. As tipologias também podem contribuir para desvendar todo o potencial da empresa social, na medida em que pode realmente ser observado no nível de base. Na revisão bibliográfica foram encontradas diversas tipologias de empresas sociais, variando de acordo com a orientação do lucro; orientação da missão, da natureza dos mercados-alvo e do grau de integração das atividades empresariais nos programas sociais; e de acordo com as origens, propósitos, e trajetórias, conforme a Figura 2 e será apresentado a seguir.

Figura 2 - Tipologias de empresas sociais



Fonte: Autor

2.1.3.1 Tipologias de empresas sociais de acordo com a orientação do lucro

Para Alter (2007), a tipologia de empresas sociais a orientação do lucro há uma premissa básica denominado espectro, conforme apresentado na Figura 3. A mudança das expectativas das partes interessadas de organizações sem fins lucrativos para alcançar um impacto social de maior escala e, ao mesmo tempo, diversificar seu financiamento foi creditada como um fator importante na aparência da parte "híbrida sem fins lucrativos" para lucro e parte sem fins lucrativos. Nesse cruzamento de negócios tradicionais sem fins lucrativos é que está a empresa social.

Figura 3 - Espectro híbrido

Fonte: Alter (2007)

Todas as organizações híbridas geram valor social e econômico e são organizadas por grau de atividade quanto a: a) motivar, b) responsabilização e c) uso da renda. O espectro híbrido inclui quatro tipos de praticantes híbridos: no lado direito do espectro estão entidades com fins lucrativos que criam valor social, mas cujas principais motivações são lucro e distribuição de lucros aos acionistas. No lado esquerdo do espectro estão as organizações sem fins lucrativos com atividades comerciais que geram valor econômico para financiar programas sociais, mas cujo principal motivo é a realização da missão conforme determinado pelo mandato das partes interessadas (Alter, 2007). O espectro de praticantes pode ser visto no Quadro 2

Alter (2007) considera os seguintes praticantes: organizações sem fins lucrativos, empresa social, negócios socialmente responsáveis e corporação praticando responsabilidade social. As atividades de geração de renda não são conduzidas como um negócio separado, mas são integradas às outras atividades da organização, que envolvem pouca receita em relação ao orçamento geral da organização e contribuições tradicionais de captação de recursos.

As empresas sociais são definidas como qualquer empreendimento comercial criado para fins sociais, mitigando/ reduzindo um problema social ou uma falha de mercado e para gerar valor social enquanto opera com a disciplina financeira, inovação e determinação de um negócio do setor privado. Os negócios socialmente responsáveis são empresas com fins lucrativos que operam com objetivos duplos - lucrando com seus acionistas e contribuindo para um bem social mais amplo. As corporações que praticam responsabilidade social são empresas com fins lucrativos cujos motivos são motivados financeiramente, mas se envolvem em filantropia. A "filantropia estratégica" ajuda as empresas a alcançar os objetivos de maximização do lucro e participação no mercado, contribuindo para o bem público.

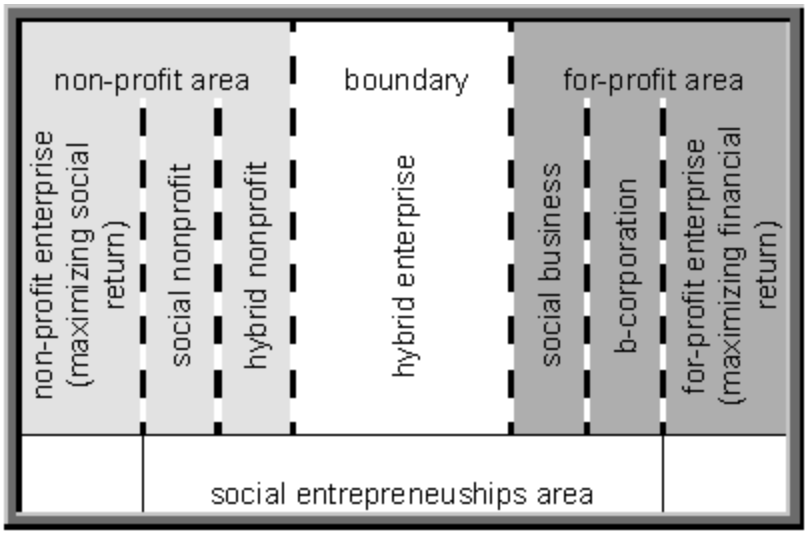
Quadro 2 - Espectro de praticantes

	Puramente filantrópico	**Híbrido**	**Puramente comercial**
Motivos	Apelo à boa vontade	Motivos mistos	Apelo ao interesse próprio
Métodos	Missão orientada	Equilíbrio de missão e mercado	Impulsionado pelo mercado
Objetivos	Criação de valor social	Criação de valor social e econômico	Criação de valor econômico
Destino do rendimento/lucro	Direcionado para atividades de missão de organização sem fins lucrativos (exigido por lei ou política organizacional)	Reinvestido em atividades de missão ou despesas operacionais e / ou retido para o crescimento e desenvolvimento de negócios (a organização pode redistribuir uma parte)	Distribuído para acionistas e proprietários

Fonte: Alter (2007)

Buchko (2018) complementa o espectro de Alter (2007) e classifica as empresas sociais de acordo com a orientação do lucro: as empresas com fins lucrativos (for-profit área) e as sem fins lucrativos (non-profit área), conforme a Figura 4. Nas empresas sociais, o objetivo principal não é maximizar os retornos financeiros dos acionistas, mas expandir a empresa social e alcançar mais pessoas necessitadas, e o acúmulo de riqueza não é uma prioridade, e os lucros devem ser reinvestidos na empresa para financiar a expansão (Buchko, 2018).

Figura 4 - Empresas sociais e seus limites



Fonte: Buchko, 2018.

As empresas sociais desenvolvem-se de forma comercial, não lucrativa, mas há também os modelos híbridos (Buchko, 2018):

a) o ponto inicial das empresas sociais acontece de maneira não lucrativa buscando maximizar o impacto social, sendo o núcleo central da empresa social sem fins lucrativos o dispêndio de fundos disponíveis para atender às necessidades sociais, sejam esses fundos oriundos de filantropia ou doações;

b) a empresa híbrida sem fins lucrativos utiliza seus fundos disponíveis para apoiar as operações de seu próprio negócio, sendo esses fundos oriundos de doação ou filantropia. Aqui podem ser encontradas as associações e as fundações;

c) a empresa híbrida é uma mistura do modelo sem fins lucrativos e o modelo lucrativo, sendo mais autossuficiente financeiramente em comparação com o anterior, e os fundos disponíveis são gastos de acordo com as metas sociais, mas de tempos em tempos reinveste seus lucros, pois há atividades comerciais envolvidas;

d) negócios sociais realizam atividades empresariais sociais e comerciais ao mesmo tempo, são autossustentáveis e mais independente financeiramente,

sendo assim, uma empresa lucrativa contribuindo para um bem social. Aqui podem ser encontradas as cooperativas sociais;

e) *"B-corporation"* (ou *Benefit Corporation*), seus proprietários estão interessados em maximizar o retorno financeiro, mas a empresa possui função social. É uma empresa orientada ao lucro que deseja considerar outras partes interessadas no negócio, além de trazer lucro para seus acionistas.

As tipologias orientadas ao lucro, não são, simplesmente, as organizações que têm fins lucrativos e as sem fins lucrativos, pois a dupla missão social e econômica exige, muitas vezes, que a organização se adapte as regras do tipo de organização. Um exemplo são os negócios sociais da empresa que tem de ser lucrativa, para ser autossustentável, mas o lucro deve ser reinvestido na própria organização e não ser compartilhada com os sócios. Isso acarreta o aparecimento de novas formas de empresas sociais como as empresas híbridas, as Bcorps e as que possam ser criadas como a social tech, obrigando em novas atualizações nas tipologias.

2.1.3.2 Tipologias de empresas sociais de acordo com atividades empresariais nos programas sociais

Alter (2007) concentra-se no lugar e no papel das lógicas de mercado para propor uma tipologia baseada na orientação da missão, na natureza dos mercados-alvo e no grau de integração das atividades empresariais nos programas sociais.

Quanto à missão, em organizações híbridas, dinheiro e missão estão interligados como o DNA, mas, nem sempre são parceiros iguais. Na prática, os objetivos financeiros e sociais estão frequentemente em oposição ou competição uns com os outros. A decisão inicial de empreender uma empresa social é frequentemente motivada por necessidade financeira ou benefício de missão (Alter, 2007). Surgem as empresas sociais centradas na missão, relacionada à missão e sem relação com a missão:

a) Empresa Social Centrada na Missão - A empresa é central para a missão social da organização. Essas empresas sociais são criadas com o propósito expresso de avançar a missão usando um modelo de autofinanciamento. Organizações criadas para empregar populações desfavorecidas (desenvolvimento do emprego) e instituições de micro finanças são exemplos desse tipo de empreendimento social. Empresas sociais centradas na missão geralmente assumem a forma de empreendimentos sociais incorporados.

b) Empresa Social Relacionada à Missão - A empresa está relacionada à missão da organização ou aos serviços sociais essenciais. Os empreendimentos sociais relacionados à missão possuem propriedades sinérgicas, criando valor social para os programas e gerando valor econômico para subsidiar os programas sociais e / ou despesas operacionais da organização.

c) Empresa social sem relação com a missão - O empreendimento não está relacionado com a missão da organização, ou destina-se a avançar a missão a não ser gerando renda para seus programas sociais e custos operacionais. As atividades de negócios podem ter uma inclinação social, adicionar valor de marketing ou *branding*, operar em um setor relacionado aos serviços ou setor da

organização parente sem fins lucrativos, no entanto, o potencial de lucro é a motivação para criar uma empresa social não relacionada à missão.

A integração de negócios/ programas indica que as empresas sociais podem ser classificadas com base no nível de integração entre programas sociais e atividades de negócios, surgindo as empresas sociais incorporadas, as integradas, ou ainda as sociais externas:

a) Empresas sociais incorporadas: os programas sociais e as atividades de negócios são os mesmos. Organizações sem fins lucrativos criam Empresas Sociais Incorporadas expressamente para fins programáticos. As atividades da empresa são "incorporadas" às operações e programas sociais da organização e são centrais para sua missão. Os programas sociais são autofinanciados por meio de atividades empresariais e, assim, a empresa social incorporada também funciona como uma estratégia de programa sustentável.

b) Empresas sociais integradas: os programas sociais se sobrepõem às atividades empresariais, compartilhando custos e ativos. As organizações criam empresas sociais integradas como um mecanismo de financiamento para apoiar as operações e atividades missionárias da organização sem fins lucrativos.

c) Empresas sociais externas cujos programas sociais são distintos das atividades empresariais. Organizações sem fins lucrativos criam empresas sociais externas para financiar seus serviços sociais e / ou custos operacionais.

Essa tipologia permite classificar as empresas baseadas na orientação da missão, na natureza dos mercados-alvo e no grau de integração das atividades empresariais nos programas sociais. O fato de poder classificar as empresas de acordo com a Integração de negócios/programas torna-o mais realista e, original, de acordo com Defourny e Nyssens (2017), e agora se tornou uma referência clássica: as atividades empresariais podem ser “centradas na missão” (e embutidas na missão social), “relacionadas à missão” ou “sem relação com a missão”, (ou seja, apenas focada em ganhar renda para apoiar financeiramente a missão social).

2.1.3.3 Tipologias de empresas sociais de acordo com as origens, propósitos e trajetórias

Neste estudo, encontrou-se o artigo de Defourny e Nyssens (2017) propondo as tipologias derivadas de observações de campo de uma maneira bastante indutiva. Foram identificadas três combinações convergentes de origens, propósitos, trajetórias e discursos que revelam grandes “matrizes” distintas na paisagem da empresa social.

1. Tais combinações convergentes podem primeiro ser encontradas no terceiro setor: é uma matriz natural em que as iniciativas econômicas privadas orientadas para objetivos sociais tomam forma. O que chama a atenção é o fato de que dois perfis distintos de empresa social podem ser identificados dentro do terceiro setor:

    a. Caridade comercial caracterizada por discursos que enfatizam as atividades de renda obtidas por organizações voluntárias em apoio à sua missão social. A confiança no mercado é o principal instrumento.

É uma forma de fornecer recursos complementares, além de doações públicas e recursos filantrópicos.

b. Cooperativas e tradição de propósito mútuo – indicando organizações que buscam os interesses de seus membros e, não causa ou missão, além dos interesses daqueles que formam e controlam a entidade mútua ou cooperativa.

2. Em várias tipologias, emerge uma clara matriz empresarial privada, em que estratégias baseadas no mercado são aplicadas para alcançar uma finalidade social ou ambiental e um lucro privado para o(s) proprietário(s) parece bastante legítimo (negócio social, tradição do mercado privado). O debate parece permanecer aberto em relação às grandes corporações, em que algumas atividades orientadas para objetivos sociais são apenas parte de uma estratégia de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) que serve, em última análise, a uma finalidade de maximização do lucro.

3. Embora as empresas sociais sejam vistas como entidades privadas e iniciativas privadas, as três tipologias britânicas apresentadas acima incluem o que elas chamam respectivamente de *spin-offs* do setor público", "tradição e propósito estatistas públicos" e um discurso "prestação de serviços públicos". Isso fornece evidências para a existência de uma matriz pública/estado clara entre os principais pontos de referência no cenário de empresa social

As tipologias derivadas da revisão da literatura, de uma maneira bastante dedutiva, lidam com as diferenças, e combinações entre interesse mútuo e interesse geral, o que foi importante para traçar um quadro mais claro dos modelos de empresa social.

Defourny e Nyssens (2017) consideram três grandes impulsionadores distintos ou "princípios de interesse" que podem ser encontrados na economia global: o interesse geral (IG), o interesse mútuo (IM) e o interesse de capital (IC), que derivaram diretamente dos tipos "benefício" teorizados por Gui (1991). Todas as associações (organizações voluntárias) que buscam o interesse de seus membros (o benefício mútuo de Gui (1991)) estão localizadas no "interesse mútuo", como todas as cooperativas tradicionais. Por outro lado, associações (organizações voluntárias e instituições de caridade, dentre outras) que buscam benefícios públicos estão muito mais próximas do interesse geral, embora não no próprio vértice, já que seu interesse geral (a comunidade a que servem) geralmente não é tão grande (geral) como aquela servida pelo estado.

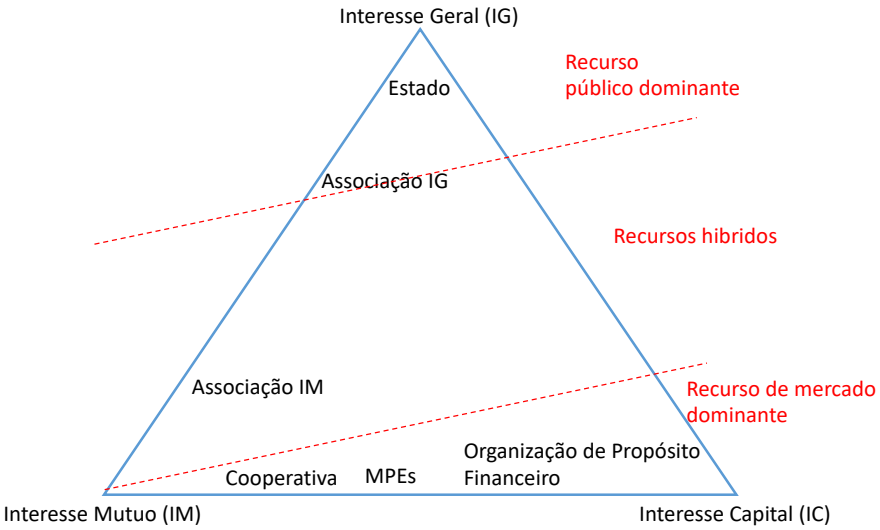
Na Figura 5, ao lado direito do triângulo, pode-se observar como as empresas acionárias desenvolvem suas estratégias de RSE, por meio das quais tendem a expressar preocupação com algumas questões de interesse geral, embora sem questionar seu principal motivo de lucro. Isso pode ser representado como um movimento limitado para cima ao longo desse lado do triângulo

Nessa mesma Figura 5, foram traçadas duas linhas pontilhadas no triângulo para levar em consideração as várias combinações de tipos de recursos (receita de mercado, subsídios públicos, recursos filantrópicos), estabelecendo uma distinção entre situações em que dominam a renda do mercado, aquelas em que o financiamento público domina,

e aqueles em que um mix de recursos (recursos híbridos) é preferido para equilibrar melhor a missão social e a sustentabilidade financeira.

A linha pontilhada mais baixa também divide o ângulo de "interesse mútuo": as cooperativas são empresas que operam no mercado e aparecem abaixo da linha, assim como todas as empresas que ganham todo ou a maior parte de sua receita do mercado; pelo contrário, associações de interesse mútuo, como clubes esportivos ou outras organizações voluntárias de lazer, dependem de uma mistura de recursos de mercado (taxas de associados, vendas em um bar ou lanchonete) e outros recursos como voluntariado e contribuições públicas na forma de exporte, infraestruturas e outras instalações interiores ou exteriores (Defourny e Nyssens, 2017)

Figura 5 - Princípios de interesse e mix de recursos



Fonte: Defourny e Nyssens (2017).

Baseando-se na combinação do trabalho indutivo (tipologias experimentais baseadas em observações de campo), a construção conceitual mais dedutiva do benefício mútuo versus benefício público de Gui (1991) e os tipos de recursos de que as empresas sociais dependem, Defourny e Nyssens (2017) representaram como várias "trajetórias institucionais" em toda a economia podem gerar modelos de empreendimento social. Tais trajetórias institucionais podem ser descritas da seguinte maneira, representadas na Figura 6:

1) Seus "pontos de partida" são os tipos organizacionais iniciais definidos e localizados de acordo com os três "princípios de interesse" no triângulo (Figura 6);

2) As próprias trajetórias consistem basicamente em um dos seguintes movimentos:

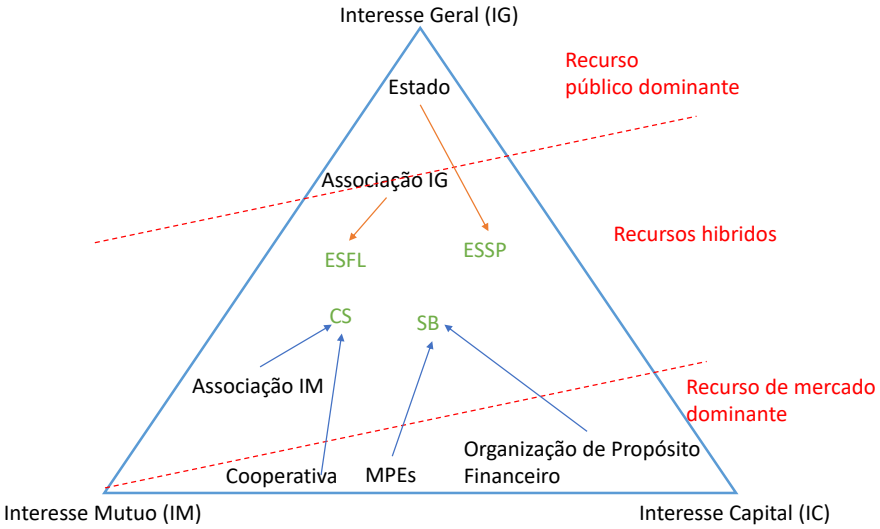
    a) Um movimento "ascendente" de organizações de interesse mútuo ou de interesse capital (Assoc MI, Cooperativas, PMEs e Organizações com propósitos financeiros) em direção a um

comportamento ou estratégia que dê mais importância ao interesse geral na missão social ou societária da organização. Essa evolução é representada por setas azuis apontando para cima (azul sendo a cor dos princípios de interesse) na Figura 6, ou alternativamente,

b) Um movimento "descendente" de organizações de interesse geral (até então baseadas principalmente no rendimento não mercantil, se não totalmente subsidiado pelas autoridades públicas) para atividades mais orientadas para o mercado, a fim de complementar os seus recursos existentes. Essa evolução é representada por setas vermelhas apontando para baixo (vermelho sendo a cor dos recursos) na Figura 6. Essa mudança também pode envolver a adoção de métodos de gerenciamento mais comerciais;

3) Essas trajetórias institucionais resultam no surgimento de modelos de empreendimento social (na cor verde). Tais modelos não são necessariamente estáveis e podem ser considerados como ainda em evolução.

Figura 6 - Trajetórias institucionais e modelos de empresas sociais resultantes



Fonte: Defourny e Nyssens (2017)

Como mostra a Figura 6, foram identificadas seis principais trajetórias institucionais distintas (setas em vermelho e azul), resultando em quatro grandes modelos de empresas sociais (escritos em verde) empresarial sem fins lucrativos (ESFL), cooperativa social (CS), negócios sociais (SB) e setor público (ESSP):

A. O modelo empresarial sem fins lucrativos (ESFL)

Primeiro há aqui todas as organizações sem fins lucrativos que desenvolvem qualquer tipo de negócio de renda obtida em apoio à sua missão social. Como sugerido pela Figura 6, é mais provável que as atividades de renda auferida sejam desenvolvidas por associações de interesse geral / organizações sem fins lucrativos (Associações IG) que buscam complementar doações públicas e doações com novas fontes de financiamento.

As estratégias de rendimentos auferidos podem assumir várias formas:

- ✓ qualquer atividade comercial não relacionada à missão (como uma loja que vende qualquer tipo de mercadoria e operada por e dentro de uma instituição de caridade), cujo excedente apoia a missão social;
- ✓ qualquer subsidiária criada por uma organização sem fins lucrativos para desenvolver uma atividade de negociação e gerar lucros a serem trazidos de volta à matriz;
- ✓ qualquer atividade voltada para o mercado e voltada para a missão desenvolvida por uma Organização sem fins lucrativos, como atividades de produção em vários setores em que empresas sociais sem fins lucrativos integradas ao mesmo tempo vendem seus produtos ou serviços e treinam trabalhadores não qualificados.

As empresas sociais empresariais sem fins lucrativos também podem resultar da evolução das associações de interesse mútuo (Associações-IM) para uma maior orientação para o interesse geral, muito além dos interesses dos membros.

B. O modelo de cooperativa social (CS)

O modelo de cooperativa social resulta de um movimento de organizações de interesse mútuo (Cooperativas ou Associações IM) para um comportamento que dá mais importância ao interesse geral. As cooperativas são, em primeiro lugar e acima de tudo, empresas de interesse mútuo, possuídas e (democraticamente) controladas por seus membros por seus próprios interesses não capitalistas.

Por estar enraizado nessa tradição cooperativa, o modelo cooperativo social também visa implementar formas de governança democrática, ou seja, igual poder de voto na assembleia geral e limitação da remuneração das ações de capital. No entanto, vai além da maioria das cooperativas convencionais, na medida em que combina a busca dos interesses de seus membros com a busca dos interesses de toda a comunidade ou de um grupo-alvo específico. As cooperativas sociais podem ser cooperativas de um único participante quando todos os membros compartilham um interesse mútuo enquanto, também contribuem para um interesse geral que não é apenas incidental.

As cooperativas sociais também podem ser cooperativas de uma única parte, quando sua missão social tem como alvo seus próprios membros. É, por exemplo, o caso das cooperativas de trabalhadores latino-americanas, criadas no movimento de "economia popular" por pessoas pobres que tentam criar seus próprios empregos.

As empresas sociais do tipo CS também podem resultar da evolução de associações de interesse mútuo dispostas a desenvolver suas atividades econômicas para tratar de um problema social específico e, avançar para um propósito de interesse geral mais explícito. É por isso que a seta a partir do Associações IM parece orientada tanto para o modelo sem fins lucrativos quanto para o modelo CS.

C. O modelo de negócios sociais (SB)

Considerar a empresa social como um negócio impulsionado por missões é a visão dominante entre escolas de negócios, empresas de consultoria, departamentos de

Responsabilidade Social de grandes corporações multinacionais e várias fundações, que promovem métodos de negócios mais amplamente (e não apenas estratégias de renda) como um caminho eficiente para abordar problemas sociais. As empresas sociais são empresas que desenvolvem atividades de negócios para fins ou missões sociais.

Quando lançado por empresas com fins lucrativos, o impulso "empreendedor social" consiste em um movimento em direção ao interesse geral. Trabalhos enfatizam uma visão "dupla (ou tripla)", e a criação de um "valor combinado". Como sugerido na Figura 6, uma orientação mais forte em direção ao interesse geral pode levar esses "negócios sociais" a confiar em um modelo econômico mais híbrido, com uma proporção maior de recursos não mercantis apoiando, pelo menos parcialmente, bens ou serviços fornecidos para o "bem público".

A definição de negócios sociais por Yunus envolve condições mais rigorosas: "Um negócio social é uma empresa sem perdas, sem dividendos e baseada no mercado, projetada para atender a um objetivo social" (Yunus, 2010).

D. O modelo de empresa social do setor público (ESSP)

Muitos governos, nos níveis nacional e local, experimentam cada vez mais a necessidade de reduzir os custos da prestação de serviços públicos e/ou de alcançar maior eficiência nesse campo. Em algumas configurações, as empresas sociais podem emergir como "*spin-offs* do setor público". No âmbito das políticas de desenvolvimento comunitário voltadas para áreas urbanas carentes, por exemplo, os órgãos públicos locais podem assumir a liderança na criação de empresas comunitárias que buscam o desenvolvimento local.

Podem também lançar e continuar envolvidos na gestão de empresas sociais que oferecem uma experiência profissional ou empregos transitórios a pessoas desempregadas desfavorecidas. Outra trajetória de desenvolvimento iniciada pelas autoridades públicas, busca a transferência da provisão de serviços sociais para novos empreendimentos sociais ou a transformação de algumas agências de prestação de serviços da administração local em empreendimentos sociais. O que está em jogo em todos os casos é uma espécie de "reconfiguração" ou "externalização" dos serviços públicos sob a forma organizacional da empresa social, com os objetivos expressos de melhorar e inovar.

De um modo geral, o principal impulso "empreendedor social" aqui consiste em um movimento em direção à "mercantilização", que pode assumir diferentes formas e ter várias implicações.

2.1.3.4 Resumo das Tipologias de ES

A tipologia de empresas sociais de acordo com as origens, propósitos e trajetórias proposta por Defourny e Nyssens (2017), é a mais completa e nas suas quatro classificações empresarial sem fins lucrativos (ESFL), cooperativa social (CS), negócios sociais (SB) e setor público (ESSP) abrange todos os tipos de empresas sociais.

Quadro 3 - Resumo das tipologias apresentadas

Alter (2007)	**Buchko (2018)**	**Alter (2007)**	**Defourny & Nyssens (2017)**
Sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda	Social sem fins lucrativos	Centrada na missão	Empresarial sem fins lucrativos (ESFL)
Empresa social	Híbrida sem fins lucrativos	Relacionada à missão	Cooperativa social (CS)
Empresa socialmente responsável	Híbrida	Sem relação com a missão	Negócios sociais (SB)
Corporação praticando responsabilidade social	Negócio social	Empresas sociais incorporadas	Setor público (ESSP)
	Bcorp	Empresas sociais integradas	
		Empresas sociais externas	

Fonte: Autor

O Quadro 3 traz um resumo das tipologias apresentadas, a mais antiga é a de Alter (2007) que apresenta um espectro híbrido com quatro tipos de empresas sociais classificadas de acordo com a orientação do lucro. Buchko (2018) complementa as definições de Alter (2007), acrescentando o negócio social e a bcorp. Alter (2007) também, concentra-se no lugar e no papel das lógicas de mercado para propor uma tipologia baseada na orientação da missão, na natureza dos mercados-alvo e no grau de integração das atividades empresariais nos programas sociais e classifica as empresas sociais orientadas a missão e orientados a integração de programas. E Defourny & Nyssens (2017) apresentam uma tipologia com base nas origens, propósitos e trajetórias das empresas sociais. As tipologias apresentadas permitem classificar as empresas sociais sob diversas óticas e autores.

Conforme a definição de empresa social adotada nesta tese: " Empresas sociais são organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros (Petrini et al., 2016)". A tipologia que melhor se encaixa e adotada nesta tese é a de Defourny & Nyssens (2017), pois é a mais completa e atende a nossa definição de empresa social e as demais.

No tópico anterior foram discutidas as denominações das empresas sociais conforme as características teóricas de autores e neste tópico ressaltou-se a importância das tipologias de empresas sociais que servem para identificar características distintivas de empresa social, mostrando como as combinações de todas ou algumas dessas características podem ser diversas. Verificou-se a dificuldade para denominar as organizações e classificá-las conforme as tipologias pois existem diversas maneiras.

Nesta tese, a definição e a tipologia de empresa social adotadas estão no parágrafo anterior e as denominações de empresas sociais estudadas foram negócios sociais, negócios inclusivos, negócios de impacto social, organização híbrida, social tech, cooperativas, e as tipologias de empresa social abordadas foram de acordo com a orientação do lucro, de acordo com a orientação da missão, na natureza dos mercados-

alvo e no grau de integração das atividades empresariais nos programas sociais e de acordo com as origens, propósitos e trajetórias.

2.2 Modelo de negócios

A origem do modelo de negócios deu-se durante o *boom* do comércio eletrônico nos anos 1990 e com o advento da Internet, o termo modelo de negócios ganhou destaque e tem sido usado por gerentes, acadêmicos e jornalistas por tudo e qualquer coisa relacionada à "nova economia", que é impulsionada pelas tecnologias de informação e comunicação e vem se acumulando desde então (Goyal et al, 2017; Zott, Amit e Massa, 2011).

O modelo de negócios tem sido objeto de um número crescente de estudos orientados para profissionais e acadêmicos. Embora tenha havido uma explosão na quantidade de artigos publicados, e uma abundância de sessões e painéis de conferência sobre o tema dos modelos de negócios, parece que os pesquisadores (e praticantes) ainda não desenvolveram uma linguagem comum e amplamente aceita que permitiria aos pesquisadores que examinam a construção do modelo de negócios através de lentes diferentes para desenhar efetivamente no trabalho dos outros (Zott, Amit e Massa, 2011).

O Quadro 4 apresenta as conceitos e definições encontrados em estudos de Al-Debi, El-Haddadeh & Avison (2008) e também do estudo de Alegre & Berbegal-Mirabent (2016), oferecendo aos modelos de negócios uma imagem consistente e integrada de uma empresa, descrevendo o raciocínio de como uma organização cria, entrega e valoriza as capturas.

Quadro 4 - Definições de Modelos de Negócios

Autor	Definição
Timmers (1998)	Uma arquitetura para produtos, serviços e fluxos de informação, incluindo uma descrição de vários atores de negócios e seus papéis; uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores do negócio; e uma descrição das fontes de receita.
Venkatraman e Henderson (1998)	Estratégia que reflete a arquitetura de uma organização virtual ao longo de três vetores principais: interação com o cliente, configuração de ativos e alavancagem de conhecimento.
Rappa (2000)	A BM é o método de fazer negócios pelo qual uma empresa pode se sustentar, isto é, gerar receita. O modelo de negócios explica como uma empresa ganha dinheiro especificando onde ela está posicionada na cadeia de valor.
Linder e Cantrell (2000)	A lógica central da organização para criar valor. O modelo de negócios para uma empresa orientada para o lucro explica como se faz dinheiro.
Petrovic et al. (2001)	Um modelo de negócios descreve a lógica de um "sistema de negócios" para criar valor que está abaixo dos processos reais.
Amit e Zott (2001)	O conteúdo, estrutura e governança das transações projetadas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios
Torbay et al. (2001)	A arquitetura da organização e sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar valor e capital de relacionamento a um ou vários segmentos de clientes, a fim de gerar fluxos de receita rentáveis e sustentáveis.

Stähler (2002)	Um modelo de um negócio existente ou um negócio futuro planejado. Um modelo é sempre uma simplificação da realidade complexa. Isso ajuda a entender os fundamentos de um negócio ou a planejar como um negócio futuro deve ser.
Magretta (2002)	O modelo de negócios conta uma história lógica que explica quem são seus clientes, o que eles valorizam e como você ganhará dinheiro ao fornecer-lhes esse valor.
Bouwman (2002))	Uma descrição dos papéis e relacionamentos de uma empresa, seus clientes, parceiros e fornecedores, bem como os fluxos de mercadorias, informações e dinheiro entre essas partes e os principais benefícios para os envolvidos, em particular,, mas não exclusivamente, para o cliente.
Camponovo and Pigneur (2003)	Uma conceituação detalhada da estratégia de uma empresa em um nível abstrato, que serve como base para a implementação de processos de negócios.
Haaker et al. (2004)	Um esforço colaborativo de várias empresas para oferecer uma proposta conjunta aos seus consumidores.
Leem et al. (2004)	Um conjunto de estratégias para estabelecimento e gerenciamento corporativo, incluindo um modelo de receita, processos de negócios de alto nível e alianças.
Shafer et al. (2005)	Uma representação da lógica central subjacente de uma empresa e opções estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valores
Rajala e Westerlund (2005)	As formas de criar valor para os clientes e a maneira como os negócios transformam oportunidades de mercado em lucro por meio de conjuntos de atores, atividades e colaborações.
Osterwalder et al. (2005)	Uma ferramenta conceitual contendo um conjunto de objetos, conceitos e suas relações com o objetivo de expressar a lógica comercial de uma empresa específica
Andersson et al. (2006)	Modelos de negócios são criados para deixar claro quem são os atores do negócio em um caso de negócio e como tornar explícitas suas relações. As relações em um modelo de negócios são formuladas em termos de valores trocados entre os atores.
Kallio et al. (2006)	O meio pelo qual uma empresa é capaz de criar valor ao coordenar o fluxo de informações, bens e serviços entre os vários participantes do setor, entra em contato com os clientes, parceiros da cadeia de valor, concorrentes e do governo.
Amit e Zott (2010)	Um sistema de atividades independentes que transcende as empresas locais e abrange seus limites
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	Um conjunto de escolhas gerenciais e as consequências dessas escolhas

Fontes: Al-Debi, El-Haddadeh & Avison (2008); Alegre & Berbegal-Mirabent (2016)

Pelas definições percebe-se que os termos mais utilizados para definir um modelo de negócios (BM) são arquitetura, método ou estratégia que uma organização ou empresa utiliza para criar valor ao seu segmento de clientes, além da rede de relacionamentos e distribuição com os clientes e fornecedores. No entanto, para criar valor, é necessário que identifique os elementos e relacionamentos descrevendo como o negócio opera. Esses elementos ou componentes também foram abordados em estudos anteriores e foram conceituados de forma diferente de acordo com sua natureza (Shafer et al., 2005; Berbegal-Mirabent, 2016), como mostrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Componentes do Modelo de Negócios

Autor	Componentes do modelo de negócios
Hamel (2000)	Estratégia básica, recursos estratégicos, interface do cliente e rede de valores
Gordijn e Akkermans (2001)	Valor, porto de valor, ator, atividade de valor, troca de valor, objeto de valor e cálculo de rentabilidade
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	Proposta de valor, segmento de mercado, estrutura da cadeia de valor, estrutura de custo e lucro, posição da empresa dentro do contexto de rede de valor e estratégia competitiva
Hedman e Kalling (2003)	Clientes, concorrentes, oferta, atividades e recursos de organização, fornecimento de insumos e produção e componente de processo longitudinal
Osterwalder et al. (2005)	Proposta de valor, canal de distribuição, relacionamento com clientes, rede de parceiros e modelo de receita
Shafer et al. (2005)	Escolhas estratégicas, criação de valor, captura de valor e rede de valores
Amit e Zott (2010)	Elementos de design (conteúdo, estrutura e governança) e temas de design (novidade, lock-in, complementaridades e eficiência)
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	Escolhas de políticas, opções de ativos, opções de governança
Yunus et al. (2010)	Proposta de valor (partes interessadas e produto / serviço), equação de lucro social (lucro social e lucro ambiental), constelação de valor (cadeia de valor interna e cadeia de valor externa) e equação de lucro econômico (receitas de vendas, estrutura de custos e capital empregado)
Osterwalder e Pigneur (2010)	Segmentos de clientes, proposições de valor, canais, relações com clientes, fluxos de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos

Fonte: Alegre & Berbegal-Mirabent (2016)

Analisando-se os componentes de um BM do Quadro 5, percebe-se que uma estrutura conceitual do modelo de negócios é definida por três elementos principais: a proposta de valor, criação de valor e entrega e captura de valor (Figura 7). A criação de valor está no cerne de qualquer modelo de negócios; as empresas capturam valor, aproveitando novas oportunidades de negócios, novos mercados e novos fluxos de receita (Beltramello et al., 2013; Teece, 2010).

Figura 7 - Estrutura do modelo de negócios conceitual.

Fonte: Richardson (2008); Osterwalder e Pigneur (2005); Bocken et al. (2014)

O modelo de negócios conceitual representa de forma satisfatória o modelo de negócios de uma empresa social pois tem, originalmente, os mesmos segmentos como proposta de valor, segmento de clientes, canal de distribuição, canal de comunicação, parceiros-chave, tarefas-chave, recursos-chave, estrutura de custos e receita. Yunus et al.

(2010) discutem as diferenças entre um modelo de negócios convencional e um modelo de negócio social. Um modelo de negócios convencional consiste em três elementos predominantes, (1) uma proposta de valor, (2) uma constelação de valores e (3) uma equação de lucro positivo, uma representação similar ao modelo conceitual.

A proposta de valor compreende a identificação dos clientes da empresa e a oferta da empresa avaliada por esses clientes. A constelação de valores refere-se à forma como a empresa entrega essa proposta aos seus clientes. Por fim, a equação de lucro refere-se a como o valor é criado e capturado a partir da proposta de valor ao cobrir os custos e a estrutura de capital incorporada na constelação de valores. Em um modelo de negócios social, no entanto, todos os elementos enfatizam a tentativa de resolver problemas sociais e ambientais.

Enquanto em um modelo de negócio convencional, a constelação de valor e a proposta de valor concentram-se apenas no cliente, um modelo de negócios sociais atende todas as partes interessadas. Além disso, a equação de lucro econômico de um modelo de negócio social apenas se esforça para a recuperação total do custo e do capital em vez da maximização do lucro financeiro. Além disso, a equação de lucro social é adicionada como um quarto elemento, que compreende os desejados ganhos sociais e ambientais (Yunus et al., 2010).

As organizações podem usar modelos de negócios específicos para cada segmento. Múltiplos modelos de negócios são relevantes, se as organizações se expandirem para novos mercados, usarem mais eficientemente seus recursos fixos ou desenvolverem novos fluxos de renda. Isso pode exigir modelos de negócios múltiplos que operam em conjunto. Operando em conjunto os resultados vêm do reconhecimento de custos e benefícios, melhoria e crescimento e criação de sinergias (Gebauer et al., 2016).

A definição de Teece (2010) enfatiza a função de criação de valor de um modelo de negócios:

> Um modelo de negócios descreve o design ou a arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valores empregados. A essência de um modelo de negócios é que ele cristaliza as necessidades dos clientes e a capacidade de pagamento, define a maneira pela qual a empresa responde e oferece valor aos clientes, atrai clientes a pagar o valor e converte esses pagamentos em lucros através do projeto apropriado e operação dos vários elementos da cadeia de valor (TEECE, 2010, p. 179).

Nesse tópico introduziram-se o conceito de modelo de negócios e seus principais componentes, cuja principal função é a criação de valor para o cliente. O próximo tópico aborda o processo de criação de valor.

2.2.1 Criação de valor de um modelo de negócios

Antes de definir o processo de criação de valor, precisa-se definir o que é valor. O valor tem sido estudado a partir de uma variedade de perspectivas, como recursos humanos, marketing e empreendedorismo, e da perspectiva de várias disciplinas, como economia, sociologia e psicologia. Sem uma definição da base ontológica da criação de

valor, o valor deve ser tratado como um conceito que pode ser percebido e construído de forma diferente por vários atores (por exemplo, provedor e cliente).

Grönroos e Voima (2013) consideram que com ideias conflitantes como base, é impossível descrever a natureza do valor, mas no campo da gestão estratégica, o 'valor' foi definido de várias maneiras, tais como “aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhe oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço” (Porter, 1985) ou “propriedades de produtos ou serviços que fornecem utilidade” (Ramirez, 1999) ou “valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências medidas pela comunidade” (Prahalad e Ramaswamy, 2004) ou “valor é criado por uma cadeia vertical de participantes como um todo” (Brandenburger e Stuart 1996).

Bowman e Ambrosini (2000), com um enfoque nos clientes, separam o conceito de valor em: (i) valor de uso (percepção dos clientes baseada em suas necessidades, desejos, expectativas e experiências anteriores); (ii) valor de troca (montante monetário despendido em um dado momento no tempo) e (iii) valor percebido (valor definido pelo consumidor, baseado em sua percepção de utilidade do produto/serviço).

Nesta tese, o conceito de "valor" é no sentido de "valor de uso" (Bowman e Ambrosini, 2000; Lepak et al., 2007). Isso significa como os usuários percebem que as qualidades específicas de um novo trabalho, tarefa, produto ou serviço atenderão às suas necessidades, como velocidade ou qualidade de desempenho em uma nova tarefa, ou como um novo produto ou serviço pode fornecer benefícios para os destinatários. O valor de uso é diferente do valor de troca, que é o valor monetário pago pelo usuário ao produtor pelo valor de uso do produto ou serviço (Lepak et al. 2007; Bowman e Ambrosini, 2000).

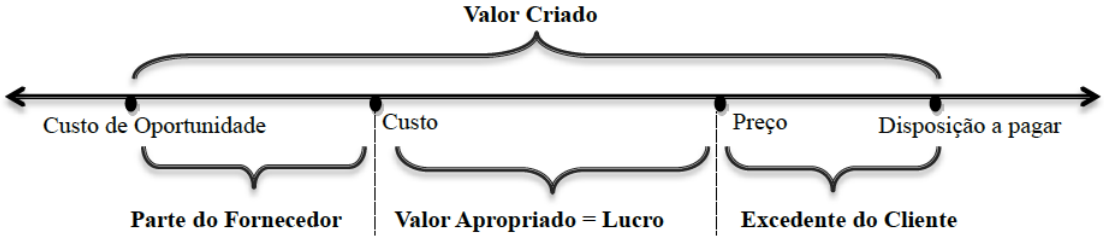
Uma vez definido o conceito de valor, passa-se a criação de valor, que é um tema central no campo da gestão estratégica e tem recebido atenção considerável nos níveis micro (individual e de grupo) e macro (organização e sociedade) (Lepak et al. 2007; Priem 2007). No entanto, há pouco consenso sobre o que é a criação de valor, como isso pode ser alcançado (Bowman e Ambrosini 2010; Lepak et al. 2007).

Não existe um único processo universal de criação de valor, pois os produtos e serviços, usuários-alvo, partes interessadas e suas percepções variam muito de acordo com o contexto (por exemplo, são muito diferentes se compararmos uma entidade comercial e uma organização sem fins lucrativos e, mesmo dentro do setor sem fins lucrativos, uma associação voluntária e uma fundação (Hinna, & Monteduro, 2017).

A criação de valor pode ocorrer em diferentes níveis de consciência, em que se tornar "melhor" (ou "pior") pode ocorrer de diferentes maneiras (imaginado antes, percebido durante ou avaliado depois) no processo de uso experiencial (Grönroos e Voima, 2013). Na economia de serviços, o significado de valor e o processo de criação de valor estão mudando rapidamente de uma visão centrada no produto e na empresa para um valor e experiências personalizadas do consumidor (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Nesta tese, utilizou-se a teoria da estratégia baseada no valor para analisar a criação de valor do modelo de negócios (Brandenburger & Stuart, 1996).

A análise da criação de valor a partir da abordagem escolhida (Brandenburger; Stuart, 1996) (Figura 8) permite estudar o conceito de valor de maneira abrangente, já que a criação de valor não está limitada ao lucro da empresa focal, ela se estende aos participantes da cadeia – empresas, seus fornecedores e clientes. Brandenburger e Stuart (1996) propuseram a ampliação do conceito de "criação de valor" para "valor apropriado". O "valor criado" tem como pressuposto o custo de oportunidade e a disposição do cliente de pagar pelo bem ou benefício, dependendo das condições externas dos ambientes de negócios. O "valor apropriado" ou "capturado" tem como premissas o preço e o custo, que dependem do desempenho da empresa. As condições de criação e captura de valor dependem das características dos compradores, das empresas e dos fornecedores nos diversos ambientes de negócios.

Figura 8 - Valor Criado x Valor Apropriado



Fonte: Brandenburger e Stuart (1996)

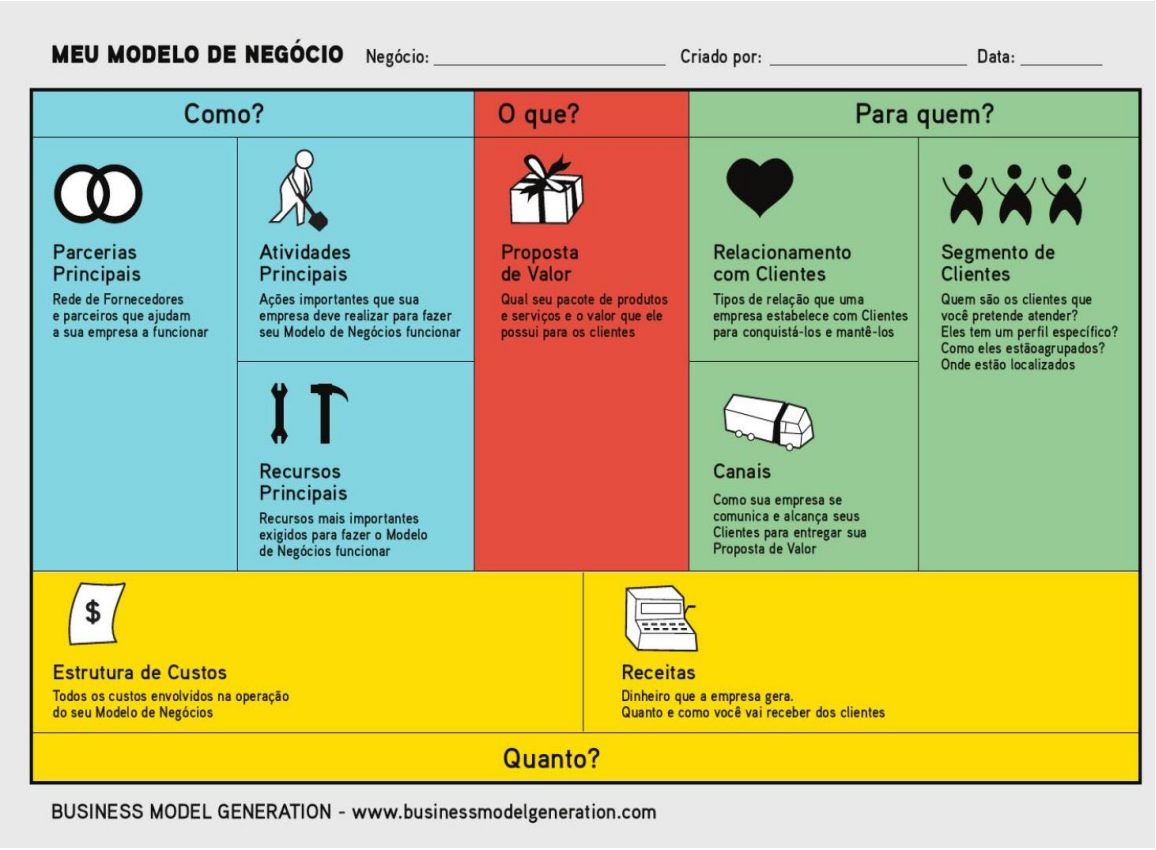
Priem (2007) define a criação de valor como: inovação que estabelece ou aumenta a avaliação do consumidor dos benefícios do consumo (ou seja, valor de uso). Quando o valor é criado, o consumidor (1) estará disposto a pagar por um novo benefício, (2) estará disposto a pagar mais por algo percebido como melhor, ou (3) optará por receber um benefício previamente disponível em um custo unitário mais baixo, o que resulta em um volume maior comprado.

A maioria das definições do modelo de negócios inclui a criação de valor do cliente como um dos elementos principais, a criação de valor para o cliente é discutida sob vários termos, como "criação de valor", "proposta de valor" ou "entrega valor", mas o conteúdo principal desses termos é o mesmo: o modelo de negócios deve explicar como a empresa cria valor para seus clientes.

2.2.2 Exemplos de modelos de negócios

O *Business Model Canvas* (BMC), Figura 9, foi desenvolvido por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, e co-criado com uma série de 470 praticantes de todo o mundo. Oferece uma tela simples, visual e de uma página sobre a qual se pode projetar, inovar e dialogar sobre os modelos de negócios (Burkett, 2013). Osterwalder (2004) introduziu esse modelo de negócios para fornecer um meio eficiente de capturar completamente os aspectos-chave de como uma empresa pode aproximar-se de uma proposta de negócio particular e é composto de nove "blocos de construção" englobando um conjunto relativamente completo e abrangente de medidas de planejamento de negócios. As dimensões do Canvas podem ser interpretadas através dos blocos de construção: como – parcerias principais, atividades principais e recursos principais; o que – proposta de valor; para quem – relacionamento com clientes, canais e segmentos de clientes; quanto – estrutura de custos e receitas.

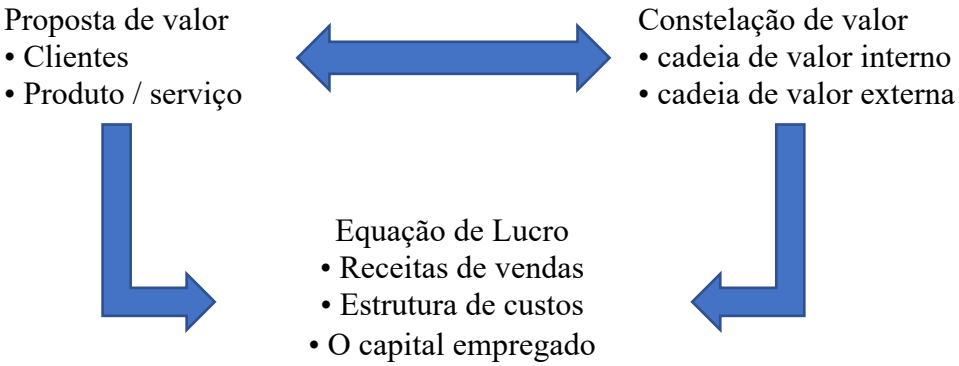
Figura 9 - Canvas Business Model (BMC)



Fonte: *Business model generation* (2015).

Outro modelo de negócios estudado foi o modelo de negócio de Yunus et al.(2010) que apresenta três elementos distintos: o produto / serviço proposto aos clientes, a maneira como a empresa é organizada para entregar esse produto e serviço a seus clientes e o modelo de receita, e sugerem que um modelo de negócios tenha três componentes, como mostrado na Figura 10. A proposta de valor, ou seja, a resposta para a pergunta: 'Quem são nossos clientes e o que lhes oferecemos que eles valorizam?', uma constelação de valor, ou seja, a resposta para a pergunta: 'Como entregamos essa oferta para nossos clientes? ” Isso envolve não apenas a cadeia de valor da empresa, mas também sua rede de valor com seus fornecedores e parceiros. Esses dois componentes precisam se encaixar como peças de um quebra-cabeça para gerar uma equação de lucro positiva, que é a tradução financeira dos outros dois, e inclui como o valor é capturado das receitas geradas pela proposição de valor e como os custos são estruturados e capital empregado na constelação de valor

Figura 10 - Os três componentes de um modelo de negócios convencional

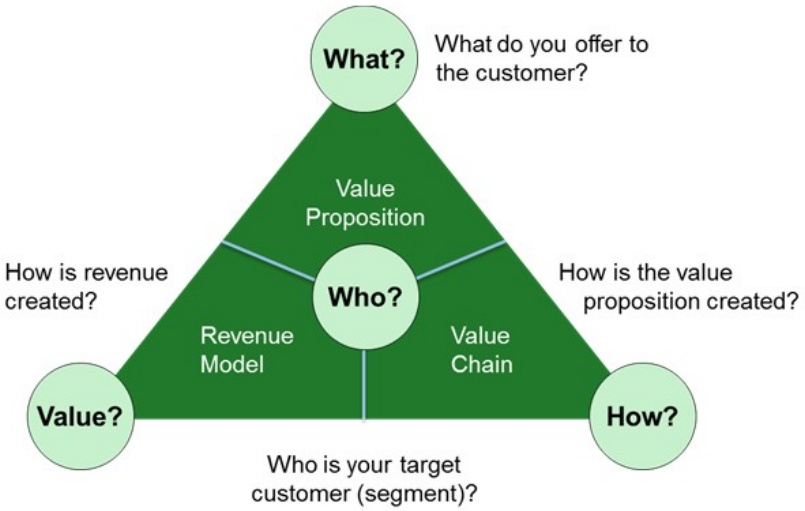


Fonte: Yunus et al. (2010)

Gassmann et al., (2013) propõem um *framework*, o *The St. Gallen Business Model Navigator*^{TM}, para analisar os modelos de negócios, empregaram uma conceptualização que consiste em quatro dimensões centrais, Figura 11: o Quem, o Quê, o Como e o Valor. A redução em quatro dimensões torna o conceito mais fácil de usar, e, ao mesmo tempo, suficientemente exaustivo para fornecer uma imagem clara da arquitetura do modelo de negócios.

As dimensões são: **Quem**: todo modelo de negócios serve um determinado grupo de clientes e deve responder à pergunta "Quem é o cliente?". **O que**: a segunda dimensão descreve o que é oferecido ao cliente-alvo, ou, de forma diferente, o que o cliente valoriza. **Como**: para construir e distribuir a proposta de valor, uma empresa tem de dominar vários processos e atividades formando a terceira dimensão no projeto de um novo modelo de negócios. **Valor**: a quarta dimensão explica por que o modelo de negócios é financeiramente viável, relacionando-se ao modelo de receita.

Figura 11 - Definição do modelo de negócios - o triângulo mágico



Fonte: Gassmann et al., (2013)

As quatro questões associadas (1) o cliente-alvo, (2) a proposta de valor para o cliente, (3) a cadeia de valor por trás da criação desse valor, e (4) o modelo de receita que

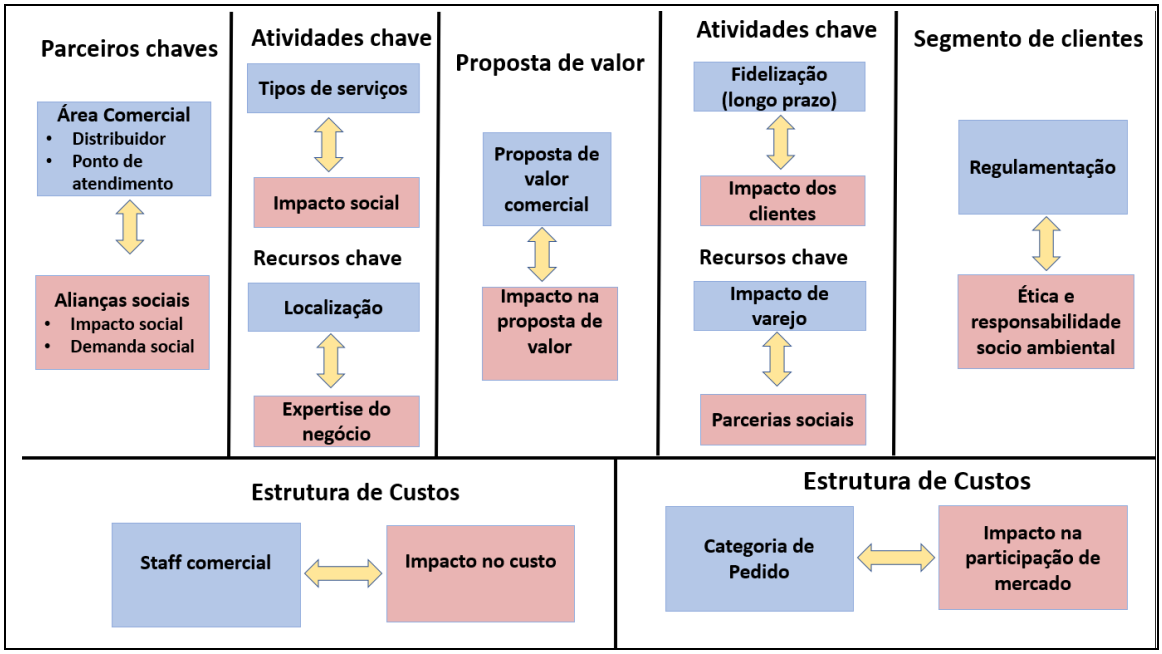
capta o valor, o modelo de negócios de uma empresa torna-se tangível e um terreno comum para a sua modelação é alcançado (Gassmann et al., 2013). Considerando o amplo escopo que é submetido sob o guarda-chuva do modelo de negócios, torna-se claro que, no mundo real, o modelo de negócios de uma empresa é um sistema complexo cheio de interdependências e efeitos colaterais. Mudando - ou inovando - o modelo de negócios pode, portanto, ser assumido como uma grande empresa que pode tornar-se rapidamente desafiadora (Gassmann et al., 2013).

Com base nos três modelos de negócios estudados, Canvas, modelo de Yunus et al.(2010) e *The St. Gallen Business Model Navigator*^{TM}, as principais dimensões presentes em todos os modelos são: Como – são os processos e atividades, juntamente com os recursos envolvidos (Hedman e Kalling, 2003) e capacidades (Morris et al., 2005); Quem - clientes; O que - proposta de valor do cliente (Johnson et al., 2008), ou, mais simplesmente, a proposta de valor (Teece, 2010) e Quanto – viabilidade financeira do negócio.

2.2.3 Modelos de negócios sociais

Os modelos de negócios sociais, pelo menos os estudados, têm como base o modelo de negócios Canvas. A Figura 12 demonstra o "*social business model canvas*" (Burkett, 2013), apresentando cada um dos nove blocos do "*business model canvas*" (Osterwalder; Pigneur, 2011) correlacionando os valores econômicos, em azul, com os valores sociais, em vermelho. Para assim analisar a viabilidade comercial (econômica/financeira) alinhada com a geração de valor social (impacto social).

Figura 12 - Social business model canvas



Fonte: Adaptado de Burkett (2013).

Para Burkett (2013), a compreensão desses fatores torna-se de fundamental importância para a viabilidade e sustentabilidade da empresa social. A empresa não terá

êxito se o modelo de negócios não funcionar financeiramente, e não haverá negócios. Mas também, não poderá operar se os objetivos sociais não puderem ser percebidos dentro dos negócios. Logo, para que exista a viabilidade da empresa social, e para que o modelo de negócios realmente funcione, os objetivos financeiros e sociais deverão ser atingidos concomitantemente

Na Figura 13, "*Social business model canvas II*" (modelo de negócios social canvas) de *Social Entrepreneurship Hub, Stanford University* (2014), há os noves blocos do Canvas, porém, algumas questões foram adicionadas ao modelo de Osterwalder; Pigneur (2011).

No bloco "proposta de valor":

- Qual problema a empresa está buscando resolver?
- Qual valor será entregue aos beneficiários? Clientes? Fundadores ou doadores?
- Como medir o impacto social da empresa?

Com relação aos clientes:

- Quais pessoas serão beneficiadas?

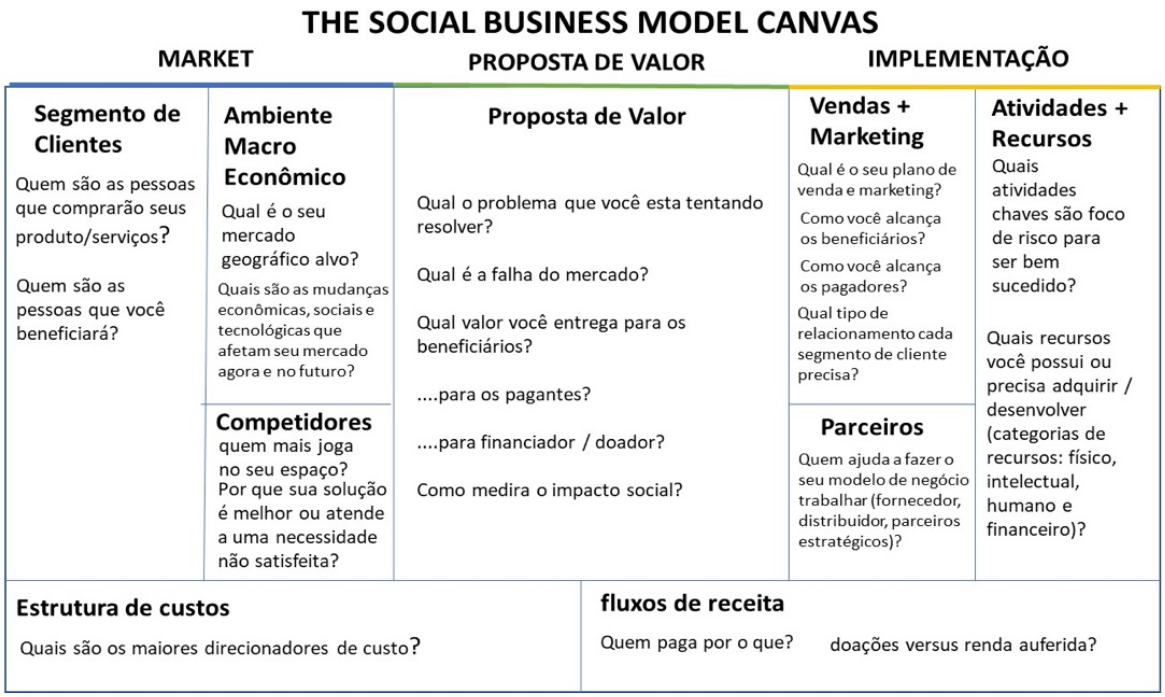
E também, foram incluídas as questões referentes ao ambiente macroeconômico, no qual a empresa está inserida:

- Qual é o mercado geográfico alvo?
- Qual é a falha do mercado?
- Quais são as mudanças econômicas, sociais, e tecnológicas ganhando espaço que afetam o mercado agora e no futuro?

No que tange ao fluxo de receitas:

- Qual é a relação entre doação "versus" receita de vendas?
- Quem paga pelo o quê?

Figura 13 - Social business model canvas II



Fonte: Stanford, 2014.

Na Figura 14 encontra-se o "*business model canvas for social enterprises*" (modelo de negócios para empreendimentos sociais) de Vial (2016), propondo um modelo de negócios que atenda às especificidades dos empreendimentos sociais, orientado pela missão da empresa. As questões foram adicionadas de acordo com a missão da empresa.
No bloco "proposta de valor":

- Como é criado o valor?
- Como o valor é criado para contribuir com a missão da empresa?
- Qual é a fonte de competência?
- Qual é o impacto social (econômico, social e ambiental)? E como medi-lo?

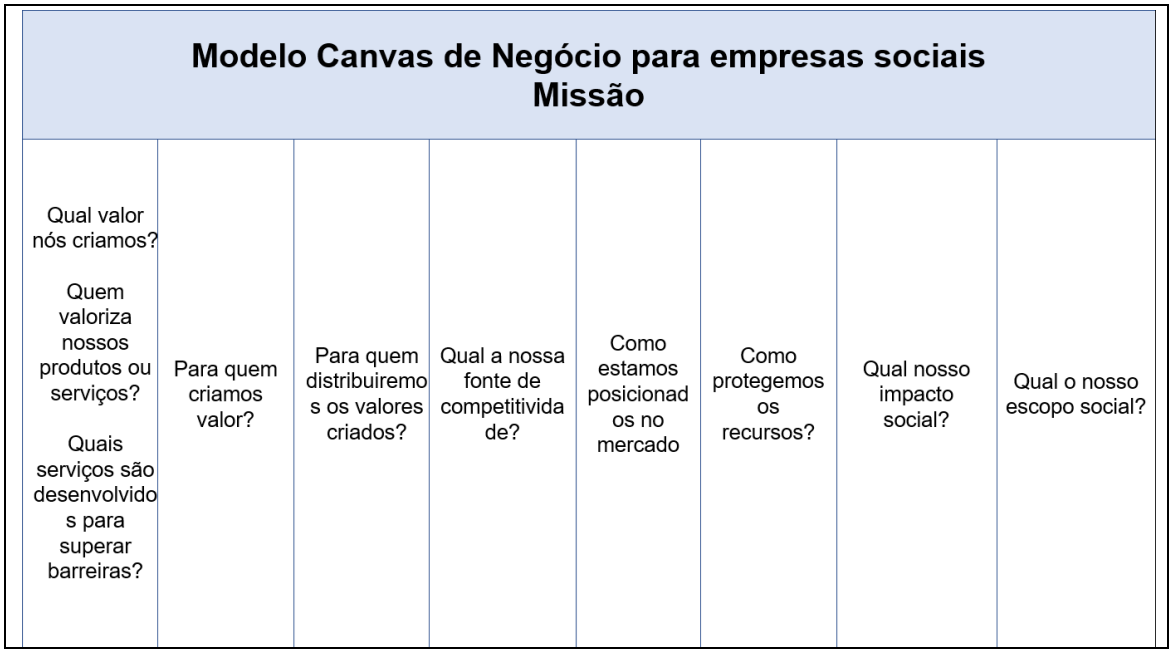
Com relação aos concorrentes:

- Como se posiciona competitiva e cooperativamente?

Quanto aos recursos-chaves:

- Como os recursos estão assegurados?
- Como o capital é gerado para assegurar os recursos?

Figura 14 - Business model canvas for social enterprises



Fonte: Adaptado de Vial (2016).

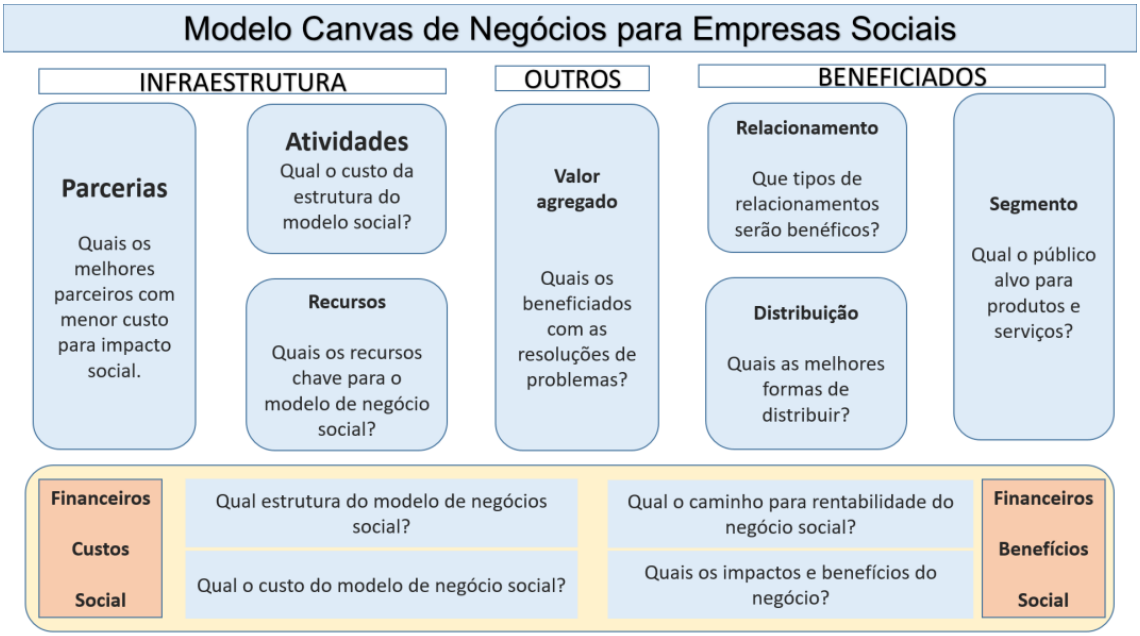
As questões referentes ao "*Social Business Model Canvas*" de Stanford, e o "*Business Model Canvas for Social Enterprises*" de Vial, devem ser incorporadas ao modelo de negócios para fins de análise dos aspectos sociais dos empreendimentos sociais.

Kamath et al. (2013) usaram uma versão modificada do modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2010), como mostrado na Figura 15. Uma grande modificação foi um foco nos beneficiários e não nos clientes no modelo de negócios sociais, já que o termo anterior é tanto mais expansivo quanto inclusivo.

Embora a abordagem seja concentrar-se em tornar os empreendimentos sociais financeira, social e ambientalmente sustentáveis, foi usado o termo beneficiário para

designar todos aqueles que serão beneficiados de forma sustentável pelo modelo. As outras modificações principais incluem custos sociais (externalidades negativas) e benefícios sociais (externalidades positivas) na avaliação modelo.

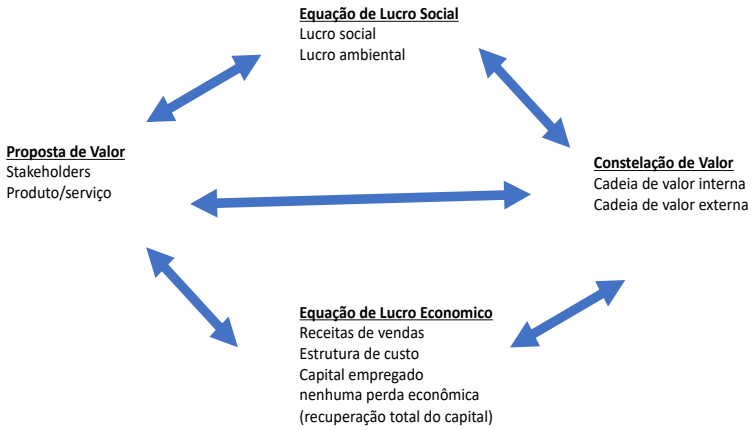
Figura 15 - O modelo do negócio social modificado



Fonte: Adaptado de Kamath et al. (2013) e Modificado de Osterwalder e Pigneur (2010)

O modelo de negócios sociais de Yunus et al.(2010), Figura 16, apresenta a especificação das partes interessadas e a provisão de que a proposta de valor e a constelação não estão focadas apenas no cliente, mas são expandidas para englobar todas as partes interessadas, a definição dos lucros sociais desejados, resultando em uma equação de lucro social e a equação de lucro econômico visa apenas a recuperação total do custo e do capital, e não a maximização do lucro financeiro.

Figura 16 - Modelo de negócios sociais



Fonte: Yunus et al. (2010)

Burkett (2013) considera os dois valores interdependentes, econômico e social, na proposta de valor. No modelo de negócios de Stanford (2014) o valor é social por meio de resolução de um problema ou impacto social e o cliente é beneficiário. Vial (2016) mede os impactos sociais que atendam às especificidades dos empreendimentos sociais, orientados pela missão da empresa.

Kamath et al. (2013) usaram uma versão modificada do modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2010) com foco nos beneficiários. O modelo de negócios sociais de Yunus et al.(2010) não segue o *Canvas Business Model* e apresenta a especificação das partes interessadas (stakeholder) na proposta de valor, a definição dos lucros sociais desejados através de uma equação de lucro social e a equação de lucro econômico visa apenas a recuperação total do custo e do capital, e não a maximização do lucro financeiro.

Neste capítulo verificou-se a importância dos modelos de negócios, principalmente, para criação de valores. No próximo, será discutida sobre a criação de valor pelas TICs.

2.3 O papel das TICs nas empresas sociais

2.3.1 Criação De Valor

As tecnologias são fundamentais para a maneira como as empresas operam. Como apontado por Porter (1985), "tudo o que uma empresa faz envolve algum tipo de tecnologia". As tecnologias podem ser exógenas ou endógenas. O primeiro refere-se a uma força tecnológica fora da empresa dentro de seu ecossistema de negócios, enquanto o segundo refere-se a uma tecnologia desenvolvida dentro da empresa.

Dois aspectos importantes da tecnologia dentro do ambiente organizacional são 1) seu escopo ou o que a tecnologia é e seus limites e 2) seu papel ou as interações entre a tecnologia e a maneira pela qual é utilizada pela organização (Orlikowski e Gash, 1992).

As novas tecnologias estão mudando o mundo em várias áreas, criando diversas inovações e modelos de negócios, as TICs têm um papel importante, pois são um fator propulsor para esses cenários. As TICs estão mudando as formas de administrarem as organizações, desde a informatização das tarefas e processos como *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Customer Relationship Management* (CRM) e *Business Intelligence* (BI) até criação da Internet, que possibilitou novos modelos de negócios como B2B, B2C, comercio eletrônico, *cloud computing*, etc.

No âmbito das TICs, compreende-se toda a tecnologia de informação e comunicação utilizada na empresa. Isso inclui hardware, como PCs, servidores e telefones celulares, software e ferramentas, como sites, aplicativos de gerenciamento de relacionamento com clientes, sistemas de informações de gerenciamento e assim por diante (Osterwalder, 2004).

Para Rashid (2017), as novas TICs, como a Internet e os telefones celulares, permitem que as pessoas acessem, usem e compartilhem informações e conhecimento em um nível sem precedentes, o conhecimento emergiu como um fator importante na produção econômica global e inovação e oferecem grande potencial para o desenvolvimento socioeconômico em educação, saúde ou oportunidades de sustento.

Nesta tese adotou-se as TICs como sendo o nível tecnológico para analisar as empresas sociais, pois proporcionam diversas vantagens de acordo com os autores Cecchini & Scott, 2003; Prahalad, 2005; Draca et al. (2007); Yunus (2007); Virvilaite & Ragauskaite (2013); Frączkiewicz-Wronka E Wronka-Pośpiech (2014) e Brancati et al.,2017, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Vantagens proporcionadas pelas TICs para empresas sociais

Vantagem	Autor
O uso de aplicações das TICs pode melhorar as oportunidades das pessoas pobres, melhorando seu acesso aos mercados, saúde e educação; capacitar os pobres, expandindo o uso dos serviços governamentais; reduzir os riscos ao ampliar o acesso às micro finanças; diminuir as estruturas de custo e reduzir os custos de investimento	Cecchini & Scott, 2003; Prahalad, 2005
O uso criativo de TI emerge nesses mercados como um meio de reduzir dramaticamente os custos associados ao acesso de produtos e serviços, à distribuição e ao gerenciamento de crédito.	Prahalad (2005)
Várias TICs transformaram fundamentalmente a forma como interagimos com outros indivíduos e organizações, assim, esses dispositivos e suas aplicações permitem que os usuários encontrem novas formas de colaboração, modelos de negócios novos e sustentáveis e modos econômicos de dimensionar a inovação social.	Draca et al. (2007)
As TICs podem permitir que as economias pobres abandonem as tendências passadas do desenvolvimento econômico e se integrem na economia mundial muito mais rápido do que qualquer um poderia ter suposto.	Yunus (2007)
As TICs permitem que as empresas tenham uma interação maior com o mercado, alcancem seus clientes e auxiliem para criar e entregar a proposta de valor.	Virvilaite & Ragauskaite (2013)
Da mesma forma que empresas com fins lucrativos, as empresas sociais são uma forma de empresas que provavelmente se beneficiarão com a aplicação e o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação.	Frączkiewicz-wronka e Wronka-pośpiech (2014)
Além disso, a inovação social possibilitada pelas TICs oferece uma oportunidade de envolver diretamente os cidadãos no projeto e no gerenciamento de processos de serviços sociais	Brancati et al.,2017
TICs desempenham um papel importante na promoção de políticas de investimento social, à medida que as TICs ajudam a digitalizar totalmente os serviços e processos, reduzindo a fragmentação e a duplicação entre as organizações e a entrega de sistemas.	Brancati et al.,2017

Fonte: Autor

Analisando-se as definições dos autores, o uso das TICs pelas empresas sociais pode melhorar o acesso da população mais pobre a produtos de informações que anteriormente não tinham como saúde, educação, mercados, microcrédito e Internet para reduzir os custos e investimentos (Cecchini & Scott, 2003; Prahalad, 2005; Yunus, 2007). Outra vantagem descrita pelos autores é que as TICs permitem uma interação maior com

os clientes e fornecedores para criar e entregar a proposta de valor (Draca et al. (2007); Virvilaite & Ragauskaite (2013). Além de usufruir de todas as vantagens que uma empresa normalmente tem com o uso das TICs, a empresa social tem também no âmbito social (Frączkiewicz-wronka e Wronka-pośpiech (2014); Brancati et al.,2017).

Outro fator favorável para o uso das TICs nesta tese é que de acordo com Zott, Amit e Massa (2010), uma das principais áreas que utilizam os modelos de negócios é o uso das TICs nas organizações em questões estratégicas como criação de valor, vantagem competitiva, desempenho da empresa, inovação e gerenciamento da tecnologia. Além dos modelos de negócios oferecerem uma visão holística do nível de sistema na lógica de negócios (Zott, Amit e Massa, 2010) e também a possibilidade de focar a criação de valor de forma abrangente. A ligação entre as TICs e os modelos de negócios é particularmente forte, uma vez que as TICs têm sido um forte facilitador para uma variedade de modelos de negócios inovadores. (Osterwalder, 2004).

Às vezes, o vínculo entre as TICs e o modelo de negócios é evidente, no entanto, a ligação entre tecnologia e modelo de negócios não precisa ser tão óbvia. Quando os custos de comunicação e coordenação diminuíram drasticamente devido à redução dos custos de TICs, isso teve um enorme impacto indireto nos modelos de negócios. Tornou-se muito mais fácil para as empresas trabalhar em redes e oferecer proposições de valor conjuntas ou complementares. Além disso, as empresas incluíam cada vez mais aspectos informacionais ou mesmo componentes enriquecidos de TICs em seus produtos e serviços. Em geral, as pessoas de tecnologia devem perguntar-se como as TICs podem contribuir para melhorar o modelo de negócios de uma empresa. E, ao contrário, os empresários devem perguntar-se quais as consequências tecnológicas que uma mudança no modelo de negócios poderia ter (Osterwalder, 2004).

As TICs têm como característica estar presente nos diversos departamentos e processos de uma organização e ter como objetivos desde um simples aplicativo como editor de texto até sistemas de informações do porte de um ERP ou CRM. Desta forma, fica difícil observar o valor criado somente em cada parte e é necessário analisar o todo.

2.4 Propondo um modelo de negócios como lente teórica

Após a revisão da literatura percebeu-se que seria necessário mais do que um único modelo de negócios para analisar as áreas pretendidas como lentes teóricas, ou seja, econômica, social e tecnológica. A exemplo do modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2010), poderia-se analisar somente a área econômica como lente teórica da empresa social, mas faltariam a área social que é o outro objetivo da empresa social e a área tecnológica que é o objetivo de análise desta tese. Os modelos de negócios sociais de Burkett (2013), Stanford (2014), Vial (2016) e Kamath et al. (2013) atendem parcialmente a área social, pois são modificações ou incremento de perguntas nos blocos do modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2010), e da mesma forma não têm a área tecnológica para realizar a análise. Depois de vários modelos de negócios estudados, nenhum atendeu a todas as lentes teóricas, somente duas das três, para as análises, mas a sua estrutura e organização com algumas adaptações permitiram atender os objetivos desta tese.

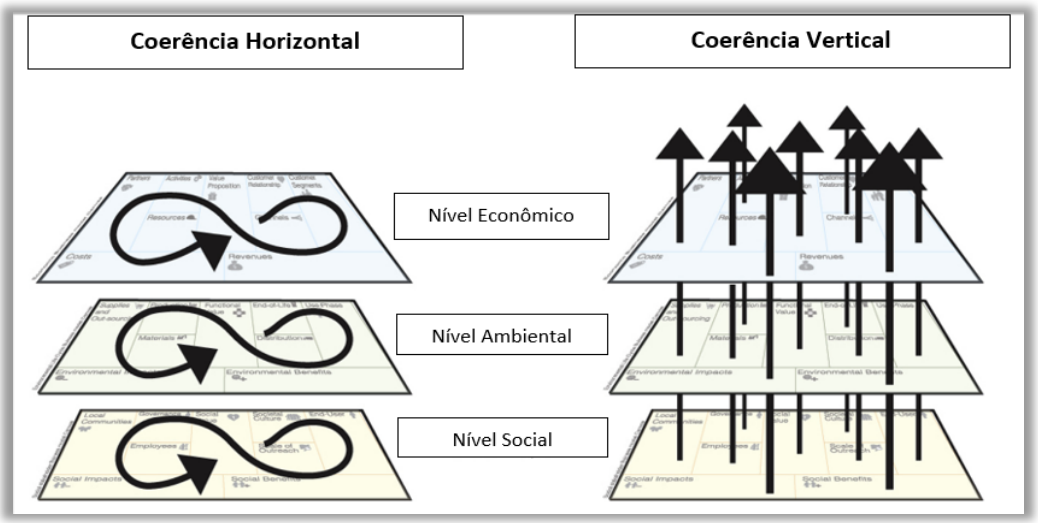
Buscando explorar a inovação do modelo de negócios orientado para a sustentabilidade, Joyce e Paquin (2016) propõe o *"Triple Layered Business Model*

Canvas" (TLBMC) estendendo ao modelo de negócios econômico original de Osterwalder e Pigneur (2010) nos níveis sociais e ambientais, considerando que o nível ambiental baseia-se na perspectiva de ciclo de vida do produto e serviço, e o nível social baseia-se na perspectiva dos stakeholders, ou seja, a perspectiva das partes envolvidas no negócio. Os três níveis do modelo de negócios tornam mais compreensível como uma organização cria diferentes tipos de valores: econômico, social e ambiental, além de permitir que as organizações se envolvam com diferentes tipos de inovações orientadas para a sustentabilidade, integrando diretamente os impactos ambientais e sociais ao modelo de negócios econômico Canvas (Joyce e Paquin, 2016).

O TLBMC segue a abordagem *triple-bottom line* (Elkington, 1994; Osterwalder; Pigneur, 2011; Joyce e Paquin, 2016) integrando a criação de valor econômico, ambiental e social ao cerne do modelo de negócios de uma organização, possibilitando que seus usuários compreendam melhor as representações, interconexões e relacionamentos entre as ações atuais das empresas e seus impactos ambientais e sociais.

Conforme a figura 17, o "TLBMC" permite que *triple-bottom line* seja aplicado em cada um dos níveis do Canvas, oferecendo interação como um todo, possibilitando maneiras de integrar os relacionamentos e impactos entre os níveis.

Figura 17 - Coerência horizontal e vertical



Fonte: Joyce e Paquin, 2016.

Incentivado pela proposta inovadora do "*Triple Layered Business Model Canvas" (TLBMC),* propôs-se então a criação do *"Triple Layered Social Business Model for ICT" (TLSBMI)* estendendo ao modelo de negócios econômico original de Osterwalder e Pigneur (2010) nos níveis sociais e tecnológico. O nível social baseia-se na perspectiva dos stakeholders, ou seja, a perspectiva das partes envolvidas no negócio e o nível tecnológico baseia-se na contribuição das TICs. Os três níveis do modelo de negócios tornam mais compreensível como uma organização cria diferentes tipos de valores: econômico, social e tecnológico.

O modelo proposto está estruturado em três camadas que serão responsáveis para analisar os três níveis econômico, social e tecnológico. Cada camada contém os nove blocos do Canvas adaptados para cada área e divididos em quatro dimensões: proposta

de valor, cliente, infraestrutura e equação de lucro. A escolha das denominações das dimensões foi inspirada na ontologia do modelo de negócios de Osterwalder (2004).
Em um primeiro momento Osterwalder (2004) adotou uma estrutura que enfatizava as quatro áreas do modelo de negócios:

- ✓ PRODUTO: Em que empresa se encontram os produtos e as propostas de valor oferecidas ao mercado.

- ✓ INTERFACE DO CLIENTE: Quem são os clientes-alvo da empresa, como ela fornece produtos e serviços e como constrói um forte relacionamento com eles.

- ✓ GERENCIAMENTO DE INFRAESTRUTURA: Como a empresa realiza questões de infraestrutura ou logística, com quem e como tipo de empresa de rede.

- ✓ ASPECTOS FINANCEIROS: Qual é o modelo de receita, a estrutura de custos e a sustentabilidade do modelo de negócios.

Depois Osterwalder (2004) comparou essas quatro áreas com as quatros perspectivas da abordagem do Balanced Scorecard de Norton e Kaplan (1992) e de Markides | (1999). Norton e Kaplan identificam quatro perspectivas da empresa em que os executivos devem ficar de olho para conduzir negócios bem-sucedidos. Na perspectiva do cliente, a empresa se pergunta como é vista por seus clientes. Na perspectiva interna, a empresa reflete sobre o que deve se destacar.

Na perspectiva de inovação e aprendizagem, a empresa analisa como pode continuar a melhorar e criar valor. Por fim, na perspectiva financeira, uma empresa pergunta a si mesma como é para os acionistas. Markides (1999) segue um caminho semelhante, fornecendo uma receita muito simples para a estratégia de negócios. Recomenda olhar para o "quem" o "quê" e o "como" de um negócio. Isso significa que a primeira pergunta que os executivos devem fazer é quem devem segmentar como clientes.

A segunda questão é sobre quais produtos ou serviços uma empresa deve oferecer. A última pergunta é sobre como esses serviços podem ser entregues melhor aos clientes. Essas três trajetórias intuitivas são comparáveis às perspectivas mencionadas acima, se for acrescido o aspecto financeiro à receita de Markides, questionando-se o quanto.

O Quadro 7 mostra denominações e correlações das quatro dimensões no modelo proposto, Osterwalder (2004), Norton e Kaplan (1992) e Markides (1999).

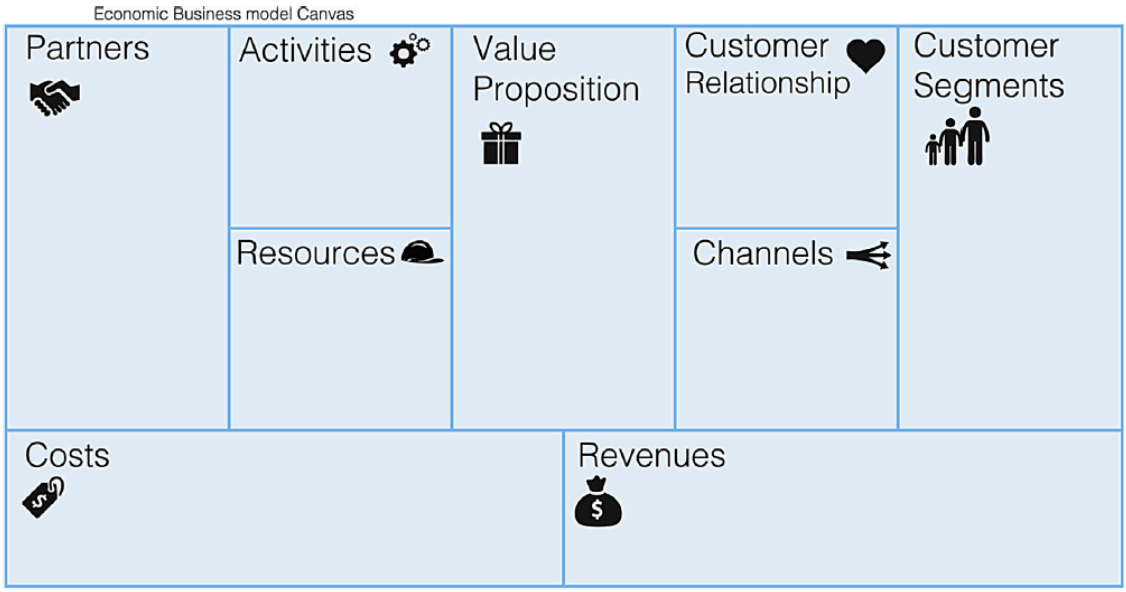
Quadro 7 - Dimensões do modelo de negócios proposto

Modelo proposto	Osterwalder 2004	Kaplan, Norton 1992	Markides 1999
Proposta de valor	Produto	Inovação e Perspectiva de aprendizagem	O que?
Cliente	Interface com Cliente	Perspectiva do cliente	Quem?
Infraestrutura	Gerenciamento de Infraestrutura	Perspectiva de Negócio interno	Como?
Equação de lucro	Aspectos financeiros	Perspectiva Financeira	Quanto?

Fonte: Adaptado de Osterwalder (2004)

O nível econômico do modelo de negócios está apresentado na Figura 18, conforme os nove blocos já descritos do BMC de Osterwalder e Pigneur (2010).

Figura 18 - Modelo de Negócios Econômico



Fonte: Osterwalder; Pigneur, 2010; Joyce; Paquin, 2016.

O nível social do modelo de negócios está apresentado na Figura 19. O ponto principal do nível social do "TLBMC" é estender o "BMC" para incluir os stakeholders (partes interessadas), para capturar, simultaneamente, as influências entre a organização e os stakeholders, capturando os impactos sociais chaves oriundos desses relacionamentos, possibilitando melhor entendimento sobre onde estão os impactos sociais de uma organização, fornecendo *insights* para explorar as ações de uma organização, e o modelo de negócios melhorar seu potencial de criação de valor, nivelando a abordagem dos stakeholders aos nove componentes do nível social do "BMC", formando o segundo nível do TLBMC (Joyce e Paquin, 2016) como descrito:

Figura 19 - Modelo de Negócios Social

<table>
<tr><td>Comunidades Locais</td><td>Governança</td><td>Valor social</td><td>Cultura societal</td><td>Usuário final</td></tr>
<tr><td rowspan="2"> </td><td> </td><td rowspan="3"> </td><td> </td><td rowspan="3"> </td></tr>
<tr><td>Funcionários</td><td>Escala de alcance</td></tr>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td colspan="2">Impactos Sociais</td><td colspan="3">Benefícios Sociais</td></tr>
<tr><td colspan="2"> </td><td colspan="3"> </td></tr>
</table>

Fonte: Joyce; Paquin, 2016.

Valor social: referente aos aspectos da missão da organização que focam na criação de benefícios para seus *stakeholders*, e para a sociedade como um todo. Para as empresas orientadas à sustentabilidade, a criação de valor social é uma parte bem definida de sua missão.

Funcionários: permite considerar o papel dos colaboradores como um *stakeholder* organizacional principal, e vários elementos podem ser incluídos, como: valores e tipos de colaboradores, dados demográficos, tais quais variações salariais, gênero, etnia e educação dentro da organização, além de fornecer um espaço para discutir como os programas orientados aos colaboradores, por exemplo, formação, desenvolvimento profissional, programas adicionais de apoio contribuem para a viabilidade e sucesso a longo prazo da organização.

Governança: captura a estrutura organizacional e as políticas de tomada de decisão de uma organização. As organizações podem variar com base em vários aspectos da governança, incluindo o tipo de propriedade (cooperativa, propriedade privada orientada ao lucro), estruturas organizacionais internas (hierarquia organizacional), políticas de tomada de decisão (transparência, compartilhamento de lucros), e cada um desses pontos pode influenciar como uma organização pode envolver as partes interessadas na criação de valor.

Comunidades locais: as relações sociais baseiam-se entre os fornecedores e suas comunidades locais, no entanto, esses dois *stakeholders* são caracterizados como comunidades ao alinhar as três camadas do TBLMC. O sucesso de uma organização pode ser influenciado pelo desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos positivos entre esses dois *stakeholders*.

Cultura societal: reconhecer um impacto potencial da organização na sociedade como um todo, e como as ações da organização pode gerar benefícios para a sociedade.

Escala de alcance/escala de relacionamento: apresenta a profundidade e amplitude dos relacionamentos que uma organização constrói com seus *stakeholders* por meio de suas ações ao longo do tempo, incluindo a ideia de desenvolver relacionamentos integrados no longo prazo, e o alcance do impacto geográfico (local, regional ou global).

Usuário final: pessoa que "consome" a proposta de valor. Aqui há a preocupação com a forma como a proposta de valor aborda as necessidades do usuário final, contribuindo para a sua qualidade de vida e o usuário final nem sempre é o cliente, conforme definido no nível econômico do modelo de negócios.

Componentes de impactos sociais: abrangem os custos sociais de uma organização. Complementam e ampliam os custos financeiros da camada econômica e os impactos biofísicos da camada ambiental. Alguns dos indicadores mais comuns incluem: jornada de trabalho, saúde, segurança, engajamento comunitário e concorrência justa.

Benefícios sociais: são os valores sociais positivos que criam aspectos das ações da organização, considerando os benefícios sociais que vêm das ações de uma instituição. Assim como os custos sociais, os benefícios sociais podem ser medidos usando indicadores, como por exemplo, o desenvolvimento pessoal e o engajamento da comunidade.

O nível tecnológico do modelo de negócios está apresentado na Figura 20. O ponto principal do nível tecnológico do “TLSBMI” é estender o “BMC” para incluir a TIC, de forma a verificar as influências da sua utilização na construção das propostas de valores econômico e social, capturando as tecnologias, infraestrutura e recursos, possibilitando melhor entendimento sobre onde estão os benefícios tecnológicos de uma organização, fornecendo “insights” para explorar as ações de uma organização, e o modelo de negócios melhorar seu potencial de criação de valor, nivelando a abordagem das TICs aos nove componentes do nível tecnológico do “BMC”, formando o terceiro nível do “TLBMC” como descrito:

Figura 20 - Modelo de Negócio Tecnológico

Fonte: Autor

Valor Tecnológico: Valor criado pela TIC para a empresa produzir os valores econômico e social

Cliente tecnológico: As TICs expandem o alcance das empresas. porque os limites geográficos tornam-se menos relevantes e o cliente pode estar além dos limites da empresa, o cliente é o Stakeholder que utiliza o serviço prestado pela TIC

Tecnologia para clientes: É o uso da TIC para relacionamento com o cliente, pois o seu uso pode redefinir a noção de relacionamento com o cliente, pois podem entender o cliente, delineando uma estratégia de informação, explorar novas maneiras de oferecer valor e expandir o alcance cobrindo novos e múltiplos canais.

Tecnologia para Canais: É o uso da TIC para entrega do produto ao cliente, as TICs abrem novas oportunidades para personalizar e individualizar as diferentes formas de entrega, o que influenciará profundamente a experiência do cliente em fazer negócios com a empresa.

Atividade tecnológica: São todas as atividades das TICs necessárias e as ligações entre elas, a fim de criar valores econômico e social.

Capacidade Tecnológica: São os recursos necessários para as TICS entregar a propostas de valores econômico e social a diferentes clientes.

Rede de Parceiros: Este item descreve como as empresas parceiras estão interligadas pela TIC para a troca de informações.

Estrutura de custos Tecnológicos: Este elemento mede todos os custos da TICs que a empresa incorre para criar, comercializar e oferecer valor aos seus clientes.

Benefícios Tecnológicos: São os benefícios obtidos com o uso das Tics para criação de valores econômico e social

O Quadro 8 apresenta as dimensões, camadas, elementos e origem, descritos na quarta coluna.

Internamente, cada nível do Canvas oferece coerência horizontal entre seus próprios blocos interligados e também estão interligado com os outros dois níveis através das dimensões do modelo de negócios que analisam as mesmas questões mas de níveis diferentes, possibilitando coerência vertical, ou seja, uma perspectiva mais holística integrando a criação de valor econômico, social e tecnológica em todo o modelo de negócios, Figura 21.

Quadro 8 - Dimensões e elementos, camadas e fonte

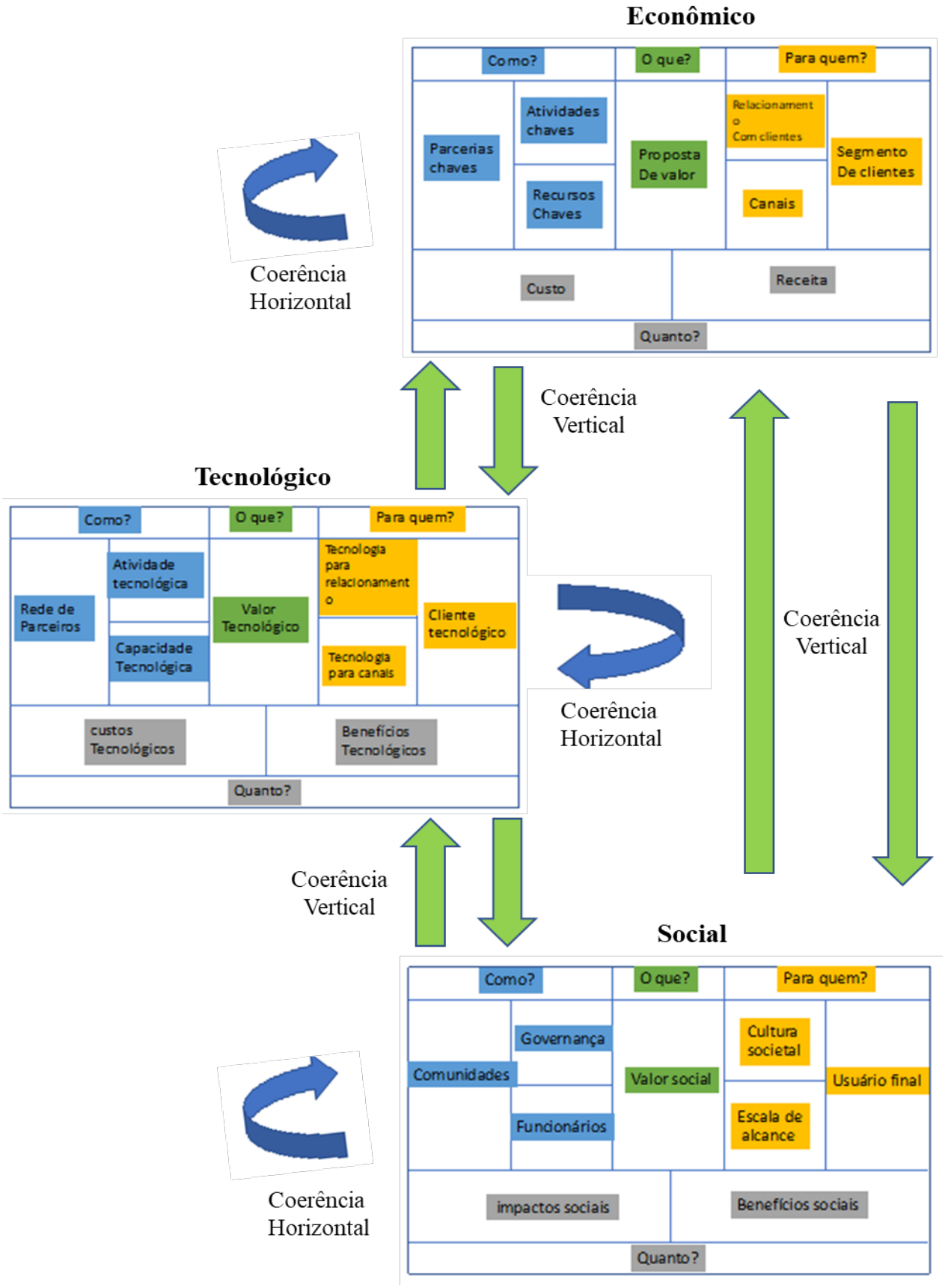
Dimensões e elementos	Camada	Fonte	Descrição
Proposta de Valor • Proposta de valor	Econômico	Osterwalder; Pigneur (2010), Chesbrough e Rosenbloom (2002), Yunus et al. (2010), Yunus et al. (2010)	• O valor entregue pelas empresas sociais aos clientes e aos seus consumidores. Isso envolve o valor econômico.
Proposta de Valor • Valor social	Social	Joyce; Paquin (2016).	• Valor referente aos aspectos da missão da organização os quais focam na criação de benefícios para seus stakeholders, e para a sociedade como um todo.
Proposta de Valor • Valor Tecnológico	Tecnológico	Osterwalder e Pigneur, 2002	• Valor Tecnológico – Valor criado pela TIC para a empresa produzir os valores econômico e social
Cliente • Segmento de clientes • Relacionamento com clientes • Canais	Econômico	Osterwalder; Pigneur (2010), Hamel (2000), Hedman e Kalling (2003)	• Os clientes são os indivíduos ou organizações que pagam pelos produtos e serviços das empresas sociais. • São os tipos de relacionamentos mantidos com os clientes, direta e/ou indiretamente. E como é gerado um relacionamento positivo entre os fornecedores e clientes. • O principal elo entre os fornecedores e os clientes, como o valor é entregue.
Cliente • Usuário final • Cultura societal • Escala de alcance	Social	Joyce; Paquin (2016).	• Usuário final: pessoa que "consome" a proposta de valor. Aqui há a preocupação com a forma como a proposta de valor aborda as necessidades do usuário final, contribuindo para a sua qualidade de vida, e o usuário final nem sempre é o cliente, conforme definido no nível econômico do modelo de negócios. • Cultura societal: reconhecer como as ações da organização pode gerar benefícios para a sociedade.

			• Escala de alcance: apresenta a profundidade e amplitude dos relacionamentos que uma organização constrói com seus stakeholders.
Cliente • Cliente tecnológico • Tecnologia para clientes • Tecnologia para canais	Tecnológico	Osterwalder e Pigneur, 2002; Osterwalder, 2004	• As TICs expandem o alcance das empresas porque os limites geográficos tornam-se menos relevantes e o cliente pode estar além dos limites da empresa, o cliente é o Stakeholder que utiliza o serviço prestado pela TIC • É o uso da TIC para relacionamento com o cliente, pois o seu uso pode redefinir a noção de relacionamento com o cliente, entendendo o cliente, delineando uma estratégia de informação, explorando novas maneiras de oferecer valor e expandindo o alcance, cobrindo novos e múltiplos canais • Tecnologia para Canais: É o uso da TIC para entrega do produto ao cliente, as TICs abrem novas oportunidades para personalizar e individualizar as diferentes formas de entrega, o que influenciará a experiência do cliente em fazer negócios com a empresa.
Infraestrutura • Atividades chaves • Recursos chaves • Parcerias chaves	Econômico	Osterwalder; Pigneur (2010), Hedman e Kalling (2003)	• Essas são as atividades que o negócio necessita realizar para entregar o valor proposto ao cliente. • Esses são os recursos importantes que sustentam o negócio, e são essenciais para a entrega do valor proposto, como por exemplo: infraestrutura, recursos humanos e tecnologia. • Essas são parcerias formalizadas com outras instituições, além dos clientes, para criar, entregar e agregar valor
Infraestrutura • Governança • Funcionários • Comunidades	Social	Joyce; Paquin (2016).	• Governança: captura a estrutura organizacional e as políticas de tomada de decisão de uma organização. • Funcionários: permite considerar o papel dos colaboradores como um stakeholder organizacional principal, e vários elementos podem ser incluídos • Comunidades: as relações sociais baseiam-se entre os fornecedores e suas comunidades locais,
Infraestrutura • Atividade tecnológica • Capacidade tecnológica • Rede de parceiros	Tecnológico	Osterwalder e Pigneur (2002)	• Atividade tecnológica: São todas as atividades das TICs necessárias e as ligações entre elas, a fim de criar valores econômico e social. • Capacidade Tecnológica - São os recursos necessários para as TICS entregar as propostas de valores econômico e social a diferentes clientes. Podem ser recursos materiais e humanos. • Rede de Parceiros - Este item descreve como as empresas parceiras estão interligadas pela TIC para a troca de informações..

Equação de custo • Custo • Receita	Econômico	Osterwalder; Pigneur (2010), Chesbrough e Rosenbloom (2002), Yunus et al. (2010), Yunus et al. (2010)	• Envolve os custos da operação do negócio como um todo. • Aqui serão analisadas as fontes de geração de receita.
Equação de custo • Impactos sociais • Benefícios sociais	Social	Joyce; Paquin (2016).	• Componentes de impactos sociais: abrange os custos sociais de uma organização. • Benefícios sociais: são os valores sociais positivos que criam aspectos das ações da organização, considerando os benefícios sociais que vêm das ações de uma instituição.
Equação de custo • Custos tecnológicos • Benefícios tecnológicos	Tecnológico	Osterwalder e Pigneur (2002)	• Estrutura de custos Tecnológicos. Esse elemento mede todos os custos da TICs que a empresa incorre para criar, comercializar e oferecer valor aos seus clientes. • Benefícios Tecnológicos – São os benefícios obtidos com o uso das Tics para criação de valores econômico e social

Fonte: Autor

Figura 21 - Coerência horizontal e vertical .



Fonte: Autor

Este modelo de negócios proposto permite que uma organização possa ser analisada pela lente do modelo de negócios nas áreas econômica, social e tecnológica permitindo um melhor entendimento por meio das quatro dimensões e nove blocos.

2.5 Conclusão da revisão de literatura e do posicionamento teórico

A revisão de literatura permitiu analisar os conceitos e as definições de empresa social, as diferentes tipologias que servem para identificar características distintivas de empresa social, o conceito de modelo de negócios, o modelo de negócios para empresa social, exemplos de modelos de negócios, a criação de valor e o papel das TICs nas empresas sociais. As principais conclusões das primeiras seções desta tese são apresentadas abaixo:

1. Verificou-se a dificuldade para classificar as empresas sociais. Diferentes classificações e tipologias têm sido adotadas por diversos autores para identificar empresas sociais de acordo com suas características teóricas. Uma definição foi adotada para esta tese inspirada em vários autores relevantes neste domínio.

2. Seria necessário mais do que um único modelo de negócios para analisar as áreas desejadas como lentes teóricas, ou seja: econômica, social e tecnológica. Depois de vários modelos de negócios estudados, nenhum atendeu a todas as lentes teóricas. Um novo modelo teórico foi desenhado com o objetivo de atender os objetivos desta tese. Propôs-se a criação do "*Triple Layered Social Business Model for ICT" (TLSBMI*), estendendo o modelo de negócios econômico original de Osterwalder e Pigneur (2010) para contemplar os níveis sociais e tecnológico. O nível social baseia-se na perspectiva dos stakeholders, ou seja, a perspectiva das partes envolvidas no negócio social e o nível tecnológico baseia-se na contribuição das TICs. Os três níveis do modelo de negócios tentam capturar como uma organização cria diferentes tipos de valores: econômico, social e tecnológico.

3. As TICs têm um papel fundamental nas empresas sociais, pois podem reduzir os custos e transformar a forma de interação com outras pessoas e organizações, atingindo um número maior de beneficiários. Com o objetivo de maximizar as possibilidades de compreender o papel das TICs, adotamos como foco as empresas sociais de base tecnológica.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa "Como as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) podem contribuir para a criação de valor nas empresas sociais?", a estratégia deste projeto de pesquisa foi o estudo de casos múltiplos (Yin, 2010) com perspectiva longitudinal. Conduzir esta pesquisa por essa perspectiva permitiu levar em conta os diferentes fenômenos organizacionais de maneira dinâmica sob o olhar do movimento, da mudança e da evolução temporal (Langley, 2007). O posicionamento epistemológico é positivista (Gregor, 2006) e a entrevista foi a principal fonte de coleta de dados.

3.1 Definições sobre o estudo de caso

Para Yin (2001), um estudo de caso é: "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, e, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". E com relação à questão de pesquisa, o estudo de caso procura responder "como" e "por que" um fenômeno acontece; não exige controle sobre os eventos comportamentais; e ainda possui enfoque nos acontecimentos contemporâneos (Yin, 2001)

Segundo Eisenhardt (1999), os estudos de casos podem ser utilizados para oferecer uma descrição, testar uma teoria ou gerar uma nova teoria e são adequados em novas áreas de tópicos como empresas sociais, porque a teoria desenvolvida é emergente está situada e desenvolvida por reconhecer padrões de relações dentro e através de estudos de caso (Eisenhardt, 1999; Eisenhardt e Graebner, 2007).

A pesquisa de campo, sob a forma de estudo de casos múltiplos, foi usada e para trabalhar o estudo de casos múltiplos foram seguidas as orientações de Eisenhardt (1989), apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2- Pesquisa segundo o método de estudo de múltiplos casos

Etapa	Atividade	Razão
Início	Definição da pergunta de pesquisa	Dá foco para os esforços
	Sem teoria e sem hipóteses	Mantém a flexibilidade teórica
Seleção dos casos	Especificação da população	Limita variações provocadas por fatores externos e melhora a validade externa
	Amostragem teórica, não aleatória e de intensidade	Ajuda a usar apenas casos teoricamente úteis – Ex.: casos que replicam ou estendem a teoria preenchendo categorias conceituais De intensidade - definida como "casos ricos em informação que manifestam o fenômeno de interesse intensamente (mas não extremamente) " (Quinn Patton, 2002, p. 234).
Instrumentos e protocolos	Múltiplos métodos de coleta de dados	Fortalece o embasamento da teoria pela triangulação de evidências
	Dados qualitativos	Perspectiva sinérgica das evidências
Coleta de dados	Realização, em paralelo, da coleta e da análise de dados, incluindo a tomada de notas durante a pesquisa de campo	Acelera a análise e revela ajustes úteis necessários para a coleta de dados
	Métodos de coleta de dados oportunista e flexível	Permite ao pesquisador aproveitar os temas emergentes e as características únicas de cada caso
Análise de dados	Análise intracaso	Promove a familiaridade com os dados e a geração preliminar de teoria
	Análise intercaso: busca de regularidades entre os casos usando técnicas divergentes	Força o pesquisador a enxergar além das primeiras impressões e a ver evidências através de diferentes lentes perceptivas
	Codificação: é um processo de condensação de dados que permite recuperar o material mais significativo (Miles e Huberman , 1994).	Procura por padrões.
Procurando por padrões	Uso da lógica de replicação, não de amostragem, ao considerar cada um dos diferentes casos	Confirma, estende e ajusta a teoria
	Busca de evidências sobre os *porquês* por trás das relações conceituais identificadas	Constrói a credibilidade
Comparação com a literatura	Comparação com a literatura conflitante	Constrói a credibilidade, eleva o nível teórico e ajusta a definição dos casos
	Comparação com a literatura similar	Precisa o potencial de generalização, melhora a definição dos casos e eleva o nível teórico

Atingindo o fechamento	Saturação teórica se possível	Finaliza o processo de pesquisa quando a melhoria marginal é pequena

Fonte: Eisenhardt, (1989) e Lima, (2005).

3.2 Seleção dos casos

A seleção dos casos seguiu o racional da amostragem teórica (Eisenhardt e Graebner, 2007), ou seja, os casos adequados para ilustrar o fenômeno e os elos conceituais (Hartmann, Kerkfeld e Henke, 2012).

Amostragem teórica - A amostragem teórica significa que os casos foram selecionados porque eram adequados para iluminar e ampliar as relações e a lógica entre os construtos (Eisenhardt; Graebner, 2007).

O primeiro passo foi contatar e convidar empresas sociais nacionais para participar.

Os casos foram selecionados, respeitando-se as premissas levantadas no referencial conceitual:

- replicação - Replicar casos anteriores ou estender a teoria emergente, ou podem ser escolhidos para preencher categorias teóricas e fornece exemplos (Eisenhardt, 1989).

- amostragem de intensidade - definida como "casos ricos em informação que manifestam o fenômeno de interesse intensamente (mas não extremamente) " (Quinn Patton, 2002, p. 234).

3.3 Instrumentos e protocolos

O protocolo forneceu uma série de perguntas abertas e semiestruturadas para orientar as discussões gerais. Foi baseado no modelo conceitual *"Triple Layered Social Business Model for ICT"*

O modelo conceitual *"Triple Layered Social Business Model for ICT" (TLSBMI)* (Figura 22) foi estruturado em três camadas que eram responsáveis para analisar os três níveis econômico, social e tecnológico. Cada camada contém os nove blocos do Canvas, adaptados para cada área e divididos em quatro dimensões: proposta de valor, cliente, infraestrutura e equação de lucro.

Em particular, aproveitou-se a análise do uso das TICs em empresas sociais para conceituar e conectar vários tipos de criação de valor dentro de uma perspectiva de modelo de negócios.

A entrevista foi a principal fonte de coleta de dados, foram desenvolvidos dois conjuntos de protocolos para as entrevistas. O primeiro conjunto foi um extenso protocolo

de entrevista, utilizado na primeira e principal rodada de entrevistas, executado no primeiro semestre de 2019, foi desenvolvido especificamente para os entrevistados das empresas sociais. O protocolo está no apêndice 01.

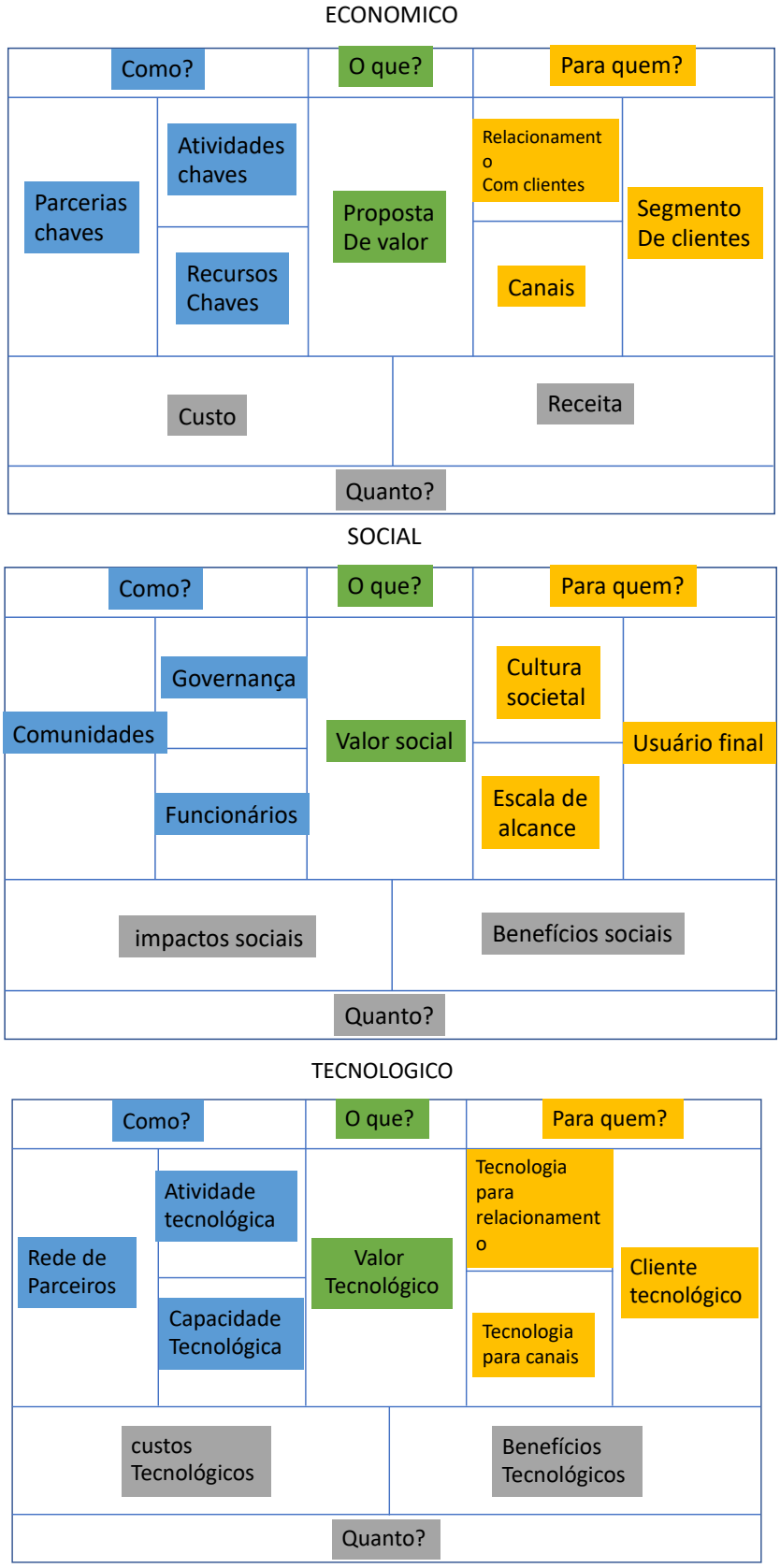
A segunda rodada de entrevistas teve como objetivo validar os achados e, de forma mais estruturada, esclarecer alguns pontos importantes e foi executado no segundo semestre de 2019.

Creswell (1997) e Eisenhardt (1989) definem que a verificação aplicada ao estudo de caso referem-se à triangulação dos dados, buscando a convergência das informações. Essa atitude está de acordo com a validade de construto comentada em Yin (2005).

As rotinas para a triangulação constituem a base para a validação da pesquisa qualitativa.

Para Yin (2005), a triangulação consiste em fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidência, permitindo o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e os dados obtidos à luz de sua análise tornam-se mais acurados e convincentes.

Figura 22 - Triple Layered Social Business Model for ICT



Fonte: Elaborado pelo Autor

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada utilizando-se entrevista semiestruturada. As entrevistas foram agendadas possibilitando que acontecessem em local adequado, evitando intervenção de outras pessoas ou atividades rotineiras. A coleta de dados por meio de entrevistas possui importância no momento do levantamento das informações, tornando-se possível por meio dela, que o pesquisador perceba a forma como os indivíduos interpretam seus sentimentos e gestos (Bogdan; Biklen, 1994). A entrevista permite que pesquisador tanto indague ao entrevistado-chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos (Yin, 2001).

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Cada conjunto de entrevistas e materiais foram sintetizados de acordo com as categorias comuns do protocolo e desenvolvidos como um estudo de caso detalhado para cada organização, seguindo um formato comum, sistematicamente para explorar as mesmas facetas de cada empresa social na sua vez.

A pesquisa de campo foi realizada com 15 empresas sociais, durante o período de março de 2018 a dezembro de 2019 e envolveu visitas ás empresas, entrevistas e observações in loco. Somente 8 empresas sociais fizeram parte da coleta de dados, pois atenderam as premissas e objetivos desta pesquisa. As 7 empresas não aproveitadas na pesquisa foram descartadas devido a:

a) Quatro são cooperativas e não atendiam ao perfil ou tinham perfil tecnológico similares as cooperativas pesquisadas;

b) Um negócio social, apesar de utilizar-se de diversas tecnologias, não utiliza as TICs;

c) Duas startups de impacto social não forneceram dados consistentes para as análises.

A coleta de dados foi realizada com 8 empresas, 31 entrevistados e o total de 1614 minutos de entrevistas. Os detalhes dos entrevistados estão no Quadro 9 e das empresas sociais no Quadro 10.

Quadro 9 - Características dos entrevistados

Empresa	Entrevistados	Funções	Total das entrevistas (minutos)
Negsocgr01	8 (N1-1, N1-2, N1-3, N1-4, N1-5, N1-6, N1-7 e N1-8)	1 Diretor de Tecnologia, 1 Diretora de Novos Negócios, 2 Gerentes de Tecnologia, 2 Gestores de Projetos e 2 desenvolvedores	388
Coppeq01	3 (C1-1, C1-2 e C1-3)	Presidente (Fundador), Tesoureira (Fundadora) e Secretaria	154

Hibpeq01	3 (H1-1, H1-2 e H1-3)	CIO (fundador), CFO e 2 desenvolvedores	135
Hibmed02	4 (H2-1, H2-2, H2-3 e H2-4)	CIO, CFO (fundador), 1 gerente de projetos e 1 desenvolvedor	234
Hibmed03	3 (H3-1, H3-2 e H3-3)	CIO, 1 gerente de projetos e 1 desenvolvedor	116
Hibpeq04	2 (H4-1 e H4-2)	CIO (fundador) e CFO (fundador)	105
Empgra01	5 (E1-1, E1-2, E1-3, E1-4 e E1-5)	CIO, Digital Channel Office, 1 Gerente de Projetos e 2 desenvolvedores	164
Copmed02	3 (C2-1, C2-2 e C2-3)	Presidente, coordenador e secretário	120
8 empresas	**31 entrevistados**		**1416**

Fonte: Autor

Quadro 10 Características das empresas sociais

Empresa	**Área de Atuação**	**Tipo de empresa**	**Porte**	**Início das atividades**	**Número de colaboradores**	**Cidade**
Negsocgr01	Financeiro	Negócio social	Grande	2003 a 2018	40	São Paulo
Coppeq01	Reciclagem	Cooperativa	Pequena	2002	53	Barueri
Hibpeq01	Mobilidade urbana	Híbrida	Pequena	2017	50	São Paulo
Hibmed02	Cultura	Híbrida	Média	2017	17	São Paulo
Hibmed03	Mobilidade urbana	Híbrida	Média	2015	10	São Paulo
Hibpeq04	Saúde	Híbrida	Pequena	2015	10	São Paulo
Empgra01	Saúde	Híbrida	Grande	1930	5	São Paulo

Copmed02	Reciclagem	Cooperativa	Média	2000	53	São Paulo

Fonte: Autor

A classificação de porte foi realizada conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas, vide Tabela 3 (BNDES, 2020).

Tabela 3 Classificação de porte dos clientes

Classificação	**Receita operacional bruta anual ou renda anual**
Microempresa	Menor ou igual a R$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R$ 360 mil e menor ou igual a R$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R$ 4,8 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2020)

3.5 Análise de dados

O procedimento de análise de dados teve como base a análise intra e intercaso estabelecido por Miles e Huberman (1994) e Einsehardt (1989). Essa análise tem por objetivo descrever, compreender, explicar e cruzar os conteúdos conceituais, os processos e os resultados de um determinado fenômeno em um contexto de múltiplos casos e desenvolver uma compreensão mais detalhadas de todos os casos da amostra (Miles & Huberman, 1994).

A análise intracaso, descrição de cada caso isoladamente, proporcionou uma análise profunda dos dados coletados em cada caso, ressaltando características especificas de cada uma. Conforme Eisenhardt (1989), é fundamental conhecer os padrões únicos de cada caso, antes de buscar a generalização por meio dos casos, isso permitirá ao pesquisador o entendimento profundo necessário para realizar uma análise com cruzamento dos casos.

As análises realizadas tiveram como base o modelo conceitual *Triple Layered Social Business Model for ICT* (Figura 22), que contém as camadas econômica e social, adicionando uma camada tecnológica baseada na perspectiva do uso das TICs. A análise intracaso ajudou a sintetizar grandes volumes de dados em cada caso, e permitiu que o pesquisador pudesse familiarizar-se com cada caso como uma entidade independente, e que os padrões únicos de cada caso pudessem surgir antes de procurar padrões generalizáveis através de casos (Eisenhardt, 1989). O cruzamento das informações a fim de obter repetições dentre os casos (*patterns recurrents*) e padrões de respostas, tiveram como base as similaridades entre os casos e serão confrontadas, ao mesmo tempo, com a fundamentação teórica correspondente (Eisenhardt, 1989).

Complementando o procedimento de análise, utilizou-se duas técnicas de análises*: visual mapping* e a narrativa. A estratégia narrativa tem por objetivo fornecer histórias, significados e mecanismos (Langley, 1999). Fenton e Langley (2011) elucidam que o modo narrativo de análise tem como foco os elementos que constituem a narrativa, tais como a sua sequência, seu enredo e seus personagens presentes na conversação, documentos e textos organizacionais que vão ao encontro ao que a organização é ou que virá a ser. Tendo isso em vista, os autores buscam esclarecer de que forma a perspectiva pode ser rica na análise prática, e, por fim, os textos estratégicos. Enquanto o *visual mapping* auxilia na formação de padrões pelas representações gráficas (Langley, 1999). Foi utilizado o *Triple Layered Social Business Model for ICT*, vide Figura 22, para permitir que o autor pudesse ter a representação simultânea de um grande número de dimensões.

3.6 Comparação com a literatura

As entrevistas foram realizadas para verificar se os conceitos estudados na revisão de literatura equivalem aos conhecimentos tácitos dos entrevistados. Uma vez que as entrevistas foram transcritas, foi feita uma codificação. A codificação é um processo de condensação de dados que permite recuperar o material mais significativo, reunir partes de dados que vão juntos e condensar ainda mais o volume em unidades prontamente analisáveis (Miles e Huberman , 1994).

A codificação também é uma heurística - um método de descoberta. Você determina o código para um pedaço de dados lendo e refletindo cuidadosamente sobre seu conteúdo ou significado principal. Isso proporciona uma familiaridade íntima e interpretativa com todos os dados do corpus (Miles e Huberman , 1994).

A codificação foca nas palavras como meio básico e assume que as palavras envolvidas foram refinadas de notas ou gravações brutas para um texto claro para o leitor ou analista. Os códigos são designados primeiro aos blocos de dados para detectar padrões recorrentes. A partir desses padrões, códigos semelhantes são agrupados para criar um número menor de categorias ou códigos de padrões. As inter-relações das categorias são construídas para desenvolver um significado analítico de nível superior de afirmação, proposição, hipótese e / ou desenvolvimento da teoria (Miles e Huberman , 1994).

3.7 Validade do trabalho de pesquisa

De acordo com Pozzebon & Petrini (2013), pode-se garantir a confiabilidade dos resultados de pesquisas usando métodos qualitativos se atender os seguintes critérios pós-positivistas:

1. Credibilidade: A "verdade" dos resultados, vista através dos olhos daqueles que estão sendo observados ou entrevistados e dentro do contexto em que a pesquisa é realizada;
2. Transferibilidade: A medida em que os resultados podem ser transferidos para outro ambiente (contextos similares);
3. Dependabilidade: A medida em que a pesquisa poderia produzir resultados semelhantes ou consistentes se realizada como foi descrita;
4. Confirmabilidade: Pesquisadores precisam fornecer evidências que corroborem os resultados.

Para atender aos critérios, serão utilizados os processos descritos no Quadro 11:

Quadro 11 - Processos utilizados para garantir a confiabilidade

Critério	**Processo**
Credibilidade	Os protocolos foram apresentados para especialistas para que pudessem avaliar e criticar os roteiros e perguntas.
	As transcrições das entrevistas foram retornadas para os entrevistados para validação da informação
Transferibilidade	Foi destacada a importância dos limites do estudo aos entrevistados e as seguintes informações (Cole e Gardner, 1979; Pitts, 1994): i) o número de organizações que participam no estudo; ii) qualquer restrição no tipo de dados transmitidos pelo informante; iii) o número de participantes envolvidos no trabalho de campo; iv) os métodos de coleta de dados que foram empregados; v) o número e a duração das sessões de coleta de dados; e vi) o período de tempo durante o qual os dados foram coletados.

Dependabilidade	Foi disponibilizado um procedimento metodológico detalhado com todos os passos e critérios utilizados .
	Os dados brutos serão disponibilizados a outros pesquisadores
Confirmabilidade	O pesquisador procurou ser objetivo, mantendo-se vigilante em relação aos seus próprios valores, de forma a não deturpar a análise e a interpretação dos dados.

Fonte: Autor

3.8 Quadro resumo

Quadro 12 - Resumo dos conceitos da metodologia

Questão de pesquisa	Qual a contribuição das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para a criação de valor nas empresas sociais de base tecnológica?
Objetivo geral	O objetivo principal do estudo é analisar qual a contribuição das TICs para a criação de valor nas empresas sociais, de base tecnológica
Posicionamento	Positivista
Método de Pesquisa	Estudo de casos múltiplos
Coleta de dados	Entrevista
Outras fontes de evidências	Observação direta e documentos
Análise dos dados	*Triple Layered Social Business Model for ICT*
Validação	Credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade

Fonte: Elaborado pelo Autor

4. RESULTADOS E ANÁLISES

Apresentação dos resultados da investigação: trata-se de um estudo de caso, que abrange oito casos, é feita primeiramente uma análise intracaso, com uma descrição individual de cada caso e posteriormente é feita uma análise intercaso, em que são descritos os pontos comuns e distintos. Recorrendo a esses dois tipos de análises foi possível obter uma compreensão mais profunda da temática em estudo, procurando responder às questões de pesquisa.

4.1 Análise Intracasos

Neste capítulo apresentamos para cada caso: um descritivo da empresa, classificação e dimensões e elementos. Como forma de organizar as análises, dividimos pelas quatro dimensões: proposta de valor, clientes, infraestrutura e equação de custo e em cada dimensão analisamos os tópicos referentes aos campos econômico, social e tecnológico.

Na análise intracasos, com a descrição de cada caso isoladamente, proporcionou uma análise profunda dos dados coletados em cada caso, ressaltando características especificas de cada uma. As análises realizadas têm como base o modelo conceitual *Triple Layered Social Business Model for ICT* (Figura 22) que contém as camadas operacional, social e tecnológica baseada na perspectiva do uso das TICs. Essa estratégia intracasos ajudará a sintetizar grandes volumes de dados em cada caso, e permitirá que o pesquisador possa familiarizar-se intimamente com cada caso como uma entidade independente, e para permitir que os padrões únicos de cada caso possam surgir antes de procurar padrões generalizáveis através de casos (Eisenhardt, 1989).

Na análise intercaso, com o cruzamento das informações a fim de obter repetições dentre os casos (*patterns recurrents*) e padrões de respostas, terão como base as similaridades entre os casos e serão confrontadas, ao mesmo tempo, com a fundamentação teórica correspondente (Eisenhardt, 1989).

Após a caracterização individual de cada caso, segue-se uma análise mais abrangente, ou seja, uma apresentação dos dados obtidos na totalidade das entrevistas analisadas. Desta forma, é possível fazer uma análise intracasos, permitindo a comparação entre as empresas, verificando-se que aspectos coincidem e que aspectos diferem nos casos em cada tema de análise para tentar explicar como as TICs podem criar valor nas empresas sociais. Para a análise intracasos foram analisadas as transcrições de cada entrevista, as anotações detalhadas de cada empresa visitada, sites, registros, reuniões e discussões realizadas. O apêndice B apresenta os elementos e um resumo de cada empresa

4.1.1 Negsocgr01

A Negsocgr01 foi uma iniciativa pioneira de uma grande empresa financeira, criada em 2003, e por 15 anos estimulou a cultura de doação no Brasil, cumpriu seu ciclo de sucesso e encerrou suas atividades em dezembro de 2018. Por meio de uma plataforma de captação de recursos, que conectou organizações da sociedade civil e seus projetos socioambientais a investidores sociais, viabilizando a captação de mais de R$ 19 milhões,

destinados a 190 projetos de todo o Brasil. Seu modelo inspirou replicações na África do Sul, Portugal, Inglaterra, Cingapura e Jamaica.

A Negsocgr01 foi uma plataforma de captação de recursos com o formato de uma bolsa de valores. Ambiente virtual de doações seguro, prático e transparente, com total transferência dos valores doados para os projetos e completa prestação de contas. O objetivo era estimular a cultura de doação no Brasil, conectando dois pontos: organizações brasileiras que precisam de apoio para seus projetos socioambientais e investidores sociais.

Organizações da Sociedade Civil (OSCs) interessadas em participar da seleção de projetos, conduzidas pela Negsocgr01, registravam seus projetos diretamente no site da Negsocgr01 e passavam por um processo de seleção, uma vez aprovado, o OSC recebia aproximadamente R$ 50.000 para iniciar sua implementação imediatamente. Este projeto era listado na Negsocgr01, a fim de capturar um valor adicional de até R$ 50.000, proporcionando a expansão ou replicação do projeto.

Os investidores socioambientais (doadores) da Negsocgr01 podiam selecionar projetos por tema, região geográfica ou público beneficiário.

4.1.1.1 Classificando a empresa Negsocgr01

A Negsocgr01 é um negócio social impulsionado por missões, que promove métodos de negócios mais amplamente (e não apenas estratégias de renda) como um caminho eficiente para abordar problemas sociais.

O modelo econômico é mais híbrido, com uma proporção maior de recursos não mercantis apoiando, pelo menos parcialmente, bens ou serviços fornecidos para o "bem público".

4.1.1.2 Dimensões e elementos

Dimensão: Proposta de valor

Econômico

Proposta de valor: A proposta de valor da Negsocgr01 é facilitar o encontro entre Organizações da Sociedade Civil, criteriosamente selecionadas, com trabalhos relevantes e resultados comprovados na área da educação e do empreendedorismo, e investidores socioambientais (doadores) dispostos a apoiar essas organizações através da compra de suas ações socioambientais.

> *"...com esse projeto a Empresa adquire autoridade, uma ligação permanente com a sociedade... ..(N1-1)"*

Social

Valor social: A proposta de valor social é permitir que as organizações escolhidas atendam populações de baixa renda, visando promover a inclusão socioeconômica e que tenham projetos em capacitação profissional, cidadania, competência em leitura e escrita, cultural, educação para a saúde,

educação para a sustentabilidade, mudanças climáticas, recursos hídricos, biodiversidade e florestas e cidades sustentáveis.

"...a Empresa também colheu frutos pelo fato de que com essa iniciativa passou a ter ações de responsabilidade social... Esse foi um benefício para imagem..(N1-1)"

Tecnológico

Valor Tecnológico: A proposta de valor tecnológico é a habilidade de se comunicar e se relacionar de forma diferenciada com seus stakeholders por meio de uma plataforma digital. As entrevistas mostraram que o uso da plataforma digital possibilitou que um número maior de OSC´s fossem elegíveis a participar do processo de seleção com seus projetos e aumentou credibilidade que a Empresa transmite a todos os parceiros. A credibilidade favorece a captação de doações para os projetos e confere qualidade de gestão às OSC´s cujos projetos são selecionados contribuindo para a criação de valor econômico e o aumento do número de OSCs contribui para a criação de valor social.

Dimensão: Clientes

Econômico

Segmento de clientes: Os clientes são os doadores sociais que queiram patrocinar projetos socioambientais. A análise das entrevistas sugere fortemente que os clientes são parceiros, três grandes motivos foram identificados como responsáveis por tamanha importância. Primeiro, a Empresa Negsocgr01 possui bastante prestígio no mercado em que atua, despertando grande confiança entre seus clientes e parceiros. Segundo, o custo para criar estrutura semelhante é bastante elevado. Terceiro, os parceiros e clientes, ao financiarem as iniciativas sociais da Empresa Negsocgr01, associam sua própria imagem a imagem da Empresa - e potencialmente se beneficiam dessa boa reputação.

"*...porque naquele momento, empresas que faziam investimento social estavam em crescimento, e era muito mais caro pra uma empresa ter uma iniciativa própria... então...como elas eram empresas parceiras elas usavam a plataforma da Empresa...(N1-1)"*

"....era uma maneira das parceiras dizerem: eu invisto no social... Sem investir diretamente elas investiam no social, elas davam dinheiro pra Empresa investir no social...(N1-2)"

Relacionamento com clientes e Canais: Os canais de distribuição e relacionamento são realizados pela Plataforma, o cliente pode fazer doação ou acompanhar os seus investimentos.

"A Plataforma desenvolvida pela Empresa demonstrou ser o principal canal de divulgação e comunicação de suas ações sociais. Toda a gestão do processo é realizada por meio dessa plataforma. (N1-1)"

"...é um outro mindset de modelo, hoje eu (Empresa) sou dono de tudo, do processo de entrada, relacionamento, do processo de ERP, de gestão, porque a Plataforma cumpre esse papel, na medida que foi incrementando roadmap, e updates tecnológicos e funcionalidades na linha do tempo da plataforma... (N1-2) "

Social

Usuário final: No caso da empresa Negsocgr01, o usuário final é a OSC que tem o projeto socioambiental aprovado, ou seja, recebe a doação do cliente da empresa Negsocgr01 (doador social).

Cultura societal: A Negsocgr01 funciona como uma Bolsa de Valores, porém, sem fins lucrativos. Em seu ambiente, indivíduos e instituições podem doar recursos para projetos selecionados criteriosamente por planejamento, documentação, cronograma e visitas técnicas realizadas pela equipe da Negsocgr01. O valor dos projetos varia entre R$ 30mil e R$ 100mil, as contribuições podem ser a partir de R$ 20,00. Os resultados da empresa Negsocgr01 foram R$19 milhões de doações para 190 projetos em 15 anos.

Escala de alcance: A amplitude e profundidade dos relacionamentos da Empresa Negsocgr01 com os stakeholders pode ser verificado da seguinte forma: A empresa possui parcerias estratégicas com grandes bancos – que isentam as operações da empresa dos custos relacionados a emissão de boletos, de companhias aéreas – que financiam as viagens para os funcionários da Empresa realizarem auditoria nos projetos sociais selecionados, de outras empresas – que doam quantias significativas para a realização dos projetos sociais, de empresas de cartão de crédito - que oferecem taxas reduzidas. As tecnologias para canais e clientes são realizadas pela plataforma digital. Weill & Ross (2009) definem uma plataforma digital como um conjunto integrado de processos de negócios eletrônicos e tecnologias, aplicativos e dados que suportam esses processos. A plataforma digital permite criar valores econômico e social como os clientes que utilizam para submeter os projetos para serem avaliados no processo seletivo e, quando aprovados, realizam pela plataforma todo o controle de doações recebidas, fluxo de gastos do projeto, auditorias, etc. o que confirma a afirmação de Moyer et al. (2017), a plataforma digital é a tecnologia que implementa modelos de negócios, é como uma organização e permite que um ecossistema de negócios crie valor.

Tecnológico

Cliente tecnológico: No caso da Negsocgr01, os serviços são concentrados na plataforma digital e os clientes tecnológicos são os clientes (doadores sociais), usuários finais (OSCs), administradores e parceiros

Tecnologia para clientes e Tecnologia para canais: As tecnologias para canais e clientes são realizadas pela plataforma digital, os quais permitem criar valores econômico e social como os clientes que utilizam para submeter os projetos para serem avaliados no processo seletivo e, quando aprovados, realizam pela plataforma todo o controle de doações recebidas, fluxo de gastos do projeto, auditorias, etc. o que confirma a afirmação de Moyer et al. (2017),

a plataforma digital é a tecnologia que implementa modelos de negócios de plataforma, é como uma organização permite que um negócios crie valor.

Dimensão: Infraestrutura

Econômico

Atividades-chaves: Para suportar seu objetivo a Empresa desenvolveu um sistema, similar ao que é hoje conhecido como *crowdfunding.*
As principais atividades-chaves são:
Entrada e relacionamento onde quem investe e as OSCs são canais de entradas, a OSCs vai se comunicar com a Negsocgr01 através do site e o investidor ou vai fazer doação ou vai acompanhar os seus investimentos.
Gestão onde o time de administração da Negsocgr01 usa o framework da plataforma para fazer acompanhamento dos projetos e gestão financeira das OSCs, então eles também usam a plataforma como ERP, como em administração

Recursos-chaves: Os Recursos-Chaves são a plataforma digital, equipe de desenvolvimento, equipe de suporte e o time de administração.

Parcerias-chaves: Os parceiros sempre foram presentes na Negsocgr01 e eram empresas que permutavam para aparecer na plataforma.

> *"O Banco C gera o boleto, a gente não tinha o custo do boleto, a empresa aérea cedia as passagens, a Administradora de cartão de crédito tenha um custo menor.... (N1-1)"*

Social

Governança: Pelo compromisso com as melhores práticas de governança corporativa e acreditando que esta é uma forma de geração de valor, a governança é gerida por um Instituto, sob a forma de uma associação sem fins lucrativos

Funcionários: Os funcionários administrativos são contratados pela CLT da empresa Negsocgr01 e as demais equipes são terceirizadas. Para as TICs são 2 terceirizados, sendo um para desenvolvimento e outro para o suporte

Comunidades: A relação com a comunidade está nas doações aos projetos que atenderam a mais de 190 organizações da sociedade civil em 15 anos.

Tecnológico

Atividade tecnológica: As atividades tecnológicas realizadas pela plataforma são:

Gestão: monitoramento da ONG, monitoramento de projetos, gestão financeira e administração.
Doações: fazer a doação, escolher o pagamento por boleto ou por cartão de crédito, e selecionar o projeto.
OSCs: encaminhar e acompanhar projetos, Prestação de contas e reunião virtual

Capacidade tecnológica: A capacidade tecnológica, desde o início, não era grande para a plataforma funcionar e todo o serviço e recursos providos pela empresa Negsocgr01. A partir de 2011, a infraestrutura foi terceirizada.

> *"... não era previsto grande capacidade de processamento, porque ele (o projeto) era pequeno, não tínhamos DR, era baixa escala, e não tinha impacto no negócio.... (N1-4)"*

Rede de parceiros: A infraestrutura no início era padrão Microsoft. O framework de e-commerce era Microsoft, os computadores com Windows, versão do banco de dados SQLserver e foi tudo feito com ASP na primeira versão, depois virou .NET.

> *"A Negsocgr01 começou em 2003, a v1 e a v2 foi desenvolvida internamente, isso porque a cultura de governança corporativa da tecnologia da época era fazer tudo dentro, e até as vezes era mais barato fazer dentro do que fora, porque não tinha o modelo de maturidade que temos hoje no mercado onde é mais fácil pegar um parceiro que é especialista no assunto pra fazer, porque tinham regras de negócio que não existiam, não tinha esse modelo de crowdfunding e também a própria Mantenedora tinha capacidade instalada usava a capacidade instalada (N1-1)."*

> *"Em 2011, uma nova versão de plataforma foi implantada e o desenvolvimento foi feito por parceiro externo. Porque naquele momento a governança corporativa de tecnologia entendia que se tenho alguém que pode fazer melhor do que eu então eu vou buscar fora. A plataforma digital foi para cloud e um parceiro de tecnologia foi contratado para dar o suporte(N1-1)"*

> *"Em termos de recursos humanos, no início havia um designer, um jornalista, um analista de TI e um coordenador. No final, as equipes de suporte e desenvolvimento eram terceirizadas.*
> *Plataforma realiza toda a comunicação entre as partes para a rede de parceiros (N1-2)"*

> *As entrevistas mostraram que outros valores sociais, que foram criados como o fortalecimento das parcerias estabelecidas para atingir a proposta de valor social, possibilitando que um número maior de OSC´s fossem elegíveis a participar do processo de seleção com seus projetos e a credibilidade que a Empresa transmite a todos os parceiros. Essa credibilidade favorece a captação de doações para os projetos e confere qualidade de gestão às OSC´s cujos projetos são selecionados (N1-2)"*

Dimensão: Equação de custo

Econômico

Custo: A estrutura de custos é infraestrutura de TI, equipe de suporte, equipe de desenvolvimento e funcionários

Receita: A empresa Negsocgr01 recebe aporte financeiro da sua mantenedora, pois não tem receita, além das doações dos clientes, quando não consegue atingir as doações necessárias para cobrir as despesas. Embora haja grande esforço em mobilizar toda a rede de parceiros para atingir as metas estabelecidas, a viabilidade financeira não é um item de grande preocupação devido a possibilidade de socorro financeiro pela mantenedora.

Social

Impactos sociais: O impacto social pode ser verificado pelos resultados da empresa Negsocgr01 que em 15 anos, arrecadou mais de R$ 19 milhões de reais

Benefícios sociais: Os benefícios sociais são os 190 projetos sociais de todo o Brasil, e o fato de seu modelo ter sido replicado na África do Sul e em Portugal.

Tecnológico

Custos tecnológicos: Na camada tecnológica, a estrutura de custos tecnológicos envolve a terceirização da infraestrutura e desenvolvimento da plataforma e os recursos humanos.

Benefícios tecnológicos: Os benefícios tecnológicos proporcionados pela plataforma são: o principal canal de divulgação de suas ações sociais, gestão dos processos e as atividades operacionais.

4.1.2 Coppeq01

É uma cooperativa sem fins lucrativos que recebe material reciclável através da coleta seletiva da cidade de Barueri ou de doações de empresas ou pessoas, que separa e vende para manter seu funcionamento. Em 2002, a Prefeitura de Barueri instalou a coleta seletiva no município e no terreno do antigo lixão, a prefeitura resolveu fechar, aterrar para virar um aterro sanitário e tirar lixo. O problema que surgiu foi o que fazer com os antigos catadores do lixão? Então, a Cooperativa foi fundada por antigos catadores de material reciclável no terreno do antigo lixão. Receberam a ajuda de algumas pessoas e aí que se iniciou a Coppeq01.

> *"A Yara era uma pessoa da prefeitura que ajudou muito conversando com os catadores, no que precisava de documentos, essas coisas, ela foi orientadora no início da cooperativa, desde então, na época só tinham homens que trabalhavam aqui, mas aí passou-se a pegar as pessoas que estavam na rua, que coletavam material na rua, e vinham para cá (C1-1)"*

"

> *"Desde então a gente já está trabalhando há mais 15 anos aí com a cooperativa, sobre a coleta a prefeitura disponibiliza 6 caminhões para estar fazendo a coleta domiciliar, então os seis caminhões da prefeitura*

eles passam em todos os bairros do município de Barueri, e fazem a coleta do material reciclável. (C1-2)"

Em Barueri, a coleta seletiva passa porta a porta, duas vezes por semana em 100% das ruas. Em média são coletadas cerca de 250 toneladas de materiais recicláveis mês, número 3,5% do total de lixo doméstico recolhido na cidade (C1-1).

4.1.2.1 Classificando a Coppeq01

Como está na própria denominação**,** a Coppeq01 é uma cooperativa, para Defourny e Nyssens (2017), cooperativas são organizações que buscam os interesses de seus membros e não uma causa ou missão. Visam implementar formas de governança democrática, ou seja, igual poder de voto na assembleia geral e limitação da remuneração das ações de capital.

O modelo cooperativo social também visa implementar formas de governança democrática, ou seja, igual poder de voto na assembleia geral e limitação da remuneração das ações de capital. No entanto, vai além da maioria das cooperativas convencionais, na medida em que combina a busca dos interesses de seus membros com a busca dos interesses de toda a comunidade ou de um grupo-alvo específico. As cooperativas sociais podem ser cooperativas de um único participante quando todos os membros compartilham um interesse mútuo enquanto contribuem para um interesse geral que não é apenas incidental.

4.1.2.2 Dimensões e elementos

Dimensão: Proposta de valor

Econômico

Proposta de valor: A proposta de valor da Coppeq01 é vender material reciclado em grande quantidade da coleta seletiva de Barueri para os atravessadores e compradores

"...passamos para atravessadores porque nós não temos geração de volume muito grande para conseguir vender direto para a indústria. Nós temos algumas vendas direto para indústria...(C1-1)*"*

Social

Valor social: A proposta de valor social é a inclusão social dos cooperados. Com geração de trabalho e renda para os cooperados, a Coppeq01 dá a chance de desempregados, ex-presidiários, favelados, sem tetos, etc. terem um emprego que gera uma renda mensal de R$ 1000 a R$ 1500,00, duas refeições diárias e uma oportunidade de recuperar a dignidade.

"... A cooperativa tem um diferencial totalmente... hoje nosso foco, além de ser a nossa missão de trabalhar com pessoas vulneráveis, essa é a

nossa missão, porque nós viemos de uma vulnerabilidade também né... nós somos favelados, veio de uma causa social... (C1-1)"

"...Quero dizer assim, é tudo sobre esta missão social. Se eles ganham dinheiro, lucram, podem ajudar as pessoas... (C1-2)"

Tecnológico

Valor Tecnológico: A proposta de valor tecnológico é possibilitar formas de comunicação rápida e confiável entre fornecedores e clientes

Dimensão: Clientes

Econômico

Segmento de clientes: Na camada econômica, os clientes são os atravessadores e empresas que compram o material reciclado. Os principais compradores são as indústrias que reciclam os materiais ou os próprios fabricantes como a Tetra Pak, Gerdau.

"Tetra Pak é mais o nosso cliente, parceiro não. (C1-1)"

"...nós temos algumas vendas direto para indústria, tipo a parte de sucata vendemos direto para a Gerdau... (C1-1)"

"...a Tetra Pak carrega da gente. A gente enfarda e manda para eles. Aí eles vão e fazem de novo... (C1-3)"

Relacionamento com clientes: Os entrevistados relataram que o relacionamento acontece de forma positiva e direta com os clientes por meio dos caminhões da prefeitura ou próprios com o logotipo da cooperativa, por meio dos cooperados, redes sociais, WhatsApp e eventos.

"É a gente acaba indo nos eventos. A gente foi um no sábado, no Mcdonalds, na feira sustentável deles nós fomos... (C1-1)"

Canais: O canal de distribuição é realizado pelos compradores que vem buscar o material reciclado

Social

Usuário final: No caso da Coppeq01, o usuário final é o cooperado ou seu trabalhador, que são pessoas enfrentando exclusão social e a sociedade que recebe toda a educação ambiental por meio das palestras e eventos.

"...a ideia principal aqui é dar trabalho para as pessoas excluídas... (C1-3)"

Cultura societal: Em relação a cultura societal, os entrevistados declaram que esses benefícios são reinserção no mercado de trabalho e resgate da cidadania.

"...Aqui, a ideia principal é dar emprego à essas pessoas excluídas. Outra coisa muito importante é fazê-los evoluir para que aprendam alguma coisa. Então, esta é a segunda coisa que é muito importante. E o terceiro é gerar lucro.. (C1-1)*."*

Escala de alcance: A escala de alcance, de acordo com Joyce e Paquin, (2016), apresenta a profundidade e amplitude dos relacionamentos que uma organização constrói com seus stakeholders. Os entrevistados relataram relacionamentos de longo prazo com os parceiros e clientes, e afirmaram que a fidelidade é uma parte muito importante no relacionamento.

"...então a gente trata com muito respeito as parcerias de comprador, para privilegiar parcerias porque a gente precisa deles também... (C1-1)"

"... Nós temos alguns outros compradores também, que nos ajudam também, não só na compra do material, que a maioria dos compradores que eu tenho, eu tenho parceiros... (C1-2)"

"...Então, você sabe os clientes que compram muitas vezes, clientes fiéis... (C1-2)"

Tecnológico

Cliente tecnológico: São os gestores e funcionários administrativos que utilizam para controles por meio de utilitários como editores de texto e planilhas

Tecnologia para clientes: A comunicação com fornecedores e clientes é realizado por e-mail e WhatsApp

Tecnologia para canais: divulgação e marketing é feito pelas redes sociais

Dimensão: Infraestrutura

Econômico

Atividades-chaves: Todos os entrevistados responderam que as principais atividades são a coleta do lixo, triagem do lixo, prensa, pesagem e venda dos recicláveis

Recursos-chaves: Os recursos-chaves relatados são os cooperados, caminhões, balança, esteira, prensas e *bags*.

"Sim. A esteira que alimenta, que passa pra coletar, depois a empilhadeira que pega, a prensa que prensa, as pessoas que fazem isso. (C1-1)"

"E uma que alimenta uma. Então, são 3 esteiras. Seis prensas. Duas é da Abihpec. E os três caminhões né. (C1-2)"

Parcerias-chaves: são a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) que executa para a cooperativa

a reforma física dos galpões utilizados para a triagem dos materiais recicláveis provenientes do Programa de Coleta Seletiva; a manutenção e reforma da parte elétrica das instalações; a reparação do asfalto da área de uso comum e a melhoria de toda infraestrutura destinada aos serviços. Além da doação de um novo caminhão, por exemplo.

Social

Governança: Na camada social, a governança no sistema cooperativista, tem um presidente eleito, porém, todos os cooperados participam das tomadas de decisões por meio de votos em assembleias. E todos os cooperados possuem cota parte com valores que variam entre R$ 1.000,00 até R$ 1.500,00 dependendo da cooperativa. Embora exista uma hierarquia organizacional interna, a gestão é participativa, havendo também transparência absoluta na apresentação dos resultados.

Funcionários: Os funcionários são os cooperados. A Coppeq01 tem atualmente 55 cooperados. Os resultados das entrevistas apontaram as seguintes características: ex-moradores de rua, pessoas em situação de vulnerabilidade social, mulheres vítimas de violência doméstica, dependentes químicos, ex-detentos, desempregados por um longo período, pessoas idosas sem aposentadoria, baixa ou nenhuma renda, baixa ou nenhuma qualificação profissional. As mulheres são a grande maioria. A média salarial mensal varia entre R$ 1.000,00 e R$ 1.500,00. Para as TICs não há nenhum, O que acontece é ter uma ajuda de um cooperado que entende um pouco ou como tivemos da Fatec Barueri que fizeram o site e as redes sociais.

> *"...o pessoal da Fatec fez, eles vieram aqui e nos ajudaram. Eles colocaram o site no ar hoje, se vocês entrarem lá, já está lá, ainda está assim, em processo de colocar um negocinho ali outro ali, ainda está se criando, mais ele já está no ar então colocaram Facebook, colocaram um Instagram, então a gente está começando agora eles estão nos ajudando com isso, fizemos os cartões, fizemos folders, fizemos banners...(C1-1)"*

Comunidades: Cooppeq01 atua na cidade de Barueri, a coleta seletiva passa porta a porta, duas vezes por semana em 100% das ruas. Em média são coletadas cerca de 240 toneladas de materiais recicláveis/ mês, número que é aproximadamente 3,5% do total de lixo doméstico recolhido na cidade

Tecnológico

Atividade tecnológica: As atividades tecnológicas limitam-se aos aplicativos de editor de texto , planilha eletrônica, e-mail e internet.

Capacidade tecnológica: A capacidade tecnologia se resume à rede de computadores do escritório

Rede de parceiros: Na rede de parceiros a comunicação é realizada por e-mail e WhatsApp

Dimensão: Equação de custo

Econômico

Custo: Os custos com galpão, caminhões, água e luz são pagos pela prefeitura. Os custos de manutenção, cooperados, alimentação, e outros são mantidos pelas cooperativas. Os custos cobertos pela cooperativa variam em 30% e 40% do valor das receitas

Receita:. A receita da cooperativa vem da venda do material reciclado.

Social

Impactos sociais: Na Coppeq01, podemos destacar jornada de trabalho de oito horas diária; ambiente limpo e organizado, seguro, boas instalações como refeitórios, banheiros, e escritórios e alimentação (café da manhã, almoço e café da tarde).

Benefícios sociais: A inclusão social por meio da geração de trabalho e renda, limpeza do município e descarte adequado dos materiais recicláveis são benefícios gerados para a sociedade.

Tecnológico

Custos tecnológicos: Os custos estão inclusos nas despesas, pois não há uma aplicação que necessite hospedagem ou infraestrutura, o único custo é o provedor de Internet.

Benefícios tecnológicos: Os benefícios tecnológicos obtidos, conforme descrito por Draca et al. (2007), é que as TICs permitem uma interação maior com os clientes e fornecedores para criar e entregar a proposta de valor.

4.1.3 Hibpeq01

A Hibpeq01 nasceu da necessidade de atender com um serviço de transporte por aplicativo, os bairros periféricos da região da Brasilândia. Quando os aplicativos mais conhecidos resolveram bloquear essas regiões, o fundador enxergou aí uma oportunidade e criou, há cerca de dois anos, um aplicativo. O serviço começou de forma simples: por meio de um telefone fixo e um celular com WhatsApp, os pedidos de corridas são recebidos, enquanto os motoristas aguardam o chamado em uma sala de espera. O serviço aceita cartões de crédito e débito e dinheiro como forma de pagamento. O sistema de cálculo é bem mais rudimentar que o do Uber. O preço da corrida é determinado apenas pela distância medida entre os pontos de partida e chegada no Google Maps (SOUZA, 2017).

Os preços praticados pela Hibpeq01 no início eram semelhantes aos do Uber. O quilômetro rodado saia por R$ 2,00, contra R$ 1,80 do Uber, que cobra ainda uma taxa municipal.

De acordo com Fundador, os requisitos para dirigir para a Hibpeq01 são parecidos com os de aplicativos do gênero: carro modelo 2010 ou mais novo, com quatro portas e cinco assentos, limpo e com ar condicionado. Mas mesmo na questão da limpeza, há que

se considerar a particularidade da Hibpeq01, que é trafegar por ruas geralmente sem asfalto.

A Hibpeq01 tem atualmente 400 motoristas cadastrados e uma frota de aproximadamente 60 carros. Desses, cerca de 20 trabalham apenas para Fundador e os demais se dividem dirigindo também para outros apps de transporte.

4.1.3.1 Classificando a Hibpeq01

A Hibpeq01 é uma empresa social híbrida e startup, a empresa híbrida é uma mistura do modelo sem fins lucrativos e o modelo lucrativo, mais autossuficiente financeiramente em comparação com o anterior, e os fundos disponíveis são gastos de acordo com as metas sociais, mas de tempos em tempos reinveste seus lucros, pois há atividades comerciais envolvidas (Buchko,2018).

4.1.3.2 Dimensões e elementos

Dimensão: Proposta de valor

Econômico

Proposta de valor: A Hibpeq01 tem como principal proposta de valor oferecer transporte digno aos moradores da Vila Brasilândia, visto que outros aplicativos evitam por causa da região ser considerado área de risco. Os motoristas da Hibpeq01, por serem da região, não têm medo de rodarem nas ruas e vielas.

> *"A maioria dos aplicativos vetou os 'bairros do fundão', considerados área de risco. Por isso que o modus operandi que implantei deu certo (H1-1)"*

> *"Muitas vezes, a gente nem precisa usar o GPS para ir até a casa do cliente porque já sabe onde é (H1-1)".*

Social

Valor social: É o resgate da dignidade do morador de pedir um carro e o carro ir buscá-lo ou levá-lo na porta da sua casa.

> *"A gente leva a molecada para o fluxo (bailes funk), mas eles sabem que, de dia, também somos nós que levamos a mãe e a avó deles para o médico, o supermercado (H1-1)"*

Tecnológico

Valor Tecnológico entre os moradores da Vila Brasilândia e a Hibpeq01 por meio do aplicativo

Dimensão: Clientes

Econômico

Segmento de clientes: Os clientes são os moradores da Vila Brasilândia, que precisam de um transporte digno. Os clientes podem se cadastrar na plataforma ou no aplicativo.

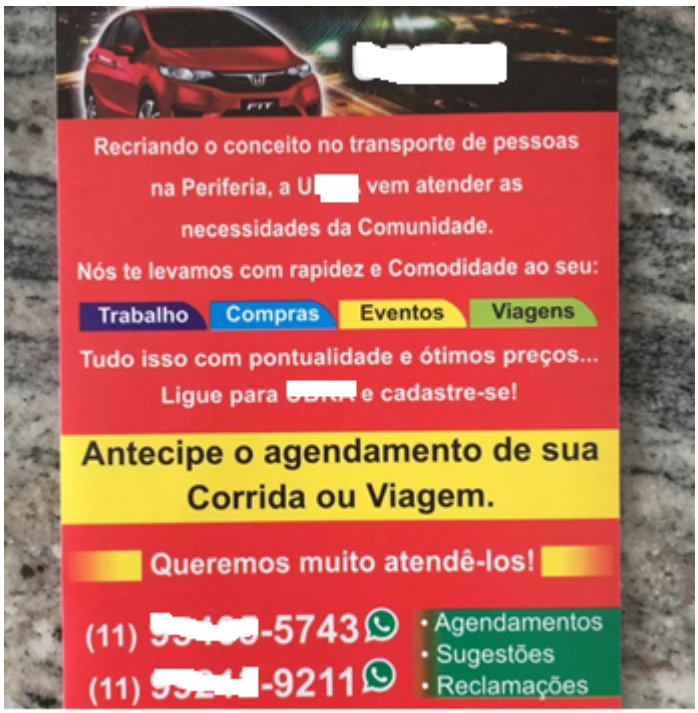
> *"Oferecemos um serviço de qualidade para fidelizar os passageiros. Só permitimos carros em ótimas condições e com ar condicionado. Além disso, os motoristas são todos de confiança. Só nossos amigos do bairro (H1-1)"*

Relacionamento com clientes: O relacionamento com os clientes é feito por meio da plataforma digital, um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas gratuito, a central telefônica e redes sociais

Canais: Os principais canais de distribuição são carro de som e panfletos conforme Figura 23.

> *"No começo, mandei fazer 500 cartões e distribui pelas ruas de Brasilândia (H1-1)"*

Figura 23 Panfleto da Hibpeq01



Social

Usuário final: O usuário final é o cliente também, é o morador da Vila Brasilândia que precisa de um transporte digno.

Cultura societal: Em relação à cultura societal, os benefícios são redução do índice de assaltos aos motoristas; opção de emprego e renda para os motoristas e inclusão social, pois além de implantar a plataforma e o aplicativo, os atendimentos por mensagem de voz e telefone fixo continuarão, pois existem clientes que não sabem escrever ou não sabem utilizar a Internet.

Escala de alcance: Os entrevistados relataram o relacionamento com os parceiros, e afirmaram que a fidelidade é um fator muito importante no relacionamento.

Tecnológico

Cliente tecnológico: São os clientes, motoristas e funcionários da Hibpeq01

Tecnologia para clientes: No início, a tecnologia para clientes utilizada era o aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas gratuito WhatsApp. Atualmente, o WhatsApp continua a ser usado, a plataforma e aplicativo estão sendo utilizados para relacionamento com clientes e as redes sociais como Facebook, Twitter e Instagram.

Tecnologia para canais: A tecnologia para canais é o WhatsApp, a Hibpeq01 tem um grupo com os motoristas que serve como um segundo canal de comunicação. As TICs têm papel fundamental na criação de valor, pois é responsável pela comunicação com clientes e fornecedores.

Dimensão: Infraestrutura

Econômico

Atividades-chaves: Todos os entrevistados responderam que as principais atividades-chaves são o atendimento de clientes, atendimento do motorista, precificação da corrida e cadastro de clientes.

Recursos-chaves: Os recursos-chaves relatados são os funcionários (somente um recebe como *freelance*, os demais são sócios), o escritório, motoristas, plataforma e aplicativo, central telefônica e computadores.

Parcerias-chaves: O parceiro-chave é o motorista, que atende o cliente, procura tratá-lo da melhor maneira. Outros parceiros são as instituições que ajudaram em mentoria e aceleração como a Artemísia, FGV, Abanca e a Prefeitura de São Paulo.

Social

Governança: Na camada social, a governança é feita pelos gestores, toda tomada de decisão é feita em conjunto com os demais sócios. De acordo com Souza (2017):

> *"Queremos legalizar o nosso serviço para trabalhar conforme a lei, pagar todos os impostos. Eu já tenho um advogado vendo toda essa papelada. A Brasilândia tem 400 mil habitantes e eu tenho certeza de que*

eles (prefeitura) não vão permitir que um trabalho social tão importante como esse seja encerrado (H1-1 e H1-2)",

Funcionários: Os funcionários são os filhos do Fundador, e trabalham e ajudam na gestão da empresa. De acordo com Marcos (2018), foi com o apoio, inclusive financeiro, da filha que saiu do improviso para a formalização de um negócio (devidamente registrado somente no fim do ano passado).

"Ela era bancária há seis anos e foi incentivada pelo próprio chefe a pedir demissão do banco para ser meu braço direito porque ele dizia 'olha, seu pai está em um empreendimento muito bom (H1-1)'.

" Com a grana da rescisão, H1-2 investiu cerca de 20 mil reais na Hibpeq01 para a compra de materiais de escritório e um computador novo. Para a TI não há ninguém alocado totalmente, mas os funcionários têm um pouco de conhecimento de TI e sempre estão implantando coisas novas. (H1-1)"

"...Pra mim seriam 50 celulares e 50 WhatsApp... (H1-1)"

Comunidades: Comunidade local, a Hibpeq01 atua na zona norte da cidade de São Paulo, na Vila Brasilândia que tem 280.000 habitantes e uma área de 21 km^2. O fato de os motoristas morarem na região e conhecerem as ruas e vielas tornam a empresa parte da comunidade e não terem receios de realizar as corridas.

Tecnológico

Atividade tecnológica: As atividades tecnológicas são comunicação com os motoristas (aplicativo e WhatsApp), precificação e cálculo das corridas, atendimento de clientes (aplicativo) e comunicação com os clientes.

Capacidade tecnológica: A capacidade tecnológica é pequena

Rede de parceiros: A rede de parceiros é um grupo do WhatsApp, permitindo a troca de informações entre a Hibpeq01 e os motoristas, mesmo que os motoristas estejam *off-line* no aplicativo.

"Tem corridas que colocamos no grupo e motoristas que não estão online no aplicativos, acabam pegando a corrida (H1-2)"

Dimensão: Equação de custo

Econômico

Custo: A estrutura de custos, de acordo com os entrevistados, é composta do aluguel do escritório, desenvolvimento do aplicativo, central telefônica, funcionários e Internet.

Receita:. A receita vem das corridas realizadas (15%) e de investimentos como a Ford Fund. Lab.: Inovação e Mobilidade

Social

Impactos sociais: No caso da Hibpeq01 os impactos sociais são redução do índice de assaltos aos motoristas; opção de emprego e renda para os motoristas e inclusão social

Benefícios sociais: Os benefícios sociais representam os valores proporcionados á comunidade como o direito a uma forma de transporte digno e o direito de ir e vir aos lugares com segurança.

Tecnológico

Custos tecnológicos: Os custos tecnológicos são a plataforma e o aplicativo e a infraestrutura de computadores do escritório.

Benefícios tecnológicos: Canal de comunicação com os motoristas e clientes por meio do aplicativo

4.1.4 **Hibmed02**

A Hibmed02 nasceu a partir de sentimentos de inquietação e frustação dos seus sócios-fundadores, que viram propostas sociais relevantes serem engavetadas pela falta de recursos. Então, analisaram detalhadamente, por meio da Lei de Acesso à Informação, os dados de investimentos via leis de incentivos, em especial a Lei Rouanet, de 1991 até os dias atuais. A conclusão: na prática, 71% dos 182 mil projetos que pleitearam verbas de incentivo no Brasil não saíram papel e 50% dos recursos que poderiam ser disponibilizados pelas empresas não eram direcionados.

A Hibmed02 é uma plataforma que une tecnologia e informação para otimizar a pesquisa, avaliação e gestão do investimento social da sua empresa. Graças a um sistema inteligente de gerenciamento de dados relativos a mais de 30 mil iniciativas sociais, é possível ter uma visão completa do ecossistema de projetos culturais, esportivos e de saúde aprovados em leis de incentivo no Brasil desde 1992. Assim, a empresa contribui para a qualificação das decisões estratégicas de patrocinadores e projetos sociais, conectando as pontas de forma eficiente e gerando um impacto positivo para a sociedade.

A startup tem entre seus clientes empresas como Bayer, Kroton, Facebook, Heineken, Via Varejo, entre outras. Os empreendedores geram um potencial de direcionamento de R$ 250 milhões para projetos. Com uma equipe de 17 colaboradores, a Hibmed02 possui, atualmente 33 clientes corporativos e mais de 80 organizações sociais que receberam recursos via plataforma, entre eles o Coral de Pequenos Cantores de Camaçari, a Virada Sustentável e a UNAS - União de Núcleos, Associações dos Moradores de Heliópolis e Região.

4.1.4.1 Classificando a Hibmed02

A Hibmed02 é um negócio de impacto social, ou seja, é o modelo de organização híbrida, que combina as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social do Terceiro Setor. São organizações que objetivam resolver problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado (Barki et al., 2015).

4.1.4.2 Dimensões e elementos

Dimensão: Proposta de valor

Econômico

Proposta de valor: A Hibmed02 tem como principal proposta de valor fortalecer a conexão entre o primeiro, o segundo e o terceiro setor ao desenvolver uma nova forma de pensar a direcionar recursos por meio das leis de incentivo As empresas que contratam a startup de impacto social começam um processo de gerir os impostos de maneira inteligente e ágil; as organizações, por sua vez, passam a ter recursos para tirar do papel projetos importantes.

> *"Fundamentalmente tudo gira em torno da redução de assimetria de informação. Então dá mais segurança no investimento da empresa para ter certeza onde vai investir o recurso (H2-1) "*

> *"...empresas tradicionais tem uma área dedicada a esse tipo de trabalho. Mas as pequenas precisariam de uma área ou pessoa que vão buscar e avaliar esses projetos para realizar esse investimento, então a Hibmed02 realiza este trabalho... (H2-2)".*

Social

Valor social: O valor social criado é reunir as empresas que querem, ou que costumam doar parte dos recursos para pagamento de impostos, e os projetos que lutam para captar dinheiro. Ao mesmo tempo, potencializa a pesquisa, a avaliação e a gestão dos investimentos sociais.

> *"As OSCs têm condições de captar recursos em todo o território nacional (H2-1)"*

> *"e mais de 80 organizações sociais que receberam recursos via plataforma (H2-1)"*

Tecnológico

Valor Tecnológico: A proposta de valor tecnológico é unir tecnologia e informação para conectar empresas aptas a doarem parte do pagamento de impostos a projetos aprovados pelas leis de incentivo nas esferas federal e municipal por meio de uma plataforma digital.

"Além de desmontar uma "caixa-preta" das leis do país, com mais de R$ 80 bilhões mapeados dos últimos 27 anos, a plataforma da Hibmed02 altera uma lógica de mercado, pautada por um formato em que projetos entravam em contato com empresas, usando ou não intermediários, para serem vistos e avaliados para investimentos, onde muitas vezes prevalecia a lógica de marketing na seleção, ou então participavam de editais. Além do match entre empresas e projetos sociais, colaboramos efetivamente com as estratégias de responsabilidade socioambiental do setor privado, oferecemos auditoria dos investimentos e agregamos mais confiabilidade a todo o processo (H2-1)".

Dimensão: Clientes

Econômico

Segmento de clientes: Os clientes são as empresas que querem, ou que costumam doar parte dos recursos para pagamento de impostos e as organizações que lutam para captar dinheiro com projetos. Trecho das entrevistas

" ... possui hoje 33 clientes corporativos, que pagam uma assinatura pelo serviço, e mais de 80 organizações sociais que receberam recursos via plataforma. (H2-1)"

Relacionamento com clientes: O relacionamento com os clientes é feito por meio da plataforma digital, mas os clientes especiais têm um atendimento especial.

"... a maior parte sim. Existem clientes que compraram diretamente pela plataforma (H2-1)"

" Existem alguns pacotes que a gente faz alguma coisa mais específica. É uma coisa, para não dizer um pacote mais gourmet, para o tamanho do cliente (H2-1)".

Canais: O principal canal de distribuição é a plataforma digital.

"Então uma organização que não tem computador consegue realizar todas as tarefas pela plataforma (H2-1)"

Social

Usuário final: O usuário final é a organização que luta para captar dinheiro com projetos.

Cultura societal: Em relação à cultura societal, os benefícios gerados foram um potencial de direcionamento de R$ 150 milhões para projetos e mais de 80 organizações sociais que receberam recursos via plataforma. .

"Um sistema de busca em uma base de dados com mais de 180 mil projetos. (H2-1)"

Escala de alcance: Os entrevistados relataram que é o país inteiro proporcionado pela plataforma digital.

> *"A escala de alcance hoje da Hibmed02 é o Brasil inteiro. Até por causa da plataforma. Em termos de dados a gente já tem praticamente todos os estados cobertos para captar a informação, todas de leis nacionais e as informações municipais a gente faz muito sob demanda. (H2-1) ".*

Tecnológico

Cliente tecnológico: Os clientes tecnológicos são as empresas que querem doar parte dos recursos para pagamento de impostos e os projetos que lutam para captar dinheiro.

Tecnologia para clientes: A tecnologia para relacionamento com os clientes é a plataforma digital.

Tecnologia para canais: A tecnologia para canais é a plataforma digital.

Dimensão: Infraestrutura

Econômico

Atividades-chaves: Todos os entrevistados responderam que as principais atividades-chaves são aprimorar pesquisa, avaliação e gestão do investimento social das empresas; nos motores de busca, possui filtros inteligentes capazes de encontrar os projetos mais alinhados às estratégias de responsabilidade social das empresas; na análise dos projetos, a equipe atua para aumentar a segurança dos aportes, auditando não apenas a documentação, como conduzindo uma análise criteriosa da capacidade de execução.

Recursos-chaves: Os recursos-chaves relatados são os funcionários (17), o *coworking* , a plataforma digital e a infraestrutura de TI.

> *"Basicamente eu nem falaria de recursos externos. Mesmo longe. Dos recursos internos que a gente tem, as pessoas querem estar aqui produzindo toda a parte necessária de infraestrutura mesmo para o sistema. Toda a infraestrutura de TI e recursos chave. (H2-2)".*

Parcerias-chaves: Os parceiros são as instituições que ajudaram em mentoria e aceleração como a Artemísia, FGV e Ashoka.

Social

Governança: Na camada social, a governança é feita pelos gestores, toda tomada de decisão é feita em conjunto com os demais sócios.

Funcionários: Os funcionários são 17, contando os 4 diretores, a idade média é de 27 anos. Para a TI , há 4 funcionários alocados.

Comunidades: Brasil inteiro por meio da plataforma digital.

Tecnológico

Atividade tecnológica: Um sistema que consegue conectar a necessidade de projetos sociais de todo o país ao capital de grandes empresas e busca por projetos que sejam relevantes para seu investimento por meio da plataforma que coleta e analisa dados por meio de robôs alocados nas diferentes bases públicas envolvidas com as leis de incentivo, nos âmbitos federal, estadual e municipal.

Capacidade tecnológica: A capacidade tecnológica é média.

Rede de parceiros: Os parceiros são Artemísia e Facebook, InovaBra, FGV e Intel

Dimensão: Equação de custo

Econômico

Custo: A estrutura de custos, de acordo com os entrevistados, é composta do *coworking*, funcionários e infraestrutura de TIC.

Receita:. A receita vem dos planos de uso da plataforma digital, que pagam uma assinatura pelo serviço.

Social

Impactos sociais: Geraram um potencial de direcionamento de R$ 150 milhões para projeto**s.**

Benefícios sociais: Os benefícios sociais representam os valores proporcionados à comunidade por meios dos projetos contratados.

Tecnológico

Custos tecnológicos: Os custos tecnológicos são a plataforma digital, a infraestrutura de TI e os desenvolvedores.

Benefícios tecnológicos: fortalece a conexão entre o primeiro, o segundo e o terceiro setor ao desenvolver uma nova forma de pensar a direcionar recursos por meio das leis de incentivo. As empresas que contratam a startup de impacto social começam um processo de gerir os impostos de maneira inteligente e ágil; as organizações, por sua vez, passam a ter recursos para tirar do papel projetos importantes.

4.1.5 Hibmed03

Em 2015, um dos fundadores leu uma reportagem que mostrava os oito tipos de indústrias que poderiam desaparecer até 2020. Duas delas eram a de cartões de crédito e carteiras. E a partir daí, começou a alimentar a ideia de um meio de pagamento capaz de integrar o sistema de transporte urbano como um todo, permitindo que o usuário acesse diversos modais e serviços por meio de um único dispositivo, o smartphone. Com a plataforma, as pessoas podem comprar créditos e gerenciá-los pelo celular de forma simples e rápida. A ideia virou trabalho de conclusão de curso na faculdade e transformou-se de fato em um projeto

> *"Olhei para minha carteira e sobrava apenas o cartão do passe de ônibus. Por que isso ainda não está no meu celular? (H3-1)"*

A Hibmed03 é uma startup que fornece meios de pagamento exclusivo para o transporte público, podendo integrar em escala global o sistema de transporte urbano de passageiros. A proposta é tornar o sistema de transporte urbano de passageiros mais flexível e versátil, integrando diferentes cidades, sistemas e modais por meio da tecnologia.

O projeto da empresa visa substituir dinheiro, cartões, bilhetes, tickets e passes pelo aplicativo de celular. Através da criação de uma conta dentro do sistema, o usuário compra e gerencia créditos e utiliza o próprio smartphone no validador do transporte. Todos os meios públicos de locomoção estarão disponíveis no programa, como ônibus, metrô, trem, bicicleta, balsa e bonde, em qualquer cidade que opere com o mesmo, inclusive em outros países.

O aplicativo acaba com a necessidade da população dirigir-se a um guichê, terminal ou maquinário para compra ou carregamento de crédito nos cartões, para as passagens. Isso diminui também, o gasto para o gestor público. Além disso, promete ser um sistema mais seguro que o atual, já que as chances de fraude diminuem.

4.1.5.1 Classificando a Hibmed03

A Hibmed03 é um negócio de impacto social, ou seja, é o modelo de organização híbrida, que combina as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social. São organizações que objetivam resolver problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado (Barki et al., 2015).

4.1.5.2 Dimensões e elementos

Dimensão: Proposta de valor

Econômico

> **Proposta de valor**: A proposta de valor é levar competitividade ao transporte público do país, agregando valor e facilidades aos clientes.

"E tal proposta tem valor para o produto e está em usar o próprio sistema de transporte público melhorando e com foco na experiência do passageiro como um cliente (H3-1)"

Social

Valor social: A proposta de valor social é unificar a forma como são feitas as cobranças de tarifas em diferentes sistemas de transporte público, por meio de pagamentos realizados em um único cadastro.

"...A gente entende que o atual sistema tem suas limitações e burocracias para cada região/cidade, e atuando com os credenciados, pela recarga, identificamos uma oportunidade de trabalhar nessa integração sem necessariamente criar novas políticas... (H3-1)"

Tecnológico

Valor Tecnológico: A proposta de valor tecnológico é desenvolver soluções para recarga online de cartões de transporte coletivo via aplicativo ou pelo Facebook

"Como uma plataforma onde o sistema de transportes e os provedores de serviço ligados à mobilidade urbana se integram e a gente viabiliza o pagamento por meio dela. (H3-2 e H3-3)"

Dimensão: Clientes

Econômico

Segmento de clientes: Na camada econômica, os clientes são as pessoas que compram créditos para o transporte.

"...No momento, opera apenas na capital paulista, com mais de 15 mil clientes... (H3-1)"

Relacionamento com clientes: O relacionamento com o cliente é feito pela plataforma digital, internet e redes sociais.
Trechos das entrevistas:

"A diversidade de pontos de contato com clientes oferecidos, facilitam a vida das pessoas e tornam os serviços mais competitivos com o aumento da presença digital.(H3-2)"

Canais: O canal de distribuição é realizado pela plataforma digital ou pelo Facebook.

"trata-se do primeiro chatbot para recarga de créditos de transporte do mundo. O chatbot funciona como um assistente virtual: basta acessá-lo pelo bate-papo na página do aplicativo no Facebook e seguir os passos indicados pelo robô virtual para concluir a recarga do Bilhete Único (H3-1)"

"Acho a solução muito acessível porque ela usa redes sociais. Não dá mais para reclamar de não poder andar de ônibus por estar sem crédito. É só entrar na rede social. (H3-2)"

Social

Usuário final: No caso da Hibmed03, o usuário final é a pessoa que compra crédito para o transporte.

"...Acabava me pegando às vezes pedindo um carro em um aplicativo por não estar com dinheiro na carteira ou não estar com o Bilhete Único carregado, sendo que pra mim o ônibus passa do lado da minha casa e me deixa na frente do trabalho... (H3-1"

Cultura societal: Os entrevistados declaram que esses benefícios são substituir dinheiro, cartões, bilhetes, tickets e passes pelo aplicativo e acabar com a necessidade de a população dirigir-se a um guichê, terminal ou maquinário para compra ou carregamento de crédito nos cartões, para as passagens..

"...nossos atuais clientes costumavam ou ainda costumam comprar créditos e somos sua principal forma de recarga, de acordo com os canais chatbot ou aplicativo.... (H3-2)"

Escala de alcance: Os entrevistados relataram que as soluções tecnológicas melhoram o relacionamento com os clientes, principalmente, permitindo que o usuário tenha acesso a qualquer cidade conectada através do seu próprio smartphone e trazem novas receitas acessórias para os prestadores de serviço.

"...Digitalizando, melhorando o relacionamento com os passageiros e trazendo novas receitas acessórias para os prestadores de serviço... (H3-1)"

Tecnológico

Cliente tecnológico: São os passageiros que compram créditos para transporte pela Internet.

"Utilizamos as redes sociais e inteligência artificial para que os usuários possam adquirir créditos para seus cartões de transporte sem que precisem baixar aplicativos ou gastar plano de dados. (H3-1)"
"Estamos trabalhando no desenvolvimento e integração com o sistema de São Paulo, mas isso em teste ainda. Estamos também em discussão com cidades da região metropolitana de Sorocaba (SP) e de Feira de Santana, na Bahia. (H3-2)"

Tecnologia para clientes: Dispõe de canais de atendimento via chat (plataforma), WhatsApp e redes sociais (chatbot).

. "Utilizamos as redes sociais e inteligência artificial para que os usuários possam adquirir créditos para seus cartões de transporte sem que precisem baixar aplicativos ou gastar plano de dados. (H3-1)"

Tecnologia para canais: Os canais de entrega das recargas são o aplicativo e o chatbot no Facebook.

" Tanto o aplicativo quanto o chatbot prestam o mesmo serviço, mas em canais diferentes; ambos têm atraído em média 200 novos usuários por semana. (H3-1)*"*

.

Dimensão: Infraestrutura

Econômico

Atividades-chaves: Todos os entrevistados responderam que as principais atividades são múltiplos canais de relacionamento, processos automatizados, pagamentos online, desenvolvimento orientado a dados e serviços pensados para a experiência do consumidor.

"Utilizamos as redes sociais e inteligência artificial para que os usuários possam adquirir créditos para seus cartões de transporte sem que precisem baixar aplicativos ou gastar plano de dados. (H3-1)"

"Lançamos em 2018 o chatbot no Facebook/Messenger, para complementar o serviço de recargas que já tínhamos no aplicativo para Android e iOS. (H3-2)"

Recursos-chaves: Os recursos-chaves relatados são os desenvolvedores, plataforma, Facebook, internet, coworking e infraestrutura de TI.

"... a gente precisou criar essa infraestrutura tecnológica para que isso seja possível. (H3-2)"

Parcerias-chaves: Os parceiros-chaves são Via Quatro, empresa que opera a Linha 4 do Metrô de São Paulo, e disponibilizou seus laboratórios de eletrônica para que possa testar as soluções e a Movida, empresa de aluguel de carros.

"Acreditamos na intermodalidade. O transporte público por si só não é capaz de solucionar todos os desafios da mobilidade urbana. Precisa de outros meios e queremos fomentar essa integração, por isso a parceria com a Movida. (H3-1)"

Social

Governança: Na camada social, a governança é feita pelos sócios da empresa.

Funcionários: São quatro sócios e 10 funcionários

"...A gente tem um trabalho de seis pessoas, tem muita coisa especializada em desenvolvimento... (H3-1)."

Comunidades: A Hibmed0*3* atua na cidade de São Paulo com o Bilhete Único

Tecnológico

Atividade tecnológica: As atividades pela plataforma são comprar créditos e gerenciá-los pelo celular de forma simples e rápida, que permite ao usuário não ter que enfrentar filas para recarregar o Bilhete Único usado no sistema de transporte da cidade de São Paulo. A ferramenta segue a tendência cada vez maior de concentração de serviços e funções no celular.

Capacidade tecnológica: A infraestrutura da plataforma é terceirizada, rodando nas nuvens e o desenvolvimento é interno .

> "...Isso é todo nosso. A gente hoje está desenvolvendo um sistema de bilhetagem digital que é a evolução do sistema de bilhetagem eletrônica baseado em cartão.... (H3-1)"

Rede de parceiros: Este item descreve como as empresas parceiras estão interligadas pelas TICs para a troca de informações. A plataforma não permite a troca de informações entre parceiros.

Dimensão: Equação de custo

Econômico

Custo: Os custos são infraestrutura de TI, funcionários, plataforma e *coworking.*

Receita:. A receita vem da comissão pelas vendas de créditos realizadas em sua plataforma em São Paulo. A startup vendeu mais de 150 mil viagens de transporte coletivo em São Paulo em seis meses de operação. Além do investimento dos próprios empreendedores, a startup recebeu cerca R$ 170.000,00 em prêmios e programas de aceleração.

Social

Impactos sociais: Os impactos sociais para o usuário são melhor planejamento com gastos com tarifas e redução de custos com transporte.

Benefícios sociais: Os benefícios sociais são estudantes, idosos e público em geral se beneficiam da comodidade em resolver problemas, fazer solicitações e tirar dúvidas em casa, sem deslocamentos, telefonemas e filas em postos e a conveniência no processo de pagamento aumentam a conversão e evitam a perda de clientes.

Tecnológico

Custos tecnológicos: Na camada tecnológica, a estrutura de custos tecnológicos envolve a terceirização da infraestrutura, desenvolvimento da plataforma e os recursos humanos.

Benefícios tecnológicos: Os benefícios tecnológicos proporcionados pela plataforma são melhor integração entre diferentes modais de transporte, redução de custos operacionais, agregação de diferentes serviços e modernização de tecnologias de mobilidade.

4.1.6 Hibpeq04

A Hibpeq04 é uma startup que surgiu em Florianópolis em 2015 e desenvolveu um aplicativo mobile, baseado em inteligência artificial e mecanismos de *machine learning*. Ela tem como objetivo ajudar os pacientes a manter em dia seus hábitos com a saúde, oferecendo orientações sobre hábitos saudáveis, lembretes de como e quando tomar seus medicamentos, entre outros. E o melhor: tudo isso é feito de forma gamificada, e os pacientes mais engajados são premiados. É a primeira startup de Tratamento Digital no mercado LATAM e possui a maior taxa de adesão medicamentosa do mercado: 75% em 12 meses

A Hibpeq04 trabalha a questão de monitoramento remoto de pacientes, fazendo o acompanhamento da adesão medicamentosa. A plataforma acompanha o histórico do tratamento de pacientes e envia mensagens com dicas e informações para ajudá-los a seguirem o tratamento de forma correta. O paciente também consegue cadastrar familiares, amigos, cuidadores e enfermeiros na funcionalidade "Cuidadores", enviando notificações a eles quando um medicamento for esquecido de tomar na hora certa.

O aplicativo, que também conta com ferramentas que ajudam no controle de peso e pressão, deu origem à plataforma de monitoramento de pacientes.

> *"O hospital recebe informações sobre seus pacientes para saber se eles estão seguindo os tratamentos ou não. Assim, a instituição não perde a conexão com o paciente nem quando ele está fora de suas instalações. (H4-1)".*

.

4.1.6.1 Classificando a empresa Hibpeq04

A Hibpeq04 é um negócio de impacto social, ou seja, é o modelo de organização híbrida, que combina as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social.

4.1.6.2 Dimensões e elementos

Dimensão: Proposta de valor

Econômico

Proposta de valor: A proposta de valor busca melhorar a experiência do tratamento médico de pacientes, por meio de um aplicativo que conecta médicos, pacientes e demais agentes da área de saúde a uma enfermeira digital de inteligência artificial..

"Por meio de um aplicativo mobile, inteligência artificial e mecanismos de machine learning, lembramos o paciente o momento correto de tomar os medicamentos e realizar seus compromissos com a saúde, orientamos em relação à sua condição e hábitos de vida saudável e premiamos aqueles mais engajados. (H4-1)"

Social

Valor social: A proposta de valor social é proporcionar o controle e estabilidade das doenças crônicas e maior qualidade de vida independente da condição crônica.

"...A gente começou a construir muito voltado aos pacientes do setor privado e depois a gente percebeu que para causar um impacto de fato a gente precisava envolver o setor público e o Brasil.. (H4-1)"

Tecnológico

Valor Tecnológico: A proposta de valor tecnológico é conectar médicos, pacientes e demais agentes da área de saúde a uma enfermeira digital de inteligência artificial por meio de uma plataforma.

"A tecnologia evoluiu e é nossa tarefa utilizá-la da melhor forma para criar um novo paradigma para a relação dos pacientes com seu tratamento e médico. Um paradigma marcado pela empatia com o paciente, pelo engajamento real de todos os stakeholders, pela humanização e pela individualização da comunicação e processos, definidos e executados a partir da ótica do paciente. (H4-1)".

Dimensão: Clientes

Econômico

Segmento de clientes: Os clientes são as operadoras dos planos de saúde, hospitais e laboratórios farmacêuticos

"...a empresa tem como clientes dois hospitais, quatro operadoras de saúde e cinco laboratórios multinacionais. Os usuários comuns não pagam para usar o app.. (H4-1)."

"....o segmento de clientes também foi reconfigurado desde a concepção inicial da ideia, desenvolvendo-se à medida que a solução é aprimorada.... (H4-2)"

Relacionamento com clientes e Canais: Os canais de distribuição e relacionamento são realizados pela Plataforma.

"Em relação aos canais, uma mudança apenas na estratégia de comunicação foi necessária, como forma de atender ao perfil de clientes do mercado de saúde. (H4-1)"

Social

Usuário final: No caso da Hibpeq04, o usuário final é o paciente ou usuário que utiliza o app.

Cultura societal: Os benefícios são redução de despesas assistenciais com pacientes crônicos, maior valor percebido do Governo para com a saúde da população, controle e estabilidade das doenças crônicas e maior qualidade de vida independente da condição crônica.

Escala de alcance: A amplitude e profundidade dos relacionamentos da Hibpeq04 com os stakeholders pode ser verificado da seguinte forma: parceria com um grande hospital especializado que consiste no desenvolvimento de projetos para acompanhar os pacientes fora do ambiente hospitalar, garantindo assistência e cuidado necessários.

> *"Nossa estratégia tem sido firmar parcerias estratégicas. Identificamos o que fazemos melhor e é nisto que focamos. Para complementar a experiência do paciente, nos unimos a outras empresas, que também já fazem sua parte muito bem. Temos o pensamento da colaboração muito forte, sempre colocando o paciente em primeiro lugar. Acreditamos que este é o melhor caminho, principalmente no mercado de saúde que é hoje extremamente fragmentado e interdependente. (H4-1)".*

Tecnológico

Cliente tecnológico: Os clientes tecnológicos são os stakeholders que utilizam os serviços das TICs, no caso da Hibpeq04, os serviços são concentrados na plataforma digital e os clientes tecnológicos são as operadoras dos planos de saúde, hospitais e laboratórios farmacêuticos, usuários finais, administradores e parceiros

Tecnologia para clientes e Tecnologia para canais: As tecnologias para canais e clientes são realizadas pela plataforma digital. A tecnologia se utiliza de inteligência artificial das APIs cognitivas do IBM Watson; por meio dela, beneficiários de operadoras ou hospitais clientes têm à disposição uma interface que pode instruir o paciente e esclarecer possíveis dúvidas que surjam ao longo do tratamento.

> *"...esta interação evita que o paciente faça pesquisas em fontes que não sejam seguras, encontrando informações falsas sobre como realizar o tratamento da maneira correta. (H4-1)".*

Dimensão: Infraestrutura

Econômico

Atividades-chaves: Para suportar seu objetivo a empresa desenvolveu um aplicativo gratuito de engajamento de pacientes em tratamentos médicos. As principais atividades-chaves são: Enfermeira digital na vida dos pacientes 24/7, conteúdo segmentado para educá-los sobre a condição crônica, alertas para lembrá-los dos compromissos de saúde como medicamentos e medições, e trabalha com gamificação para beneficiar os pacientes mais engajados.

Recursos-chaves: Recursos-Chaves são a plataforma digital, equipe de desenvolvimento, equipe de suporte e o time de administração.

Parcerias-chaves: Os parceiros sempre foram presentes na Hibpeq04, desde então, já recebeu prêmios e participou do IBM Smartcamp, quando teve acesso e apoio da equipe da IBM para o desenvolvimento e uso de tecnologias cognitivas.

> *"...encontra-se em processo de desenvolvimento e integração da tecnologia de inteligência artificial utilizada em sua solução, que é atualmente fornecida por um parceiro de grande porte. (H4-1)"*

Social

Governança: Pelo compromisso com as melhores práticas de governança corporativa e acreditando que esta é uma forma de geração de valor, a governança é gerida pelos sócios

Funcionários: O time conta com oito profissionais das áreas de desenvolvimento, produto, saúde e negócios. Sendo dois deles médicos, um brasileiro e um americano da Universidade Stanford**.**

Comunidades: Em pouco tempo de mercado contabiliza mais de 90 mil downloads, sendo que 23% delas vivem em outros países como Alemanha e Estados Unidos e uma taxa de adesão dos pacientes ao uso de medicamentos da ordem de 79%.

> *"Não fazemos nem um tipo de divulgação fora, mas o aplicativo é muito bem posicionado nas lojas de apps e acabou atraindo usuários de outros países por também estar em inglês. (H4-1)".*

Tecnológico

Atividade tecnológica: As atividades tecnológicas realizadas pela plataforma são engajamento de pacientes em tratamentos médicos, como um enfermeira digital na vida dos pacientes 24/7, o aplicativo possui conteúdo segmentado para educá-los sobre a condição crônica, alertas para lembrá-los dos compromissos de saúde como medicamentos e medições, e trabalha com gamificação para beneficiar os pacientes mais engajados.

Capacidade tecnológica: A infraestrutura da plataforma é terceirizada, rodando nas nuvens e o desenvolvimento é interno.

Rede de parceiros: A parceria tem por objetivo ampliar o alcance da plataforma por meio de sua incorporação aos recursos dos Programas de Pacientes da Funcional, que integram laboratórios, médicos, farmácias e drogarias de todo o país no esforço conjunto de assistir e garantir a adesão dos pacientes ao tratamento indicado por seus médicos.

Dimensão: Equação de custo

Econômico

Custo: A estrutura de custos é infraestrutura de TI, equipe de suporte, equipe de desenvolvimento e funcionários

Receita: O investimento inicial na startup foi de R$ 1 milhão . Os responsáveis pelo pagamento da mensalidade são os planos de saúde, hospitais e laboratórios farmacêuticos, para quem fazem o projeto de monitoramento e relacionamento com o paciente

Social

Impactos sociais: Controle e estabilidade das doenças crônicas; Maior qualidade de vida independente da condição crônica.

Benefícios sociais: Auxiliam o paciente a seguirem seu plano de cuidado quando estão sozinhos melhorando a adesão ao tratamento, monitorando aspectos da patologia e possibilitando que os profissionais de saúde acompanhem a evolução..

Tecnológico

Custos tecnológicos: Na camada tecnológica, a estrutura de custos tecnológicos envolve a terceirização da infraestrutura e desenvolvimento da plataforma e os recursos humanos.

Benefícios tecnológicos: Os benefícios tecnológicos proporcionados pela plataforma são aumentar a aderência do paciente ao tratamento ou ainda desenvolver plataformas voltadas para a comunicação entre médico e paciente.

4.1.7 Empgra01

A Empgra01 chegou ao Brasil em 1930 e a instalação da filial aconteceu em 1944, no Rio de Janeiro. Após nove anos, as operações da empresa foram transferidas para a cidade de São Paulo, onde começou a produzir seus medicamentos como Merthiolate, Isedrin, Xarope de Codestrina e Benzoped. Desde 2002, quando a fábrica passou por uma reestruturação que durou 7 anos, abriu espaço para ganhar em 2003 o certificado ISO 14.001.

A Empgra01 foi eleita uma das 150 Melhores Empresas para Trabalhar em 2017 e 2018 pela revista VOCÊ S/A, além de ser premiada como uma das Melhores Empresas para Começar a Carreira em 2018.

A farmacêutica Empgra01 acaba de lançar no Brasil sua plataforma de streaming *on demand*, chamada Empgra01 Play. A fim de facilitar o acesso dos profissionais de saúde e médicos à conteúdos que aprofundem seus conhecimentos, o espaço virtual

reunirá vídeos sobre doenças, artigos científicos, medicamentos, cobertura de congressos e aulas médicas

4.1.7.1 Classificando a empresa Empgra01

A Empgra01 não se encaixa em nenhuma das definições de negócio ou empresa social e **não** é uma startup. Mas, o projeto Empgra01 Play pode ser considerado um negócio de impacto social.

Diferentemente dos negócios de impacto social, a Empgra01 Play não tem a preocupação de obter receita, pois a própria empresa financia esse projeto. A proposta de valor é empoderar os médicos com conteúdo e técnicas atualizadas

> *¨.... agora existe uma dúvida na cabeça que todo mundo pergunta. Qual o meu papel ali para o meu produto? .. minha percepção é o papel de valor agregado, indo junto ao médico esclarecer que agora sou seu parceiro para ajudar a ser um médico melhor, o que ajuda a tomar a melhor decisão. (E1-1) ".*

> *"Assim, desenvolvemos algumas plataformas digitais educativas permitindo que o médico possa se atualizar sem sair do consultório ou ter que viajar. . (E1-1)"*

4.1.7.2 Dimensões e elementos

Dimensão: Proposta de valor

Econômico

Proposta de valor: A proposta de valor é permitir que os médicos tenham acesso a conteúdo atualizados por meio de uma plataforma de streaming em um único lugar.

> *"...De acordo com pesquisas, atualmente, 53% dos médicos preferem usar meios digitais para atualizarem seus conhecimentos técnicos sobre tratamentos, doenças e novos medicamentos. Além disso, as pesquisas também apontaram que 55% destes profissionais acessam vídeos com o objetivo de continuar se especializando na área em que atuam... . (E1-1)"*

Social

Valor social: São providenciar informações que eles considerem relevantes para sua prática clínica, recomendar conteúdo de acordo com sua especialização e proporcionar uma melhor administração do tempo, garantindo que o conteúdo esteja disponível quando quiserem e onde estiverem..

> *"...fora os médicos dos grandes centros que têm acesso a conteúdo e sempre vão a eventos físicos, outros não têm acesso a este aprendizado... . (E1-1)"*

Tecnológico

Valor Tecnológico: A proposta de valor tecnológico é a habilidade de se relacionar de forma diferenciada com seus stakeholders por meio de uma plataforma digital.
As entrevistas mostraram que o uso da plataforma digital possibilita que médicos e profissionais de saúde tenham acesso em qualquer cidade do país. A afirmação feita pelo CTO é que sem a tecnologia, esse projeto não seria possível.

Dimensão: Clientes

Econômico

Segmento de clientes: Os clientes, os stakeholders da empresa.

> *"...porque naquele momento, empresas que faziam investimento social estavam em crescimento, e era muito mais caro pra uma empresa ter uma iniciativa própria... então...como elas eram empresas parceiras elas usavam a plataforma da Empresa... . (E1-1)"*

> *"....era uma maneira das parceiras dizerem: eu invisto no social... Sem investir diretamente elas investiam no social, elas davam dinheiro pra Empresa investir no social... . (E1-2)"*

Relacionamento com clientes e Canais: Os canais de distribuição e relacionamento são realizados pela plataforma, que é uma inovação na área da saúde, não apenas por proporcionar conteúdos exclusivos e trazer facilidade na busca de informações, mas também por aproximar os profissionais desta área e se adequar às novas demandas trazidas por eles.

> *".Por exemplo: para um médico de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul (RS), nem sempre é fácil se deslocar até um congresso em São Paulo (SP). Se este profissional tiver como assistir alguns conteúdos do evento por meio da plataforma, ele não deixará de estar atualizado e poderá administrar melhor seu tempo. . (E1-1)"*

Social

Usuário final: O usuário final é o médico ou profissional de saúde. O serviço é completamente grátis e o cadastro no site está disponível apenas para médicos e profissionais da saúde.

Cultura societal: De acordo com Joyce e Paquin, (2016), é reconhecer como as ações da organização podem gerar benefícios para a sociedade. Os benefícios da plataforma para os profissionais de saúde são providenciar informações que considerem relevantes para sua prática clínica, recomendar conteúdo de acordo com sua especialização e proporcionar uma melhor administração do tempo, garantindo que o conteúdo esteja disponível quando quiserem e onde estiverem.

Escala de alcance: Pode ser visto pelos 3000 médicos inscritos na plataforma em menos de um ano e as parcerias com as sociedades e associações médicas para criação de conteúdo.

Tecnológico

Cliente tecnológico: Os clientes tecnológicos são os stakeholders que utilizam os serviços das TICs, no caso da Empgra01, os serviços são concentrados na plataforma digital e os clientes tecnológicos são os stakeholders

Tecnologia para clientes e Tecnologia para canais: As tecnologias para canais e clientes são realizadas pela plataforma digital. A plataforma foi feita utilizando *web responsive*, que é uma abordagem do design da web que faz com que as páginas da web sejam bem renderizadas em uma variedade de dispositivos e tamanhos de janelas ou telas. Outra tecnologia utilizada foi o streaming, que é a tecnologia de transmissão de dados pela internet, principalmente áudio e vídeo, sem a necessidade de baixar o conteúdo.

Dimensão: Infraestrutura

Econômico

Atividades-chaves: Acesso a palestras com especialistas, debates, estudos e pesquisas, com conteúdo que será sempre atualizado e sem publicidade.

Recursos-chaves: São a plataforma digital, equipe de desenvolvimento, equipe de suporte e criadores de conteúdo.

Parceria-chaves: Os parceiros são as associações e sociedades médicas que auxiliam a criar conteúdo..

Social

Governança: Pelo compromisso com as melhores práticas de governança corporativa e acreditando que esta é uma forma de geração de valor, a governança é gerida pela empresa.

Funcionários: Os funcionários administrativos são contratados pela CLT da empresa e as demais equipes são terceirizadas.

Comunidades: A relação com a comunidade está nas mais de 3000 inscrições de médicos ou profissionais de saúde em menos de um ano..

Tecnológico

Atividade tecnológica: As atividades tecnológicas realizadas pela plataforma são acesso dos inscritos e acesso a conteúdo.

Capacidade tecnológica: A infraestrutura de TI é terceirizada nas nuvens..

Rede de parceiros: são as associações e sociedades médicas que auxiliam a criar conteúdo.

Dimensão: Equação de custo

Econômico

Custo: A estrutura de custos é infraestrutura de TI, equipe de suporte, equipe de desenvolvimento e funcionários

Receita: A empresa recebe aporte financeiro da sua mantenedora, pois não tem receita.

Social

Impactos sociais: O impacto social é a criação de conteúdo e disponibilização de conteúdo de congressos.

Benefícios sociais: O principal benefício social é permitir que os médicos e profissionais da saúde possam se atualizar em qualquer lugar..

Tecnológico

Custos tecnológicos: Na camada tecnológica, a estrutura de custos tecnológicos envolve a terceirização da infraestrutura e desenvolvimento da plataforma e os recursos humanos.

Benefícios tecnológicos: Os benefícios tecnológicos proporcionados pela plataforma são ser o principal canal de divulgação e distribuição.

4.1.8 Copmed02

Em 2007, diante da pressão que o poder público exercia sobre os catadores para que deixassem o trabalho realizado embaixo de um viaduto na grande São Paulo, os mesmos resolveram chamar para uma reunião dois grupos excluídos pela sociedade: os próprios catadores e jovens desempregados da Favela Vila Prudente.

Realizada pela Igreja São José Operário, a Copmed02 tornou-se em 11 anos a primeira cooperativa a funcionar 24 horas, em regime de gestão de pessoas baseado nas empresas Y. Essas instituições, como o Google e as modernas startups de tecnologia, trabalham com metas, horários flexíveis e ganham por produção.

É uma cooperativa pioneira, atua com os 41 cooperados, que chegam a ganhar até R$ 3 mil por mês de acordo com o que produzem.

> *"Todos têm a chave da cooperativa e se quiserem fazer um turno extra, podem chegar aqui às madrugadas, sábados, domingos e feriados para trabalhar. (C2-1)".*

A produção – como a pesagem dos materiais triados na esteira – é medida eletronicamente. Um painel digital no centro do galpão expõe, à vista de todos e em tempo real, o que cada funcionário separou e o quanto vai obter de retorno financeiro.

"Ele sabe o quanto produziu, o quanto vai ganhar e pode se programar para trabalhar mais quando quiser. (C2-1)"

4.1.8.1 Classificando a Copmed02

Como está na própria denominação**,** a Copmed02 é uma cooperativa, para Defourny e Nyssens (2017), cooperativas são organizações que buscam os interesses de seus membros e não uma causa ou missão. Visam implementar formas de governança democrática, ou seja, igual poder de voto na assembleia geral e limitação da remuneração das ações de capital.

O modelo cooperativo social visa implementar formas de governança democrática, ou seja, igual poder de voto na assembleia geral e limitação da remuneração das ações de capital. No entanto, vai além da maioria das cooperativas convencionais, na medida em que combina a busca dos interesses de seus membros com a busca dos interesses de toda a comunidade ou de um grupo-alvo específico. As cooperativas sociais podem ser cooperativas de um único participante quando todos os membros compartilham um interesse mútuo enquanto, contribuem para um interesse geral, que não é apenas incidental.

4.1.8.2 Dimensões e elementos

Dimensão: Proposta de valor

Econômico

Proposta de valor: A proposta de valor é ser uma nova gestão de cooperativismo para se tornar a melhor cooperativa do Brasil.

"...a meta ambiciosa convive com características encontradas em empresas modernas. A entidade tem uma área de lazer com mesa de sinuca e pebolim, além de uma biblioteca com mais de 100 volumes. O uso da área é liberado a qualquer hora do dia, como acontece nas empresas localizadas no Vale do Silício, na Califórnia. Além do painel no meio do galpão, um aplicativo de celular permite a cada cooperado saber qual o seu status de produção e renda... (C2-1)"

Social

Valor social: A proposta de valor social é reinserir na sociedade pessoas vulneráveis através de uma gestão que garanta geração de renda e contribua com o impacto social, ambiental e econômico..

"...A cooperativa tem um diferencial totalmente... hoje nosso foco além de ser a nossa missão de trabalhar com pessoas vulneráveis, essa é a nossa missão, porque nós viemos de uma vulnerabilidade também né... nós somos "favelados, veio de uma causa social.... (C2-2)"

Tecnológico

Valor Tecnológico: A proposta de valor tecnológico é propiciar acesso de forma transparente às informações da cooperativa e organizar a gestão dos diversos sistemas.

Dimensão: Clientes

Econômico

Segmento de clientes: Na camada econômica, os clientes são as empresas que compram o material reciclado. Os principais compradores são as indústrias que reciclam os materiais ou os próprios fabricantes como a Tetra Pak, Gerdau.

Relacionamento com clientes: Os entrevistados relataram que o relacionamento acontece de forma positiva e direta com os clientes por meio das redes sociais, WhatsApp e Instagram.

> *"Agora, mais nas redes sociais, mas antes, a gente batia porta a porta. Quando aperta, a gente manda ofício porta a porta... (C2-1)"*

Canais: O canal de distribuição é realizado pelos compradores que vem buscar o material reciclado e de informações são as redes sociais

Social

Usuário final: Na camada social, o usuário final é o cooperado ou seu trabalhador, que são pessoas enfrentando exclusão social e a sociedade que recebe toda a educação ambiental por meio das palestras e eventos.

> *"...Acho que não só a inclusão social, acho que é o envolvimento dessas pessoas dentro do empreendimento, que eles talvez vejam como a grande família deles aqui dentro... (C2-2)"*

Cultura societal: Em relação a cultura societal, os entrevistados declaram que esses benefícios são reinserção no mercado de trabalho e resgate da cidadania.

> *"...Aqui, a ideia principal é dar emprego à essas pessoas excluídas. Outra coisa muito importante é fazê-los evoluir para que aprendam alguma coisa. Então, esta é a segunda coisa que é muito importante. E o terceiro é gerar lucro... (C2-1)"*

Escala de alcance: Os entrevistados relataram relacionamentos de longo prazo com os parceiros e clientes, e afirmaram que a fidelidade é um fator muito importante no relacionamento.

Tecnológico

Cliente tecnológico: São os gestores, funcionários cooperados que se utilizam dos serviços de TI.

Tecnologia para clientes: *Copmed02* está renovando seus meios para se manter atualizada no mundo atual, sendo assim elaboraram o Canal Youtube, Facebook, Instagram, Pinterest, Loja virtual e Site, para que todos os públicos possam perceber-nos no mercado.

Tecnologia para canais: divulgação e marketing é feito pelas redes sociais , Boletim Informativo e Canal do Youtube. Ambos canais têm como objetivo apresentar para todos interessados as atividades que deverão acontecer durante o ano letivo, mantê-los informados sobre a campanha de doação, atividade e projetos.

Dimensão: Infraestrutura

Econômico

Atividades-chaves: Todos os entrevistados responderam que as principais atividades são a coleta, a compra do resíduo, o marketing da marca deles junto com a cooperativa, a publicidade no canal do Youtube, comerciais no Facebook e Instagram e o controle do resíduo dele, que não é só coletar, ele recebe um guia de fornecimento.

Recursos-chaves: Atualmente são duas esteiras de produção funcionando diariamente, e uma foi doada através de uma parceria com o Rotary Club e a outra pela Prefeitura da Cidade de São Paulo. A cooperativa também possui carrinhos de "big bags" e 4 prensas, que compõem uma linha de produção completa, apta para ser expandida. Trechos das entrevistas:

Parcerias-chaves: Copmed02 possui contratos com algumas empresas. Elas lidam o tempo todo com o viés ambiental, dando correta destinação ao material reciclável.

> ***"T****ivemos o prazer de receber no dia 02.10 aqui na Cooperativa o nosso parceiro o Rotary Club , para uma visita com o grupo de Rotary Internacional, que veio dos Estados Unidos para fazer um documentário sobre o projeto de subsidio global da Fundação Rotária, que investiu R$180.000,00 em nossa Cooperativa, e que foi aplicado na compra de mais uma esteira de elevação de resíduos, carrinhos de movimentação, big bags e uma esteira de rejeito. (C2-1) "*

Social

Governança: Na camada social, a governança no sistema cooperativista tem um presidente eleito, porém, todos os cooperados participam das tomadas de decisões por meio de votos em assembleias e governança inclusiva caracterizada por atividades participativas e processos decisórios democráticos

Funcionários: Os funcionários são os cooperados. A Copmed02 tem atualmente 41 cooperados. Os resultados das entrevistas apontaram as seguintes características: moradores de rua, ex-penitenciários, mulheres que

sofreram violência doméstica, refugiados, trabalhas com favelados, corticeiros.

Comunidades: Comunidade local, a Copmed02 atua na cidade de São Paulo, a coleta seletiva passa porta a porta. Em média são coletadas cerca de 100 toneladas de materiais recicláveis mês.

Tecnológico

Atividade tecnológica: rastreamento do material eletrônico do começo, sistema de controle de estoque e vendas e um sistema que gerará um crédito na hora que você comprar ou vender o resíduo para a cooperativa e sistema de gestão.

Capacidade tecnológica: A capacidade tecnológica é interna, mantem um servidor para os sistemas.

> *"Temos um software de gestão interna no qual tudo é lançado e todos têm acesso. (C2-1)"*

Rede de parceiros: A comunicação é realizada por e-mail e WhatsApp

Dimensão: Equação de custo

Econômico

Custo: Os custos com galpão, caminhões, água e luz são pagos pela prefeitura. Os custos de manutenção, cooperados, alimentação, e outros são mantidos pelas cooperativas. Os custos cobertos pela cooperativa variam em 30% e 40% do valor das receitas

Receita: A receita da cooperativa vem da venda do material reciclado e dos serviços oferecidos.

Social

Impactos sociais: Na camada social, os impactos sociais: para Joyce e Paquin abrange todos os custos sociais de uma organização, como por exemplo, jornada de trabalho, saúde e segurança. Na Coppeq01 pode-se destacar jornada de trabalho de oito horas diária; ambiente limpo e organizado, seguro, boas instalações como refeitórios, banheiros, e escritórios e alimentação (café da manhã, almoço e café da tarde).

Benefícios sociais: A inclusão social por meio da geração de trabalho e renda, limpeza do município e descarte adequado dos materiais recicláveis são benefícios gerados para a sociedade.

Tecnológico

Custos tecnológicos: Os custos estão na infraestrutura, desenvolvimento dos sistemas, conteúdo pra marketing digital e suporte

Benefícios tecnológicos: Os benefícios tecnológicos são obtidos na transparência e acesso às informações.

> *"Todos participam de reunião mensal de avaliação de resultados e de encontro quinzenal de alinhamento. Temos um software de gestão interna no qual tudo é lançado e todos têm acesso. (C2-1)"*

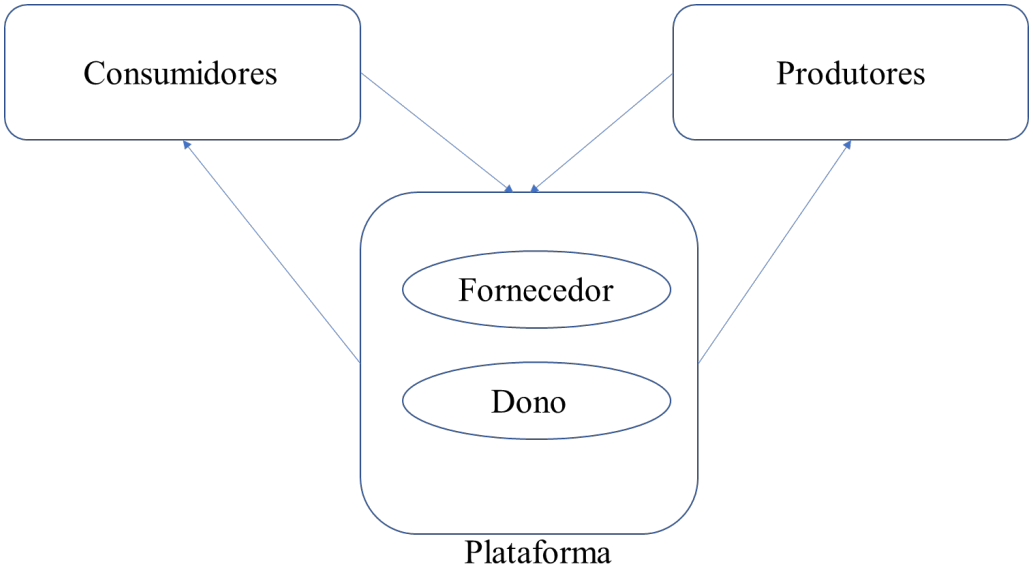
4.2.1 Plataforma digital

Ao analisar o conteúdo das entrevistas, verifica-se que o item plataforma digital apareceu em todas as empresas. Por isso, em um primeiro momento consideramos a plataforma como sendo a infraestrutura de hardware do aplicativo ou sistema, mas isso foi uma visão simplista e equivocada desta categoria porque confunde-se com as plataformas tradicionais de hardware e software. Feita esta constatação, foi realizada uma revisão de literatura mais aprofundada sobre o tema.

Verificou-se que o conceito de plataforma digital é novo na literatura acadêmica e não tem uma definição consensual de todos os autores. Teece e Linden (2017) consideram que as plataformas não são novas, as tecnologias digitais expandiram amplamente seu alcance, permitindo a fácil interoperabilidade de sistemas com base em padrões comuns e como resultado, os produtos que antes eram separados são mais facilmente integrados, criando oportunidades para novos modelos de negócios. No Apêndice B apresentamos as definições e características de plataforma digital de outros autores.

Nesta tese, foi adotada a definição de Mancha et al. (2018) para plataforma digital. Para Mancha et al. (2018) uma plataforma digital é um modelo de negócios com tecnologia habilitada permitindo que produtores e consumidores troquem valor. Em um negócio de plataforma (Figura 24), produtores e consumidores criam e trocam valor por meio da plataforma na forma de informações (por exemplo, revisões, dados comportamentais) e produtos ou serviços (por exemplo, uso de um bom serviço de transporte).

Figura 24 - Elementos do modelo de negócios da plataforma.



Fonte: Mancha et al. (2018)

As principais características das plataformas digitais são:

a) São plataformas externas baseadas em softwares e hardwares;
b) As aplicações oferecem serviços ou sistemas para usuários finais;
c) Permite a interação, por meio da Internet, de grupos distintos de pessoas, empresas e organizações;
d) Inova com novos modelos de negócios que são intrinsecamente baseados em funcionalidades de informação e tecnologia;
e) Cria valor ao permitir a comunicação direta e interações entre grupos.

Tiwana (2013) considera duas características importantes das plataformas: 1) Arquitetura - um plano conceitual que descreve os componentes de uma solução de tecnologia, o que eles fazem e como eles interagem. 2) Governança - em geral, quem decide o que no ecossistema de uma plataforma. Isso inclui o particionamento da autoridade de tomada de decisão entre proprietários de plataformas e desenvolvedores de aplicativos, mecanismos de controle e estruturas de preços.

Quanto à classificação das plataformas digitais, Gawer (2014) e Evans e Gawer (2016) classificam essas plataformas de acordo com seu objetivo principal e identificam aproximadamente três tipos diferentes de plataformas:

a. Plataforma de transação. às vezes chamadas de mercados de múltiplos lados ou plataformas de troca. Seu principal objetivo é facilitar as transações entre diferentes organizações, entidades e indivíduos, como conectar compradores com vendedores, motoristas com passageiros, compositores com empresas de música etc.

b. Plataforma de inovação. As plataformas de inovação são formadas por blocos tecnológicos que fornecem uma base para o desenvolvimento de serviços e produtos. Um exemplo típico de plataforma de inovação é o sistema operacional móvel Android, que permite que desenvolvedores terceirizados construam aplicativos sobre o sistema operacional. As plataformas de inovação fornecem aos desenvolvedores de terceiros o seu próprio conjunto de ferramentas e recursos que os desenvolvedores combinam e usam de maneira a habilitar novos aplicativos para uso comercial ou outro tipo de uso (Evans e Gawer, 2016).

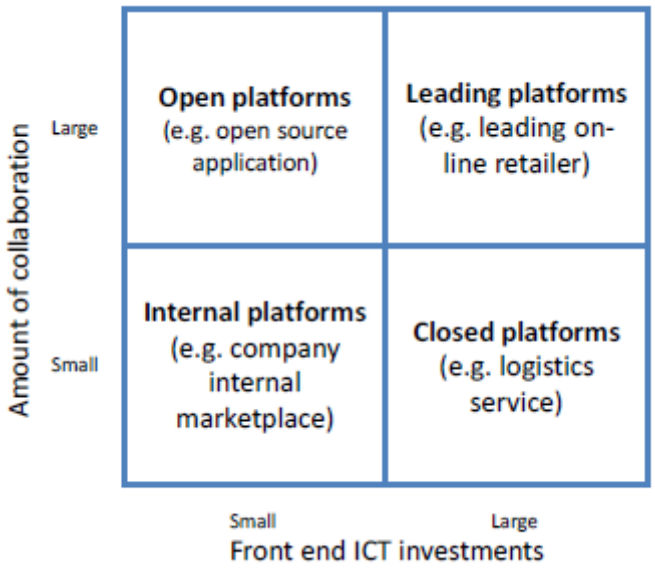
c. Plataforma de integração. As plataformas de integração combinam aspectos dos dois principais tipos de plataforma - isto é, plataformas de transação e inovação (Evans e Gawer, 2016). Pode-se argumentar que qualquer plataforma de transação digital requer uma plataforma de inovação, uma vez que, como o nome indica, as plataformas de transação são sempre construídas em uma plataforma específica, como Android, Linux, Windows ou qualquer outra coisa.

Smedlund e Faghankhani (2015) classificam os tipos de plataformas em termos de investimentos para TICs *front-end* e quantidade de formas de colaboração entre os participantes. Os investimentos em TICs de *front-end* (por exemplo, home page personalizada da Amazon.com para cada participante) diferenciam plataformas entre si (Smedlund, 2012). Existem plataformas que consideram a experiência do usuário (UX) do *front end* sua principal prioridade e pretendem se diferenciar de seus concorrentes com base na experiência do usuário. Outro fator distintivo é a quantidade de formas de colaboração (por exemplo, negociações, integração, fluxo de recursos e dinheiro) entre os participantes da plataforma (Smedlund, 2012). A quantidade de formas de colaboração

anda de mãos dadas com a suposição de maior quantidade de grupos e segmentos de participantes. Quando isso aumenta, a complexidade da rede de relacionamentos em torno da plataforma aumenta.

A Figura 25 apresenta as quatro categorias de plataformas.

Figura 25 - Quatro categorias de plataformas



Fonte: Smedlund e Faghankhani (2015)

Como pode-se observar na Figura 25, a Plataforma líder (*leading platform*) atrai os participantes e os conecta a uma grande variedade de usuários finais e complementadores, estabelecendo altos requisitos para colaboração e TICs de front-end e tornando-os altamente complexos. A orquestração neles concentrar-se-á na criação de novas ofertas com os participantes da plataforma. A lógica da cocriação de valor é auto-organizada, semelhante ao caos, e as competências são continuamente criadas e renovadas. Nesse caso, o orquestrador deve facilitar processos que resultem em interações *ad-hoc*, surgimento de novas ofertas e criação de novos conhecimentos. Essas atividades levam ao aumento da diversidade na plataforma e ao alcance aprimorado em todos os campos de negócios.

a. Plataforma interna (*Internal platforms*), os usuários finais e complementadores são bem conhecidos e especificados, tornando a colaboração previsível e os sistemas de TICs viáveis com requisitos mínimos. As TICs de front-end não são uma prioridade quando os participantes são conhecidos porque os limites organizacionais restringem a participação. Esse tipo de plataforma requer orquestração com foco na eficiência. O objetivo é tornar as transações na plataforma o mais eficientes possível, quanto mais transações houver, mais eficiente ela se tornará. Isso possibilita sinergias com as ofertas dos complementadores ao reduzir os custos de transação dos usuários finais. As interdependências entre os participantes são baseadas em contrato.

b. Plataforma fechada (*closed platforms*) onde o tipo de usuários finais e complementadores também são bem conhecidos. O proprietário da plataforma decide se o participante pode ingressar na plataforma. Existem apenas participantes externos selecionados que estão relacionados aos negócios do proprietário da plataforma (por exemplo, no caso do sistema de rastreamento de entrega de encomendas). A atenção dos participantes é direcionada para as transações específicas, exigindo requisitos para colaboração direta e previsível. As TICs de front-end são importantes em plataformas fechadas, pois as diferentes necessidades do usuário final precisam ser atendidas com a combinação dos recursos e recursos dos participantes. Além disso, as TICs de front-end devem ser projetadas de tal maneira que os usuários finais possam cocriar ativamente valor e possivelmente se servirem em uma determinada tarefa, a fim de reduzir a necessidade de atendimento ao cliente gerenciado pelo proprietário da plataforma.

c. Plataforma aberta (*open platforms*) - o proprietário da plataforma não restringe as opções dos participantes de ingressar nela, que estão mais vinculadas à colaboração e substância, sem que o proprietário de uma plataforma invista fortemente em TICs de front-end. Os usuários finais montam suas próprias combinações específicas de ofertas de plataforma, usando um sistema de TICs front-end que requer habilidades e dedicação ao uso.

Os autores Morvan, Hintermann e Vazirani (2016) classificam as plataformas digitais de acordo com os modelos de negócios de plataforma, ou seja, conforme a colaboração, orquestração, criação e correspondência

a. A colaboração é um tipo de modelo de negócios de plataforma que permite que parceiros internos e/ou externos do ecossistema de negócios trabalhem juntos de novas maneiras. Por exemplo, o *FirstBuild* permite que os instrutores compartilhem ideias de invenção com uma comunidade e obtenham feedback. A colaboração também pode ocorrer dentro do mesmo ecossistema (como o governo) ou entre diferentes ecossistemas (como o governo e serviços financeiros).

b. A orquestração é um tipo de modelo de negócios que permite processos de negócios para um ecossistema de negócios. As plataformas de orquestração também podem se integrar às plataformas de outros parceiros do ecossistema de negócios, como parceiros da cadeia de suprimentos e fornecedores. Por exemplo, o *PokitDok* permite que transações mais perfeitas ocorram entre prestadores de cuidados de saúde, provedores e consumidores. Ele orquestra e conecta atividades como agendamento, gerenciamento de identidades, conectividade e pagamentos para o ecossistema de negócios.

c. A criação é um tipo de modelo de negócios de plataforma que permite que os parceiros do ecossistema de negócios criem novos aplicativos, produtos / serviços, recursos e modelos de negócios. Por exemplo, o *Apple HealthKit* fornece APIs para desenvolvedores que podem aproveitar os dados de saúde e atividade dos *iPhone*s e *Apple Watches*. Os desenvolvedores podem criar aplicativos móveis para iOS e *watchOS*. O *YouTube* permite que os

provedores criem e compartilhem conteúdo com os consumidores. Os consumidores podem se tornar fornecedores.

d. A correspondência (*Match*) é um tipo de modelo de negócios que permite que os provedores encontrem consumidores. Por exemplo, o Uber combina usuários com motoristas. O Airbnb combina proprietários com pessoas que precisam de um lugar para ficar.

Estes modelos auxiliam para classificar e identificar as plataformas digitais utilizadas pelas ES. O Quadro 13 apresenta as características das empresas sociais pesquisadas.

Quadro 13 - Características das empresas pesquisadas

Empresa	**Plataforma/fornecedor**	**Consumidor**	**Produtor**	**Objetivo principal Gawer (2014) e Evans e Gawer (2016)**	**Investimentos e quantidade de colaboração Smedlund e Faghankhani (2015)**	**Modelo de negócio Morvan, Hintermann e Vazirani (2016)**
Negsocgr01	Desenvolvimento e operação eram terceirizadas	Oscs	Doadores sociais	Transação	Plataforma líder	Correspondência (Match)
Hibpeq01	Plataforma é um produto de terceiro	Moradores do bairro da Brasilandia	Motoristas	Transação	Plataforma líder	Correspondência (Match)
Hibmed02	Desenvolvimento interno e operação terceirizada	As organizações que lutam para captar dinheiro com projetos.	Empresas que querem, ou que costumam doar parte dos recursos para pagamento de impostos	Transação	Plataforma líder	Correspondência (Match)
Hibmed03	Desenvolvimento interno e operação terceirizada	Pessoas que querem comprar e gerenciar de créditos de transporte pelo celular de	Empresas de transporte.	Transação	Plataforma líder	Correspondência (Match)

		forma simples e rápida				
Hibpeq04	Desenvolvimento interno e operação terceirizada	Pacientes	As operadoras dos planos de saúde, hospitais e laboratórios farmacêuticos	Transação	Plataforma líder	Correspondência (Match)
Empgra01	Desenvolvimento interno e operação terceirizada	Médicos e profissionais da área de saúde	Produtores de conteúdo interno e externo, ,	Transação	Plataforma líder	Colaboração
Coppeq01	Utiliza plataformas digitais abertas como Facebook e WhatsApp	Atravessadores e empresas que compram o material reciclado	Munícipes por meio da coleta seletiva e grandes geradores	Transação	Plataforma aberta	Colaboração
Copmed02	Utiliza plataformas digitais abertas como Facebook e WhatsApp	Empresas que compram o material reciclado	Munícipes por meio da coleta seletiva, grandes geradores e pontos de coletas	Transação	Plataforma aberta	Colaboração

Fonte: Autor

4.2.1.1 Importância das plataformas digitais para as ES

O primeiro resultado relacionado as plataformas digitais para empresas sociais, foi verificado em relação ao objetivo principal da plataforma. De acordo com a classificação de Gawer (2014) e Evans e Gawer (2016), as plataformas podem ser classificadas como de transação, de inovação e de integração.

Classificou-se as oitos empresas como plataformas de transação, pois o principal objetivo é facilitar as transações entre diferentes organizações, entidades e indivíduos. As plataformas de transação podem ser especialmente úteis na redução de custos de transação, permitindo que diferentes agentes se encontrem com mais facilidade e reduzam de maneira geral alguns dos atritos no processo de transação (Evans e Gawer, 2016).

Contudo, apesar das oitos empresas terem sidos classificadas como plataformas de transação, também podem ser divididas em dois grupos, conforme seus objetivos principais (Koskinen, Bonina e Eaton, 2019), ou seja, como plataformas digitais de transação comuns e plataformas digitais de transação de negócios.

As Plataformas digitais de transação comuns são encontradas nas mídias sociais (Facebook), comércio eletrônico (Mercado Livre) ou naquelas construídas com base na noção de economia compartilhada (Airbnb e Uber).

Conforme a pesquisa realizada, o primeiro grupo composto pelas empresas Coppeq01 e Copmed02, tem como objetivo principal a comunicação por meio das plataformas digitais como Facebook e WhatsApp. Neste caso, para o primeiro grupo, a divulgação para cada novo membro cria valor para os outros, pois há mais usuários para divulgar os serviços e os efeitos indiretos da rede são, em certa medida, similares aos diretos, mas referem-se ao valor criado como resultado do aumento do número de usuários em grupos complementares entre si. Isso fica claro no texto a seguir, compilado da entrevista concedida pelo representante da empresa C2-1

> *"... o marketing da marca deles junto com a cooperativa, a publicidade no nosso canal do Youtube, comerciais no Facebook e instagram...(C2-1) ".*

As plataformas digitais de transação de negócios têm como objetivo principal realizar as transações entre diferentes organizações, entidades e indivíduos. O segundo grupo das empresas objeto de estudo é composto pelas empresas Negsocgr01, Hibpeq01, Hibmed02, Hibmed03, Hibpeq04 e Empgra01. Para essas empresas, facilitar as transações para um maior número de usuários cria valor para os outros, pois há mais usuários para utilizar os serviços e os efeitos indiretos da rede estão na decisão de ingressar em uma plataforma do ponto de vista de um membro pertencente a um determinado grupo de usuários (por exemplo, vendedores) e depende da quantidade de usuários em um determinado grupo complementar (por exemplo, compradores).

Para as plataformas de transação, o valor criado pelas TICs depende da presença de efeitos de rede, diretos ou indiretos. Os efeitos diretos da rede referem-se ao fato de que uma rede (ou plataforma) se torna mais valiosa à medida que mais usuários ingressam (Gawer, 2014). Tiwana (2013) complementa que cada usuário adicional de uma plataforma ou aplicativo o torna mais valioso para todos os outros usuários existentes.

Todo usuário adicional aumenta drasticamente o número de outros usuários com os quais pode interagir. Por exemplo, os bilhões de usuários do Facebook tornam muito mais atraente para o próximo usuário depois dele ingressar.

O resultado das análises permitiu a elaboração da seguinte proposição:

Proposição 1: As empresas sociais que utilizam plataformas digitais de transações , podem utilizar os serviços populares de redes sociais online, a fim de permitir a divulgação de informações para conseguir novos clientes..

O segundo resultado verificado está nos investimentos para TICs *front-end* e quantidade de formas de colaboração entre os participantes, conforme a classificação de Smedlund e Faghankhani (2015). De acordo com Smedlund (2012), os investimentos em TICs de *front-end* são realizados em desenvolvimentos e programações para diferenciar as plataformas, por exemplo, *home pag*e personalizada da Amazon.com para cada participante. Tiwana (2013) apresenta um conceito similar, denominado sinergia de plataforma, que é o grau em que os desenvolvedores elaboram um aplicativo especificamente para a plataforma, o que significa que os aplicativos se integram à plataforma e desenvolvem seus recursos nativos em maior medida em relação às plataformas rivais.

Os investimentos em TICs de *front-end* são importantes porque os proprietários de plataformas desejam que os aplicativos sejam mais específicos ao longo do tempo por dois motivos: primeiro, uma maior especificidade da plataforma se traduz em uma melhor experiência do usuário final e em maiores oportunidades para diferenciar uma plataforma dos rivais. Explorar a funcionalidade exclusiva de uma plataforma significa que pequenas melhorias nos recursos de uma plataforma podem ter um impacto generalizado no nível de inovação em todo o ecossistema (Tiwana, 2013).

No entanto, aumentar a sinergia da plataforma é uma desvantagem da perspectiva de um desenvolvedor de aplicativos: embora permita que eles explorem melhor os recursos de uma plataforma em seu trabalho, ele pode torna-los dependentes em uma plataforma e torná-los vulneráveis ao comportamento oportunista de um proprietário da plataforma (Tiwana, 2013).

Analisando-se os desenvolvimentos dos *front-end,* verificou-se que as empresas estudadas Negsocgr01, Hibmed02 e Empgra01 utilizam plataformas digitais com base nas tecnologias para WEB e a preocupação está em como manter a plataforma disponível com crescimento de novos dispositivos e a diversidade de características da interface, não apenas em termos de tamanho e resolução da tela, mas também com modalidades de entrada e saída suportadas. Neste caso, por exemplo, o termo "móvel" tem sido usado para se referir a dispositivos portáteis de fator de forma pequeno, como telefones celulares e PDAs com tamanho de tela e poder de processamento limitados (Nebeling; Norrie, 2013).

Para resolver a questão da disponibilidade em diversas plataformas Web, os entrevistados relataram o uso do *Responsive Web Design (RWD)*. O RWD é uma técnica para fornecer o mesmo conteúdo para vários dispositivos, usando o mesmo código HTML e CSS de *front-end*, mas ajustando tamanhos e ocultando / mostrando elementos de uma página para uma experiência do usuário (UX) ideal em cada dispositivo (Fabio & Christian, 2011). Isso pode ser observado nos dados apresentados pela empresa E1-1:

"...a Empgra01 decidiu não ter um app, pois os custos de desenvolvimento e manutenção não justificariam os seus benefícios e a nossa plataforma foi desenvolvida com responsive web design (rwd), que é uma abordagem do design da web que faz com que as páginas da web sejam bem renderizadas em uma variedade de dispositivos e tamanhos de janelas ou tela..(E1-1)".

Importante ressaltar que as plataformas digitais desenvolvidas com foco em RWD, criam um valor social importante, que é a inclusão digital das organizações, e a flexibilidade de utilizar qualquer computador com um navegador web, permite que o usuário ou membro da organização possa fazer o processo em casa, pois várias organizações sociais não têm um computador para utilizar.

Por outro lado, as empresas Hibpeq01, Hibmed03 e Hibpeq04 consideram a experiência do usuário (UX) do *front end* com aplicativos móveis, os respondentes destas empresas afirmaram que desenvolvem para as duas principais plataformas móveis Ios e Android, pois seguem as tendências que o mercado adota, tornando os apps mais amigáveis para os usuários, de acordo com as suas experiências de uso e o desenvolvimento de funções proprietárias para cada plataforma móvel. Atualmente isso inclui toda uma nova geração de smartphones e tablets, como o iPhone ou iPad, que estão se tornando cada vez mais poderosos e geralmente fornecem toque, entrada baseada em gestos e outras técnicas avançadas de detecção (Nebeling & Norrie, 2013).

Duas empresas (Coppeq01 e Copmed02) não têm investimentos em TICs front end, e não têm plataformas digitais próprias pois os seus modelos de negócios não necessitam desta tecnologia, mas elas utilizam, de forma precária, as plataformas digitais abertas para os processos de apoio ao negócio como marketing e comunicação digital.

Em relação à quantidade de colaboração, as empresas Negsocgr01, Hibpeq01, Hibmed02, Hibmed03, Hibpeq04 e Empgra01 precisam atrair uma grande quantidade de usuários e clientes para fomentar os negócios da plataforma. As cooperativas Coppeq01 e Copmed02 procuram divulgar os seus serviços para o maior número de usuários nas redes sociais.

Com estes dados, classificamos seis empresas Negsocgr01, Hibmed02 e Empgra01, Hibpeq01, Hibmed03 e Hibpeq04 como plataforma líder e Coppeq01 e Copmed02 como plataforma aberta. . Estas discussões sobre *front-end e* colaboração apontaram para a seguinte proposição:

Proposição 2: A plataforma digital de uma empresa social pode procurar atender as necessidades dos clientes para se diferenciar de seus concorrentes com base na experiência do usuário.

O terceiro resultado concentra-se nos modelos de negócio da plataforma digital, de acordo com Morvan, Hintermann e Vazirani (2016), que classificam as plataformas conforme a colaboração, orquestração, criação e correspondência

Dentre as empresas entrevistadas é possível observar que três delas (Empgra01, Coppeq01 e Copmed02) utilizam a plataforma de colaboração, conforme Morvan, Hintermann e Vazirani (2016), é um tipo de modelo de negócios de plataforma que

permite que parceiros internos e/ou externos do ecossistema de negócios trabalhem juntos de novas maneiras. Observou-se que a Coppeq01 e a Copmed02 utilizam as plataformas abertas como forma de colaboração com as comunidades e a Empgra01 utiliza uma plataforma para facilitar o acesso dos profissionais de saúde e médicos à conteúdos que auxiliam no aprofundamento de conhecimentos, com um espaço virtual que reúne vídeos sobre doenças, artigos científicos, medicamentos, cobertura de congressos e aulas médicas. Isso fica evidente no depoimento do respondente da empresa E1-1:

> *"Outros benefícios da plataforma para os profissionais de saúde são providenciar informações que eles considerem relevantes para sua prática clínica, recomendar conteúdo de acordo com sua especialização e proporcionar uma melhor administração do tempo, garantindo que o conteúdo esteja disponível quando quiserem e onde estiverem. (E1-1)."*

Já as empresas Negsocgr01, Hibpeq01, Hibpeq04, Hibmed02 e Hibmed03 foram classificadas como plataforma de correspondência (match), que permite que os produtores/fornecedores encontrem consumidores. Tiwana (2013) define como multilateralidade, onde cada "lado" se refere a um grupo distinto de partes interessadas que a plataforma reúne. Por exemplo, a plataforma iOS reúne desenvolvedores de aplicativos (um lado) e usuários finais (outro lado). Esses dois lados normalmente enfrentariam custos muito mais altos em encontrar e negociar entre si sem a plataforma do que com ela. A plataforma cria valor, facilitando os participantes de um lado encontrarem os do outro lado ou mediar suas interações. O Quadro 13 apresenta a relação de produtores/fornecedores e consumidores.

Esses resultados permitiram a identificação das seguintes proposições:

Proposição 3: As empresas sociais que utilizam plataformas digitais de colaboração precisam garantir continuamente a validade do conteúdo existente.

Proposição 4: A empresa social que deseja utilizar plataforma digital de correspondência (*match*) pode ter a característica da multilateralidade

Observando as constatações apresentadas, dois tipos de plataformas são determinantes para a criação de valor para as empresas sociais: a plataforma aberta e a plataforma fechada. No Quadro 14 apresentamos as principais vantagens e desvantagens destas plataformas conforme o porte das empresas sociais.

Quadro 14 - Vantagens e desvantagens das empresas sociais de acordo com o tipo da plataforma

Tipo de plataforma / Porte das empresas sociais	Aberta		Fechada	
	Vantagem	Desvantagem	Vantagem	Desvantagem
Pequena	1- A plataforma aberta permite que as empresas sociais possam participar de redes sociais para relacionamento com clientes. 2- O serviço da plataforma aberta não tem custo para a empresa social	1- A empresa social não é dona da plataforma, somente utiliza de acordo com as regras, políticas e governança do dono da plataforma 2- A empresa social não escolhe a interface front-end, tem que utilizar as disponíveis na plataforma	1- As plataformas fechadas podem ser customizadas para as diferentes necessidades do usuário final que precisam ser atendidas com a combinação dos recursos dos participantes. 2- O front-end pode ser projetada de tal maneira que os usuários finais possam cocriar valor ativamente .	1- Os custos de customização ficam sob responsabilidade da empresa social.
Média	1- A plataforma digital aberta permite que a empresa social possa criar aplicativos e ferramentas com base na arquitetura	1- O desenvolvimento do aplicativo e ferramenta tem custo para a empresa social.	1- As empresas sociais, donas das plataformas, podem desenvolver módulos e sistemas para atender as suas próprias necessidades.	1- Os custos de desenvolvimento, manutenção e infraestrutura da plataforma digital ficam sob responsabilidade da empresa social.

	da plataforma para capitalizar com a solução. 2- As plataformas abertas são utilizadas como um canal de comunicação secundário com os clientes e parceiros.	2- O desenvolvimento de aplicativos são limitados a arquitetura da plataforma e seguem as regras do dono da plataforma.		
Grande	Não há	Não há	1- As plataformas fechadas das grandes empresas sociais são projetadas para atender todas as necessidades das empresas. Implementam todas os módulos necessários.	1- Demora nas atualizações ou novas implementações devido aos procedimentos das grandes empresas.

As plataformas abertas estão vinculadas à colaboração, onde o proprietário da plataforma não restringe as opções dos participantes de ingressar nela, mas os participantes precisam da permissão do proprietário da plataforma para construí-la, ou seja, pessoas de fora podem acessar suas informações visíveis usando suas interfaces para criar aplicativos complementares que aumentam a plataforma (Smedlund e Faghankhani, 2015; Evans et al., 2006; Tiwana, 2013). Por outro lado, a plataforma fechada é onde o tipo de usuários finais e complementadores também são bem conhecidos. O proprietário da plataforma decide se o participante pode ingressar na plataforma. Existem apenas participantes externos selecionados que estão relacionados aos negócios do proprietário da plataforma (Smedlund e Faghankhani, 2015).

As plataformas abertas oferecem como principais vantagens o serviço gratuito, os aplicativos de redes sociais e aplicativos de comunicação que permite o acesso à uma grande quantidade de usuários. Para a pequena empresa social é uma grande vantagem o serviço gratuito das redes sociais, pois permite comunicar e relacionar-se com os seus clientes a custo zero. De acordo com Tiwana (2013), devido aos efeitos da rede, cada usuário adicional na plataforma torna-a mais valiosa para todos os outros usuários. As cooperativas Coppeq01 e Copgra01 utilizam as redes sociais como Facebook e Instagran para divulgar os seus serviços e assim conseguirem novos doadores de material reciclável.

Tiwana (2013) exemplifica os efeitos de rede da seguinte maneira: considere o primeiro usuário do Facebook, o valor do Facebook para ele era zero, já que não havia outro usuário com quem se conectar. O segundo usuário aumentou o valor do Facebook para o primeiro usuário. O milionésimo usuário aumentou drasticamente o valor do Facebook para si e para todos os outros usuários antes dela. O valor do sistema aumenta quase exponencialmente e não linearmente (como o quadrado do número de usuários ou número de usuários vezes seu logaritmo, dependendo da versão da lei de Metcalfe que se considera); portanto, cada usuário adicional potencialmente aumenta o valor do sistema para outros usuários de maneira dramática, em vez de gradual. Depois que esses efeitos de rede são acionados, a plataforma pode entrar em um ciclo de auto reforço. A grande desvantagem é que não é possível customizar a interface ou aplicativo e deve seguir as determinações do dono da plataforma.

Para a empresa social média, além das vantagens obtidas pela empresa pequena, a principal vantagem é criar aplicativos ou ferramentas, na plataforma aberta, para levar o usuário até uma informação específica ou produto e assim capitalizar com o uso do aplicativo ou ferramenta, por exemplo os clientes da Hibmed03 compram os créditos para o transporte públicos pela plataforma digital aberta Facebook.

A abertura de uma plataforma usando uma estratégia de modularização da arquitetura muitas vezes amplia a inovação em torno da plataforma em uma ordem de magnitude. Amazon Web Services (AWS), Twitter, Netflix, NPR, Facebook e SalesForce usaram com êxito essa abordagem por meio de APIs para estimular a inovação externa em suas plataformas (Tiwana, 2013). A desvantagem é o custo de desenvolvimento e manutenção do aplicativo ou ferramenta.

Para a grande empresa social não há vantagem ou desvantagem no uso da plataforma aberta, pois as condições de custos, governança e arquitetura para desenvolvimentos das ferramentas e aplicativos das plataformas nem sempre coincidem com as das empresas sociais grandes, o que impede o uso destas plataformas.

As plataformas fechadas oferecem como vantagens principais serem customizadas para as diferentes necessidades do usuário final que precisam ser atendidas com a combinação dos recursos das empresas e recursos dos participantes e o front-end pode ser projetada de tal maneira que os usuários finais possam cocriar valor ativamente (Smedlund e Faghankhani, 2015). Para a pequena empresa social, a principal vantagem da plataforma fechada é ter uma solução que atenda às suas necessidades, de acordo com Smedlund e Faghankhani (2015), existem plataformas que consideram a experiência do usuário (UX) do front end sua principal prioridade e pretendem se diferenciar de seus concorrentes com base na experiência do usuário. As empresas Hibpeq01 e Hibpeq04 tem as suas plataformas desenvolvidas, especificamente, para os seus clientes considerando a experiência do usuário (UX) do front-end, inclusive com o uso de app móvel. A desvantagem é que toda a customização fica por conta da empresa.

Para a empresa social média, além das vantagens da empresa pequena, pode desenvolver módulos e sistemas para complementar a sua plataforma. A empresa Hibmed02 tem um sistema tipo motor de busca que possui filtros inteligentes capazes de encontrar os projetos mais alinhados às estratégias de responsabilidade social das empresas, este sistema alimenta, diariamente, o banco de dados de projetos culturais e é executado na própria plataforma. Este sistema é o coração da plataforma, apesar de não interagir diretamente com os usuários. A desvantagem é que todo o custo de infraestrutura, desenvolvimento e manutenção fica por conta da empresa.

Para a grande empresa social, a vantagem da plataforma fechada é que a solução planejada pode ser implementada e o controle total da plataforma ficará com a empresa social. De acordo com Tiwana (2013), a plataforma oferece proposta de valor para os proprietários de plataformas: As plataformas permitem que os proprietários de plataformas inovem em uma escala que eles próprios não poderiam. Eles fazem isso distribuindo massivamente atividades de inovação que, de outra forma, teriam que ser realizadas internamente em um grupo diversificado de pessoas de fora, com fortes incentivos baseados no mercado, impulso e conhecimento mais profundo em domínios e segmentos de mercado estreitos. As empresas Negsocgr01 e Empgra01 tem todos os processos e sistemas concentrados nas plataformas, não necessitam de nenhum outro complemento, a arquitetura e a governança da plataforma são gerenciados por elas. As desvantagens são que o custo é arcado pela empresa e a solução atenderá somente as necessidades dessa empresa. Essas análises dos tipos de plataformas digitais colaboraram nas seguintes proposições:

Proposição 5: As empresas sociais que utilizam plataformas digitais abertas podem obter, de forma gratuita, canais de relacionamentos eficientes com clientes, parceiros e fornecedores.

Proposição 6: As plataformas digitais fechadas oferecem soluções de acordo com as necessidades das empresas sociais mas os custos são arcados pelas próprias empresas.

4.2.2 Comunicação

A categoria comunicação foi a mais referenciada nas entrevistas e todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que as organizações pesquisadas tiveram benefícios ou valores criados pelas TICs com as comunicações com clientes e fornecedores. Conforme Gohn (2014), a comunicação ocorre não apenas pelo computador, mas também pelos dispositivos móveis, que foram inseridos pelas organizações em suas estratégias de divulgação e transformaram-se em armas de luta como Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn, etc.

Verificou-se em quais dimensões e elementos do modelo *"Triple Layered Social Business Model for ICT"* a categoria comunicação foi mencionada pelas empresas e o resultado está no Quadro 15.

Quadro 15 - Dimensões e elementos das empresas

Dimensão	**Elementos**	**Negsocgr01**	**Coppeq01**	**Hibpeq01**	**Hibmed02**	**Hibmed03**	**Hibpeq04**	**Empgra01**	**Copmed02**
Proposta de valor	Valor Tecnológico		sim	sim			sim		
Clientes	Relacionamento com clientes	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	Sim
	Canais	sim			sim	sim	sim	sim	
	Tecnologia para clientes		sim	sim	sim	sim			Sim
	Tecnologia para canais			sim		sim			
Infraestrutura	Rede de parceiros	sim	sim	sim					Sim
Equação de custo	Benefícios tecnológicos			sim			sim		

Analisando-se as dimensões e elementos do Quadro 15, verificamos que as quatro dimensões (Proposta de valor, Clientes, Infraestrutura e Equação de custo) estiveram presentes nas entrevistas. Por outro lado, a dimensão Clientes teve maior número de elementos relacionados com quatro e as outras três dimensões com 1 elemento cada, confirmando a importância da comunicação para relacionamento com clientes.

Analisando-se esses resultados, percebe-se que a categoria comunicação está aderente a dimensão Clientes, principalmente para relacionamentos com clientes e fornecedores. A melhoria na comunicação era previsível devido ao crescimento da Internet e o crescimento das novas tecnologias de comunicação. De acordo com Gohn (2014), a tecnologia e os serviços de comunicação cresceram muito desde que foi introduzida em 1880, com o advento do telégrafo. Nos anos 1960, a comunicação era pautada no uso de muros, panfletos, cartazes e da televisão para divulgação de fatos de grande impacto, o que foi alterado a partir de 1995 pelo processo de informatização da sociedade e pelo desenvolvimento da Internet comercial.. Atualmente, os dispositivos móveis permitem ter o poder de processamento dos computadores em aparelhos que cabem em uma mão e a velocidades das grandes redes das novas tecnologias como *wi-fi* e 5G tornando o cenário propício para o desenvolvimento das comunicações.

A principal similaridade apresentada na dimensão Clientes foi que todas as empresas se utilizam das TICs para comunicar com clientes, fornecedores e parceiros. Empresas com plataforma digital aberta (A Coppeq01 e a Copmed02) são os exemplos de várias empresas sociais que utilizam as TICs para meios de comunicação com os clientes e fornecedores. A Hibpeq01, além da comunicação realizada pela plataforma digital, utiliza-se do WhatsApp para atender os clientes e comunicar com os motoristas, tanto que antes da plataforma eletrônica, todo o atendimento era por meio do WhatsApp. Importante ressaltar que a própria forma de comunicação mudou, antigamente a principal forma de comunicação era por meio da voz com o telefone, hoje, os aplicativos como WhatsApp e Facebook introduziram outras formas de comunicação, além da voz, como texto, mensagens de voz, vídeo e fotos no mesmo aplicativo.

Empresas com plataformas proprietárias - As empresas Negsocgr01, Hibpeq01, Hibmed02, Hibmed03, Hibpeq04 e Empgra01 têm plataformas digitais desenvolvidas e mantidas para os seus propósitos. Desta forma obtém como benefícios flexibilidade, interoperabilidade, eficiência e produtividade no gerenciamento de processos de negócios. O que difere nas implementações é que Hibmed03, Negsocgr01 e Empgra01 utilizam as plataformas digitais como o principal canal de comunicação, a vantagem é que os stakeholders utilizam-se da plataforma, sem necessitar de outra ferramenta, facilitando-se para as stakeholders que não tenham uma estrutura de TICs. Por outro lado, Hibpeq01, Hibmed02 e Hibpeq04 complementam as suas soluções tecnológicas com o uso de aplicativos para dispositivos móveis, permitindo uma maior interação com os usuários e clientes, oferecendo a própria experiência de usuário (UX).

Em relação aos canais de distribuição, as empresas Negsocgr01, Hibmed02, Hibmed03, Hibpeq04 e Empgra01 fazem as entregas utilizando-se as plataformas digitais pois as entregas são digitais, por exemplo os clientes da Hibmed03 compram os créditos para o transporte públicos pela plataforma digital e recebem os créditos pela plataforma. As principais tecnologias utilizadas para comunicação e canais relatadas, que na grande maioria as são plataformas digitais, são discutidos na categoria plataforma digital.

Analisando-se as demais dimensões do Quadro 15, pode-se notar que na dimensão Infraestrutura, o elemento rede de parceiros é importante para metade das empresas para realizar a comunicação. No caso da Negsocgr01, a plataforma digital é a única forma de se comunicar com a rede de parceiros, pois a sua arquitetura desenvolvida é mais antiga e foi projetada para este tipo de função. Por outro lado, as empresas

Coppeq01, Hibpeq01 e Copmed02 utilizam plataformas digitais abertas como o WhatsApp para comunicação com a rede de parceiros. A Hibpeq01 tem um grupo com os motoristas no WhatsApp que serve como um segundo canal de comunicação.

O elemento Proposta de valor tecnológico foi identificado por três empresas, Coppeq01, Hibpeq01 e Hibpeq04, e o principal valor tecnológico é oferecer um meio de comunicação com clientes, fornecedores e *stakeholders.* O elemento benefício tecnológico na dimensão de equação de custos, comentado por 2 empresas, era melhorar a comunicação para permitir uma melhor integração. Estes dois elementos comprovam que alguns entrevistados enxergam os serviços da categoria comunicação como sendo benefícios ou valor proporcionados pelas TICs.

Analisando conjuntamente as dimensões e elementos do Quadro 15, fica evidente que a comunicação é importante para o relacionamento com clientes e as novas tecnologias: redes sociais, aplicativos de mensagens e plataformas digitais tornaram este processo mais amigável e acessível para as empresas. A comunicação com o uso das plataformas digitais traz benefícios e criação de valores para as empresas sociais, o uso de plataforma digital aberta permitem uma interação maior com os clientes e fornecedores para criar e entregar a proposta de valor e o uso de plataforma digital proprietária permite a integração de várias ferramentas para troca de comunicação em uma plataforma, podendo aumentar a flexibilidade, interoperabilidade, eficiência e produtividade no gerenciamento de processos de negócios. Desta forma levou-nos a elaborar a seguinte proposição sobre a categoria comunicação:

> Proposição 7 : As empresas sociais precisam garantir canais de comunicação eficientes com todos os clientes e fornecedores.

As empresas sociais têm dois tipos de "clientes" para criação de valores, são os clientes da área econômica denominados "segmento de clientes" e os clientes da área social denominados de "usuários finais". A comunicação tem o objetivo de estimular um diálogo que conduza a "trocas" sucessivas, nesse sentido, a comunicação é definida como um processo que estabelece um caminho comum entre o emissor e o receptor, onde o emissor (organização) emite mensagens e significados ao receptor (público-alvo). Logo, a comunicação busca lembrar as pessoas de uma necessidade que elas tenham ou recordá-las dos benefícios (proposta de valor) para que se construam "trocas", transações e relacionamentos entre o ofertante (organização) e a demanda (público-alvo) (DA SILVA, 2016).

4.2.3 Colaboração

A categoria colaboração foi citada nas entrevistas e, como a comunicação, reforça a sua importância para relacionamento com clientes e fornecedores. A evolução da tecnologia não se limitou somente à comunicação, mas exigiu-se que outras formas de colaboração fossem desenvolvidas como redes sociais, serviços de mensagens instantânea, etc.

As novas tecnologias estão aumentando as ferramentas de colaboração entre clientes e fornecedores. Conforme Blood, Harrison e LeBlanc (2019), o serviço ao cliente colaborativo é uma iniciativa de política e processo, mas uma plataforma subjacente que

suporta a colaboração entre clientes e funcionários é a chave para seu sucesso e pode oferecer os seguintes benefícios:

1. Melhorias na satisfação do cliente são mais viáveis ao usar práticas digitais no local de trabalho para envolver as equipes com ferramentas de colaboração.

2. A colaboração com o escritório central em canais digitais facilita para os especialistas no assunto o suporte à resolução do primeiro contato.

3. A disponibilidade no mercado de conectores entre aplicativos de atendimento ao cliente e plataformas de colaboração do fluxo de trabalho será essencial para permitir um atendimento ao cliente colaborativo sem esforço.

Blood, Harrison e LeBlanc (2019) discutem que "Colaboração" pode significar coisas diferentes para os líderes de atendimento ao cliente, resultando em vários casos de uso e para apoiar essa iniciativa, definiram três estilos de colaboração no atendimento ao cliente:

1. Time - A formação de equipes é um estilo já existente em muitas organizações de atendimento ao cliente, usando plataformas de mensagens corporativas como *Microsoft Teams* ou plataformas de comunidade interna colaborativa oferecidas por provedores de tecnologia de atendimento ao cliente - por exemplo, *FreshWorks FreshConnect*. Nesse estilo, a colaboração dos funcionários não está conectada ao processo de atendimento ao cliente, e a colaboração interna é amplamente independente da tecnologia usada para gerenciar as interações com os clientes.

2. Especialista no assunto – É um estilo emergente que estende o processo de atendimento ao cliente diretamente com especialistas no assunto, além da organização de atendimento ao cliente. A extensão do suporte dessa maneira é gerenciada e monitorada como parte do processo de atendimento ao cliente e, em geral, requer uma integração mais profunda entre a tecnologia usada para gerenciar as interações com o cliente e a plataforma de colaboração usada pelos usuários da organização.

3. Colaboração no fluxo de trabalho - É um estilo que está apenas começando a surgir no mercado, com os provedores de tecnologia desenvolvendo plug-ins e integrações no mercado de aplicativos para as principais plataformas de colaboração do fluxo de trabalho, como *Slack, Symphony* e *Microsoft Teams.*

No Quadro 16 temos a dimensão e os elementos relacionados.

Quadro 16 - Dimensão e os elementos relacionados

Dimensão	Elementos	Negsocgr01	Coppeq01	Hibpeq01	Hibmed02	Hibmed03	Hibpeq04	Empgra01	Copmed02
Clientes	Relacionamento com clientes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Canais					Sim			
	Tecnologia para clientes					Sim			

Fonte: Autor

Analisando o Quadro 16, verificou-se que o principal elemento citado foi Relacionamento com clientes, os entrevistados foram unânimes em afirmar que utilizam as ferramentas de colaboração para relacionamento com clientes e fornecedores, mas ainda estão no estágio inicial, bem distantes dos três estilos de colaboração proposto por Blood, Harrison e LeBlanc (2019) e utilizam-se das ferramentas existentes como redes sociais e serviços de mensagens públicas como Instagran, Facebook e WhatsApp. Os entrevistados apontaram que, o uso das redes sociais possibilitam um melhor atendimento ao cliente, pois criam canais virtuais de atendimento por meio de Facebook, Instagran, WhatsApp, Twitter, permitindo melhorias na satisfação do cliente, confirmando uma das melhorias apontado por Blood, Harrison e LeBlanc (2019).

Somente a Hibmed02 considerou os elementos Canais e Tecnologias para clientes, pois essa empresa foi a única que apresentou uma solução utilizando o *chatbot* no Facebook/Messenger, para complementar o serviço de recargas. O Messenger é o segundo mais popular mensageiro do país e está atrás apenas do WhatsApp, ainda limitado na publicação de bots.

As novas tecnologias de colaboração trouxeram benefícios como a melhoria no atendimento aos clientes e novos canais de comunicação com as empresas sociais, exemplo da Hibmed02, mas ainda se encontram em fases iniciais e não atingiram todo o potencial de benefícios que pode oferecer.

> Proposição 8: Para serem eficazes, as plataformas digitais que suportam empresas sociais que utilizam as ferramentas de colaboração precisam utilizá-las para relacionamento, colaboração, suporte, etc. com as equipes internas e externas.

Como a comunicação quanto a colaboração trabalham juntas para melhorar o relacionamento com clientes e fornecedores das empresas sociais, essas tecnologias poderão se combinar e integrar uma nova tecnologia denominada de Comunicações e Colaboração Unificadas (UCC em inglês).

A comunicação e colaboração unificada integra vários canais de comunicação, permite a comunicação do grupo de trabalho e estende os recursos para além dos limites da empresa (Lassman, and Pray, 2014). A UCC também pode ser descrita como um conjunto de inovações tecnológicas incorporadas em um pacote de software (Bakker, 2012). Além disso, os serviços de UCC fornecem a integração de serviços de

comunicação em tempo real em vários dispositivos e tipos de mídia. Os serviços da UCC incluem correio de voz, e-mail, mensagem de texto, fax, mensagens instantâneas, vídeo e web conferência (Williams and LaBrie, 2015; Abimbola, and Tan, 2018).

A UCC é benéfica porque melhora a troca de mensagens e a resolução de problemas entre os funcionários; aumenta a eficiência da comunicação; ajuda a desenvolver relacionamentos mais próximos com clientes e parceiros; suporta gravações de reuniões, reduz custos de serviço telefónico e também custos de viagem (Wu and Wang, 2014). Os principais setores que utilizam UCC são os setores financeiro, de educação, saúde, manufatura, bancário, setor público, tecnologia da informação, varejo, logística, farmacêutico e empresarial.

4.2.4 *Proposições elaboradas*

As proposições elaboradas nesta tese estão apresentadas no Quadro 17.

Quadro 17 - Proposições elaboradas

Categoria	Proposição
Plataforma	"1: As empresas sociais que utilizam plataformas digitais de transações , podem utilizar os serviços populares de redes sociais online, a fim de permitir a divulgação de informações para conseguir novos clientes." "2: A plataforma digital de uma empresa social precisa procurar atender as necessidades dos clientes para se diferenciar de seus concorrentes com base na experiência do usuário." "3: As empresas sociais que utilizam plataformas digitais de colaboração precisam garantir continuamente a validade do conteúdo existente." "4: A empresa social que deseja utilizar plataforma digital de correspondência (match) pode ter a característica da multilateralidade." "5: As empresas sociais que utilizam plataformas digitais abertas podem obter, de forma gratuita, canais de relacionamentos eficientes com clientes, parceiros e fornecedores." "6: As plataformas digitais fechadas oferecem soluções de acordo com as necessidades das empresas sociais mas os custos são arcados pelas próprias empresas."
Comunicação	"7: As empresas sociais precisam garantir canais de comunicação eficientes com todos os clientes e fornecedores."

Colaboração	“8: Para serem eficazes, as plataformas digitais que suportam empresas sociais que utilizam as ferramentas de colaboração podem utilizá-las para relacionamento, colaboração, suporte, etc. com as equipes internas e externas.”

Fonte: Autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Respondendo à questão de pesquisa desta tese: "qual a contribuição das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para a criação de valor nas empresas sociais de base tecnológica?", concluímos que a principal contribuição das TICs é a plataforma digital que cria valor nas empresas sociais por meio da comunicação e colaboração. O uso das plataformas digitais nas empresas sociais oferece uma série de valores, sejam econômicos ou sociais. Nas plataformas digitais próprias, o valor econômico obtido é maior, pois permite todo o controle de processos e serviços oferecidos pelas empresas. Nas plataformas digitais abertas, o valor social está na divulgação dos serviços de forma gratuita e o valor econômico concentra-se na divulgação e comunicação.

Em relação aos objetivos específicos podemos afirmar:

Durante a revisão da literatura elaboramos um arcabouço teórico capaz de classificar os tipos de empresas sociais existentes e pesquisamos os modelos de negócios para avaliar os campos econômico, social e tecnológico. Dessa forma atendemos ao primeiro objetivo específico: elaborar um arcabouço teórico capaz de classificar os tipos de empresas sociais existentes.

Após a revisão da literatura percebeu-se que seria necessário criar um novo modelo de negócios para analisar as áreas pretendidas como lentes teóricas, ou seja, econômica, social e tecnológica. Propomos a criação do *"Triple Layered Social Business Model for ICT" (TLSBMI)* estendendo o modelo de negócios econômico original de Osterwalder e Pigneur (2010) nos níveis sociais e tecnológico. O nível social baseia-se na perspectiva dos stakeholders, ou seja, a perspectiva das partes envolvidas no negócio e o nível tecnológico baseia-se na contribuição das TICs. Os três níveis do modelo de negócios tornam mais compreensíveis como uma organização cria diferentes tipos de valores: econômico, social e tecnológico. Confirmando assim, o segundo objetivo específico: propor um modelo de negócios para análise de criação, captura e entrega de valores nos campos econômico, social e tecnológico nas empresas sociais de base tecnológica.

Para atender o terceiro específico: verificar as TICs que estão proporcionando criação de valor e as suas respectivas teorias. Foi utilizada a pesquisa de campo, sob a forma de estudo de casos múltiplos. Para análise dos intra e intercasos, o *TLSBMI* foi fundamental para avaliar os modelos de negócios das empresas entrevistadas nas análises intracasos. Nas análises intercasos, houve descobertas interessantes como: 1) As categorias mais importantes foram comunicação, colaboração e plataforma digital; 2) A comunicação e a colaboração estão convergindo para os mesmos propósitos, denominado Comunicação e colaboração unificada.

5.2 Contribuições teóricas

Esta pesquisa faz contribuições teóricas para os campos de pesquisa de empresas sociais, modelos de negócios sociais e o papel das TICs nas empresas sociais. O arcabouço teórico sobre empresas sociais que traz informações sobre definições, denominações, características e tipologias já pode ser considerada uma contribuição teórica, pois não encontramos algo semelhante na revisão da literatura.

Outra contribuição teórica, no que tange à modelo de negócio, resgatamos a estrutura do modelo de negócios conceitual e depois foi discutido a criação de valor de um modelo de negócios e exemplos de modelos de negócios. Criamos um tópico sobre modelos de negócios sociais e apresentamos os principais modelos.

Em relação a aplicação de modelo de negócio para mais de um campo teórico, apresentamos o "*Triple Layered Business Model Canvas" (TLBMC)* de Joyce e Paquin (2016), que propõe estender o modelo de negócios econômico original de Osterwalder e Pigneur (2010) nos níveis sociais e ambientais e enfatizando as coerências horizontal e vertical do modelo. Este modelo serviu de inspiração para criar o "*Triple Layered Social Business Model for ICT*" (TLSBMI) para analisar os campos econômico, social e tecnológico.

Outra contribuição refere-se ao papel das TICs nas empresas sociais, onde discutimos a criação de valor e depois da análise intercasos, acrescentamos no arcabouço teórico os tópicos comunicação, colaboração, comunicação e colaboração unificado, e plataforma digital.

5.3. Contribuições para as práticas das ES

Após a conclusão desta Tese, ficou evidente as contribuições para as práticas das ES, destacamos três contribuições que levaram a refletir sobre o resultado da pesquisa.

A primeira contribuição está no resultado de todo o trabalho de levantamento e estudo das principais obras e artigos sobre empresas sociais para definição, discussão e tipologia deste tema e transformá-los em um arcabouço teórico consistente e robusto para futuros estudos sobre ES. No início do Doutorado, as primeiras leituras e pesquisas sobre o tema acarretaram diversas dúvidas e não existia um consenso teórico sobre as definições, mas no decorrer da pesquisa, as dúvidas foram sanadas e o amadurecimento e aprofundamento no tema contribuíram para o término da revisão da literatura.

A próxima contribuição nasceu da necessidade de um modelo teórico para analisar a área tecnológica das empresas sociais e não foi encontrado um modelo que atendesse esta necessidade na revisão da literatura, então optou-se em desenvolver um modelo próprio, que é a nossa segunda contribuição. O modelo TLSBMI apresentado contribui para o preenchimento de uma lacuna existente no que diz respeito à avaliação de modelos de negócios na área tecnológica e auxilia a disseminação de modelos de negócios com abordagem *triple-bottom line* (Elkington, 1994; Osterwalder; Pigneur, 2011; Joyce e Paquin, 2016).

A terceira contribuição é o resultado desta Tese, uma pequena parcela dos estudos de TICs e empresas sociais, que procurou esclarecer a importância das ESs de utilizarem as TICs e recomendou oito proposições para as ESs tirarem vantagens de plataformas digitais para comunicação e colaboração. Verificou-se nesta pesquisa que o uso de

plataformas digitais pelas ESs é possível, pois os valores proporcionados pelas plataformas podem ser obtidos com plataforma aberta ou fechada.

5.4. Limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros

Algumas limitações foram encontradas no desenvolvimento desta Tese, sendo a primeira delas, a dificuldade em achar um consenso sobre a definição de empresa social na literatura, pois, o mesmo é um assunto relativamente novo e possui muitas vertentes, gerando diversas interpretações, o que dificulta seu entendimento.

Após a revisão da literatura, uma dificuldade encontrada foi a falta de um modelo de negócios para a área tecnológica, propôs-se um modelo encapsulado no TLSBMI com campos e indicadores propostos pelo autor com base na sua experiência profissional e acadêmica.

Outra dificuldade é o viés do pesquisador, que se apresenta como fator limitador a todas as pesquisas de natureza qualitativa. Embora exista como objetivo principal a realização do trabalho com imparcialidade, o pesquisador está confrontando constantemente suas opiniões e pressupostos com aqueles apresentados no trabalho e este pode ser um fator limitante.

Na escolha das empresas sociais, o obstáculo foi selecionar as empresas a serem pesquisadas, pois pesquisou-se 15 empresas sociais, mas somente 8 foram selecionadas na amostra empírica por atenderem aos requisitos da pesquisa.

Como pesquisas futuras, podemos considerar que o tema da Tese é bastante recente e necessita de mais estudos sobre o assunto, abre espaço para novas pesquisas que possam aprofundar o tema e abordá-lo sob novas perspectivas. Entre as sugestões de futuros trabalhos, a questão da divergência conceitual, a concepção desenvolvimentista presente nas empresas sociais e o alcance desse modelo de negócios são algumas questões importantes e que merecem ser aprofundadas, além disso seriam necessários estudos de longo prazo com essas organizações, assim poderiam ser observadas as questões que aqui ficaram em aberto devido ao fato de o modelo ainda estar se estruturando, principalmente no Brasil.

Recomenda-se, também, como agenda de pesquisa para futuros estudos, investigações objetivando compreender como as novas tecnologias, além das TICs, estão criando valor nas empresas sociais sob a ótica dos modelos de negócios nas áreas econômica, social e tecnológica.

Sugere-se novas pesquisas orientadas para investigação de outras empresas sociais em diferentes áreas de atuação e regiões. Assim como pesquisas direcionadas às percepções dos stakeholders ligados a estas empresas em especial os grupos considerados beneficiários e clientes tecnológicos.

Quanto as empresas sociais pesquisadas, sugere-se em trabalhos futuros a ampliação do número de empresas sociais.

REFERENCIAS

ACI, Aliança Cooperativa Internacional. Disponível em https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative acessado em 01/01/2018

Al-Debi, Mutaz M.; El-Haddadeh, Ramzi; Avison, David. Defining the business model in the new world of digital business. **AMCIS 2008 Proceedings**, p. 300, 2008.

Alegre, Inês; Berbegal-Mirabent, Jasmina. Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 6, p. 1155-1176, 2016.

Alias, Emy Salfarina; Mukhtar, Muriati; Jenal, Ruzzakiah. Embedding key user values for the adoption of unified communication and collaboration service. In: **2017 6th International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICEEI).** IEEE, 2017. p. 1-

Alter, Kim. Social enterprise typology. **Virtue Ventures** LLC, v. 12, p. 1-124, 2007.

Alter, Sutia Kim. Social enterprise models and their mission and money relationships. **Social entrepreneurship: New models of sustainable social change**, p. 205-232, 2006.

Amit, Raphael et al. Business model innovation: Creating value in times of change. 2010.

Amit, Raphael; ZOTT, Christoph. Value creation in e-business. **Strategic management journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.

Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, I., Johannesson, P., Grégoire, B., Schmitt, M., Dubois, E., Abels, S., Hahn, A., Gordijn, J., Weigand, H., Wangler, B. Towards a Reference Ontology for Business Models**, International Conference on Conceptual Modeling (ER2006)**. 2006

Andion, C. (1998). Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. ***Revista de administração pública***, *32*(1), 7-25.

Andrews, Philip P.; Hahn, Jerome. Transforming supply chains into value webs. **Strategy & Leadership**, v. 26, n. 3, p. 7, 1998.

Árabe, M., Spitzeck, (2014) H. GRS Insight: Criando Valor Compartilhado. Fundação Dom Cabral.

Arena, Marika et al. Unlocking finance for social tech start-ups: Is there a new opportunity space?. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 127, p. 154-165, 2018.

Babbie, E. The basics of social research. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning. 2002.

Bagchi, Sugoto; Tulskie, Bill. E-business models: integrating learning from strategy development experiences and empirical research. In: **20th Annual International Conference of the Strategic Management Society**. 2000. p. 15-18.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Competitive Advantage. **Journal of Management**, Vol 17, No 1, 99-120.

Battilana, Julie et al. In search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v. 10, n. 3, p. 50-55, 2012.

Battilana, Julie; Dorado, Silvia. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.

Bellostas, Ana J.; López-Arceiz, Francisco J.; Mateos, Lydia. Social value and economic value in social enterprises: Value creation model of Spanish sheltered workshops. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 1, p. 367-391, 2016.

Beltramello, Andrea; Haie-Fayle, Linda; Pilat, Dirk. Why new business models matter for green growth. 2013.

Benitez, R. Hernandes, S, Hype cycle for unified communications and collaboration 2019, **Gartner Research Report G00390197**, August 2019.

Birkin, Frank; Polesie, Thomas; Lewis, Linda. A new business model for sustainable development: an exploratory study using the theory of constraints in Nordic organizations. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 5, p. 277-290, 2009.

Blank, S.; Dorf, B.. The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company. **Pescadero**: K&S Ranch, 2012.

Blattberg, R., G. Getz, et al. Customer Equity. Boston, **Harvard Business School Press**. 2001

Blood, S. ; Harrison, S; LeBlanc, N. A Collaborative Approach to Customer Service Will Drive Higher Customer Satisfaction, **Gartner Research Report G00451078**, December 2019.

BNDES; Quem pode ser cliente. Disponível em https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/. Acessado em 02/03/2020.

Bocken, Nancy Mp et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of cleaner production**, v. 65, p. 42-56, 2014.

Bogdan, R.; Biklen, S. Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos. **Porto**: Porto Editora, 1994.

Boley, H., & Chang, E. Digital Ecosystems: Principles and Semantics. **2007 Inaugural IEEE-IES Digital EcoSystems and Technologies Conference**. 398-403. 2007

Bonollo, Nicolas; Poopuu, Preedik. The impact of digital platforms on roles and responsibilities in value creation among stakeholders of an ecosystem. 2019.

Boons, Frank; Lüdeke-Freund, Florian. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9-19, 2013.

Borzaga, Carlo; Defourny, Jacques (Ed.). The emergence of social enterprise**. Psychology Press**, 2001.

Bouwman, H. The sense and nonsense of Business Models, International Workshop on Business Models, HEC Lausanne, 6 p. cat. O**, Project code**: I CT. 2002

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, 11(1), 1–15.

Briscoe, G., Sadedin, S., & Paperin, G. Biology of applied digital ecosystems. In **Inaugural IEEE-IES Digital EcoSystems and Technologies Conference** (pp. 458–463). 2007

Broadbent, M., Weill, P., O'Brien, T**.,** Neo, B.S. (1996), Firm Context and Patterns of IT Infrastructure Capability. **Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems**. New York.

Brouard, F.; Larivet, S. Social enterprises: definitions and boundaries. In: **Conférence ANSER-ARES 2011 Conference**. 2011.

Brozek, Kathy O. Exploring the continuum of social and financial returns. **San Francisco., Federal Reserve Bank of San Francisco**, 2009.

Buchko, Tetiana. Social Entrepreneurship and Its Implications for Hungary. **Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences**, v. 26, n. 1, p. 38, 2018.

Burkett, Ingrid. Using the business model canvas for social enterprise design. **Recuperado de http://knode. com. au/wp-content/uploads/Knode_BusModCanv4SocEntDesign_E1LR_30p. pdf**, 2013.

Business Model Generation. Recuperado de http://www.businessmodelgeneration.com, 2015.

Byrd, T.A. Turner, D.E. Measuring the flexibility of information technology infrastructure: exploratory analysis of a construct, **Journal of Management Information Systems** 17 (1), 2000, pp. 167–208.

C. Dhanaraj and A. Parkhe, "Orchestrating Innovation Networks," **Acad. Manag. Rev**., vol. 31, no. 3, pp. 659–669, 2006.

Caeiro, J. M. C. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. Revista katálysis, 11(1).

Campanovo, G., and Pigneur, Y. Business model analysis applied to mobile business, Proceedings of the **5th International Conference on Enterprise Information Systems** , April 23-26, Angers. 2003

Casadesus-Masanell, Ramon; Ricart, Joan Enric. From strategy to business models and onto tactics. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.

Casanova,J. Los CEEIs como organismos de apoyo a la creacion de Empresas de Base Tecnológica. In: ELORZ, K.S. La creación de empresas de base tecnológica: uma experiência práctica. Madri: **Ances**, 2003

CASTELLANI, S. Everything you need to know about Digital Platforms. Disponível em: http://stephane-castellani.com/everything-you-need-to-know-about-digital-platforms/.

Cauchick, P.A.; Martins, R.A. **Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Cecchini, Simone; Scott, Christopher. Can information and communications technology applications contribute to poverty reduction? Lessons from rural India. **Information Technology for Development**, v. 10, n. 2, p. 73-84, 2003.

Ceric, Arnela. Bringing together evaluation and management of ICT value: A systems theory approach. **Electronic Journal of Information Systems Evaluation**, v. 18, n. 1, p. 19, 2015.

Chesbrough, Henry; Rosenbloom, Richard S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and corporate change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

Chew, Eng K. Digital Organizations of the Future. **in Transition**, p. 13, 2015.

Comini, Graziela. Negócios Sociais e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. **Ashoka, Mapa de Soluções Innovadores. São Paulo**, 2011.

Comini, Graziella; Barki, Edgard; Aguiar, Luciana Trindade de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

Côrtes, M. et al. Cooperação em Empresas de Base Tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 19, n.1, p.85-94, jan/mar. 2005.

Crane, Andrew et al. Contesting the value of "creating shared value". **California management review**, v. 56, n. 2, p. 130-153, 2014.

Da Silva, Maria De Fátima; De Moura, Laysce Rocha; Junqueira, Luciano A. Prates. As Interfaces entre Empreendedorismo Social, Negócios Sociais e Redes Sociais no Campo Social. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 2, p. 121-130, 2015.

Da Silva, Edson Coutinho. Comunicação Integrada de Marketing: princípios e aplicações. Revista de Administração do UNIFATEA, v. 13, n. 13, 2016.

Dacin, Peter A.; Dacin, M. Tina; Matear, Margaret. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. **The academy of management perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.

Dees, J. Gregory. The Meaning Of "Social Entrepreneurship." Comments And Suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. **Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University. http://faculty. fuqua. duke. Edu/centers/case/files/dees-SE. pdf**, 1998.

Defourny, J.; Nyssens, M. **Conceptions of Social Enterprises in Europe and the United States: Convergences and Divergences**. Working paper. Hoger instituut voor de arbeid, 2008a.

Defourny, Jacques; Nyssens, Marthe. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. **Journal of social entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 32-53, 2010.

Defourny, Jacques; Nyssens, Marthe. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 28, n. 6, p. 2469-2497, 2017.

Defourny, Jacques; Nyssens, Marthe. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. **Social enterprise journal**, v. 4, n. 3, p. 202-228, 2008b.

Delina, Radoslav; Tkac, Michal; Janke, Frantisek. Trust building electronic services as a crucial self-regulation feature of digital business ecosystems. **Journal of Systems Integration**, v. 3, n. 2, p. 29-38, 2012.

Deraedt, Eva et al. **Social enterprise: A conceptual framework**. Conceptual Discussion Paper for the ILO social Enterprise Developing Targeting Unemployed Youth in South Africa (SETYSA) project, 2009.

Draca, Mirko; Sadun, Raffaella; Van Reenen, John. Productivity and ICT: A Review of the Evidence. 2006.

Drayton, William; Macdonald, Shawn. Leading Public Entrepreneurs. **Ashoka**, 1993.

Dti. Unit, Social Enterprise. Social Enterprise: A Strategy For Success. **London: Department For Trade And Industry**, 2002.

Duncan, Nancy Bogucki. Capturing Flexibility Of Information Technology Infrastructure: A Study Of Resource Characteristics And Their Measure. **Journal Of Management Information Systems**, V. 12, N. 2, P. 37-57, 1995.

Eisenhardt, K. M. Building Theories From Case Study Research**. Academy Of Management Review**, 14(4), 532–550. 1989.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. **Academy Of Management Journal**, 50(1), 25–32. 2007.

Elkington, J. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line Of 21st **Century Business. Capstone**, 1994.

Elliot, B "The Value Of Unified Communications," 2008.

Ellis, T. The New Pioneers: Sustainable Business Success Through Social Innovation And Social Entrepreneurship (Chichester: John Wiley & Sons, 2010).

Evans, D., Hagiu, A., Schmalensee, R.. Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries. MIT Press, Cambridge, MA. 2006

Evans, D. S. Governing Bad Behavior By Users Of Multi-Sided Platforms. **Berkeley Technology Law Journal**, 2(27), 1201–1250. 2012

Evans, P., Gawer, A.: The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey (The Emerging Platform Economy Series No. 1). **The Center for Global Enterprise** (2016)

Fabio, P., Christian, S. (2011) Model-Based Customizable Adaptation Of Web Applications For Vocal Browsing. In: Proceedings Of The 29th Acm International Conference On Design Of Communication (Sigdoc 2011), Pp. 83–90, Pisa. Acm

Feeny, David F. And Willcocks, Leslie P. (1998) Core Is Capabilities For Exploiting Information Technology. Sloan Management Review, Spring, Pp. 9-21.

Fenton, Christopher; Langley, Ann. Strategy As Practice And The Narrative Turn. Organization Studies, V. 32, N. 9, P. 1171-1196, 2011.

Finep. Financiadora De Inovação E Pesquisa. Disponível Em Http://Www.Finep.Gov.Br/Biblioteca/Glossario Acessado Em 01/12/2018.

Fink, Lior; Neumann, Seev. Exploring The Perceived Business Value Of The Flexibility Enabled By Information Technology Infrastructure. Information & Management, V. 46, N. 2, P. 90-99, 2009.

Foo, L., Gong, V., Liang, C., Wang, T., & Zhou, S. Startup Failures In China And Usa. The Bamboo Report. 2017

Foss, N. J. (2000). Strategy, Bargaining, And Economic Organization: Some Thoughts On The Transaction Cost Foundations Of Firm Strategy. Institut For Industriøkonomi Og Virksomhedsstrategi, Handelshøjskolen I København.

Frączkiewicz-Wronka, A.; Wronka-Pośpiech, M. The Use Of Ict For Achieving The Objectives Of The Business Model: Social Enterprise Perspective. **Polish Journal Of Management Studies**, V. 10, N. 2, P. 33--42, 2014.

Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits. New York Times Magazine, Pp. 122-126.

Fu, H. F. H. Formal Concept Analysis For Digital Ecosystem. 2006 5th International Conference On Machine Learning And Applications (Icmla'06). 2006

Fumás, Vicente Salas. Responsabilidad Social Corporativa (Rsc) Y Creación De Valor Compartido: La Rsc Según Michael Porter Y Mark Kramer. **Revista De Responsabilidad Social De La Empresa**, N. 9, P. 15-40, 2011.

Gallon, A. V., Ensslin, S. R., Silveira, A. Rede De Relacionamentos Em Pequenas Empresas De Base Tecnológica (Ebts) Incubadas: Um Estudo Da Sua Importância Para O Desempenho Organizacional Da Percepção Dos Empreendedores. Revista De Gestão Da Tecnologia E Sistemas De Informação, São Paulo, V.6, N.3, P. 551-572 .2009.

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela. The St. Gallen Business Model Navigator. 2013.

Gawer, A.: Bridging differing perspectives on technological platforms: toward an integrative framework. Res. Policy43(7), 1239–1249 (2014)

Gebauer, Heiko Et Al. When One Business Model Is Not Enough For A Social Business. **Strategic Direction**, V. 33, N. 1, P. 10-12, 2017.

Ghazawneh, A.; Henfridsson, O. Balancing Platform Control And External Contribution In Third-Party Development: The Boundary Resources Model. Information Systems Journal 23(2): 173–192, 2013.

Ghazawneh, A.; Henfridsson, O. Balancing Platform Control and External Contribution in Third-Party Development: The Boundary Resources Model. Information Systems Journal 23(2): 173–192, 2013.

Gil, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos De Pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gitahy, Y.. O Que É Uma Startup? São Paulo: Exame, 2010.

Gonçalves, Claudinei Pereira; Carrara, Kester; Schmittel, Richardson Moro. The Phenomenon Of Social Enterprises: Are We Keeping Watch On This Cultural Practice?. **Voluntas: International Journal Of Voluntary And Nonprofit Organizations**, V. 27, N. 4, P. 1585-1610, 2016.

Gordijn, Jaap; Akkermans, Hans; Van Vliet, J. Designing And Evaluating E-Business Models. **Ieee Intelligent Systems**, V. 16, N. 4, P. 11-17, 2001.

Goyal, Sandeep Et Al. Understanding Business Model-Literature Review Of Concept And Trends. **International Journal Of Competitiveness**, V. 1, N. 2, P. 99-118, 2017.

Granados, Maria L. Et Al. Social Enterprise And Social Entrepreneurship Research And Theory: A Bibliometric Analysis From 1991 To 2010. **Social Enterprise Journal**, V. 7, N. 3, P. 198-218, 2011.

Grant, Alan Wh; Schlesinger, Leonard A. Realize Your Customers' Full Profit Potential. **Harvard Business Review**, V. 73, N. 5, P. 59-72, 1995.

Gregor, Shirley. The Nature Of Theory In Information Systems. Mis Quarterly, P. 611-642, 2006.

Grilli, Luca; Mrkajic, Boris; Giraudo, Emanuele. Do The Rules Of The Game Determine Who Is Playing? Institutional Change, Entrepreneurship And Human Capital. In: 44th Annual Conference Of The European Association For Research In Industrial Economics (Earie). 2017. P. 1-40.

Grönroos, C. And Voima, P. (2013), "Critical Service Logic: Making Sense Of Value Creation And Co-Creation", Journal Of The Academy Of Marketing Science , Vol. 41 No. 2, Pp. 133-150.

Gui, Benedetto. The Economic Rationale For The "Third Sector". Annals Of Public And Cooperative Economics, V. 62, N. 4, P. 551-572, 1991.

Gulati, Ranjay; Singh, Harbir. The Architecture Of Cooperation: Managing Coordination Costs And Appropriation Concerns In Strategic Alliances. **Administrative Science Quarterly**, P. 781-814, 1998.

Gupta, Anil; Dey, Anamika; Singh, Gurdeep. Connecting Corporations And Communities: Towards A Theory Of Social Inclusive Open Innovation. **Journal Of Open Innovation: Technology, Market, And Complexity**, V. 3, N. 1, P. 17, 2017.

Haaker, T., Faber, E., And Bouwman, H. Balancing Strategic Interests And Technological Requirements For Mobile Services, Proceedings Of 6th International Conference On E-Commerce, Icec04, Delft, The Netherlands. 2004

Hadzic, Maja; Chang, Elizabeth; Dillon, T. Methodology Framework For The Design Of Digital Ecosystems. In: 2007 Ieee International Conference On Systems, Man And Cybernetics. Ieee, 2007. P. 7-12.

Hagel Iii, John; Singer, Marc. Unbundling The Corporation. **The Mckinsey Quarterly**, P. 148-148, 2000.

Hagiu, & Wright. Multi-Sided Platforms. International Journal Of Industrial Organization, 43(C), 162-174. (2015

Haigh, Nardia Et Al. Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, And Implications. **California Management Review**, V. 57, N. 3, P. 5-12, 2015.

Hamel, Gary; Ruben, Paul. **Leading The Revolution**. Boston, Ma: Harvard Business School Press, 2000.

Hanafizadeh, P., Mehrabioun, M., Badie, K. Et Al. Syst Pract Action Res (2018) 31: 437

Hanseth, Ole (1996) Information Infrastructure Development: Cultivating The Installed Base. Studies In The Use Of Information Technologies, No. 16, Department Of Informatics, Goteborg University.

Hardin, G. (1968). The Tragedy Of The Commons. Science, 162(3859), 1243–1248.

Hartmann, Evi; Kerkfeld, Dieter; Henke, Michael. Top And Bottom Line Relevance Of Purchasing And Supply Management. Journal Of Purchasing And Supply Management, V. 18, N. 1, P. 22-34, 2012.

Haugh, Helen. The Importance Of Theory In Social Enterprise Research. **Social Enterprise Journal**, V. 8, N. 1, P. 7-15, 2012.

Hedman, Jonas; Kalling, Thomas. The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings And Empirical Illustrations. **European Journal Of Information Systems**, V. 12, N. 1, P. 49-59, 2003.

Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T. Et Al. Digital Platform Ecosystems Electron Markets (2019)

Hinna, A., & Monteduro, F. (2017). Boards, Governance And Value Creation In Grant-Giving Foundations. Journal Of Management & Governance, 21(4), 935-961.

Hoque, Sayema. Social Business: A Revolutionary Idea In The Field Of Poverty Alleviation. **Iiuc Studies**, V. 8, P. 81-94, 2014.

Huybrechts, Benjamin; Nicholls, Alex. The Role Of Legitimacy In Social Enterprise-Corporate Collaboration. **Social Enterprise Journal**, V. 9, N. 2, P. 130-146, 2013.

Iansiti, M., & Levien, R. Strategy As Ecology. Harvard Business Review, 82(3), 68–81. 2004

Ibge, Coordenação De População E Indicadores Sociais. Síntese De Indicadores Sociais: Uma Análise Das Condições De Vida Da População Brasileira: 2017 / Ibge - Rio De Janeiro 147p. 2017.

Itälä, Timo. Digital Business And Platforms. In Transition, P. 50. 2016.

Johnson, Mark W.; Christensen, Clayton M.; Kagermann, Henning. Reinventing Your Business Model. **Harvard Business Review**, V. 86, N. 12, P. 57-68, 2008.

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.

Jurison, J. (1998) Beyond Reach And Range: The Changing Nature Of Global It Infrastructure. In Proceedings Of The Ifip Wg 8.7 Working Conference, Helsinki, Finland.

Kallio, J., Tinnila, M., And Tseng, A. An International Comparison Of Operator-Driven Business Models, Business Process Management Journal, 12, 3, 281-298, 2006.

Keen, Peter G.W (1991) Shaping The Future: Business Redesign Through Information Technology. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Kerlin, Janelle A. Social Enterprise In The United States And Europe: Understanding And Learning From The Differences. **Voluntas: International Journal Of Voluntary And Nonprofit Organizations**, V. 17, N. 3, P. 246, 2006.

Khan, Iqbal. Social Entrepreneurship And Hybrid Organization. 2015.

Kickul, Jill; Lyons, Thomas S. **Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit Of Mission In An Ever Changing World**. Routledge, 2016.

Konsti-Laakso, Suvi Et Al. Participatory Design of A Social Enterprise For Rehabilitees. **Work**, V. 55, N. 1, P. 145-153, 2016.

Koskinen, K., Bonina, C., & Eaton, B. (2019). Digital platforms in the global south: foundations and research agenda. In International Conference on Social Implications of Computers in Developing Countries (pp. 319-330). Springer, Cham. (2019)

Kozhevnikov, D. E.; Korolev, A. S. Digital Trust As a Basis For the Digital Transformation Of the Enterprise And Economy. 2018.

Krishna, V. R. Et Al. Impact Of Information And Communication Technology (Ict) On Indian Banking Sector. Voice Of Research, V. 3, N. 4, 2015.

Kuebel, H.; Zarnekow, R. Evaluating Platform Business Models in the Telecommunications Industry via Framework-based Case Studies of Cloud and Smart Home Service Platforms. Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah, 2014

Langley, Ann. Process Thinking In Strategic Organization. Strategic Organization, V. 5, N. 3, P. 271-282, 2007.

Langley, Ann. Strategies For Theorizing From Process Data. Academy Of Management Review, V. 24, N. 4, P. 691-710, 1999.

Lapowsky, Issie. The Social Entrepreneurship Spectrum: Hybrids. Inc. Com, May, 2011.

Le Pennec, M. & Raufflet, E. (2016). Value Creation In Interorganizational Collaboration: An Empirical Study. Journal Of Business Ethics, Journal Of Business Ethics, 1/12/2016

Leem, C. S., Suh, H. S., And Kim, D. S. A Classification Of Mobile Business Models And Its Applications, Industrial Management And Data Systems, 104, 1, 78-87. 2004

Lehong, H. Et Al. Building A Digital Business Technology Platform. Gartner, Inc, 2017.

Lepak, D., Smith, K., & Taylor, M. (2007). Introduction To Special Topic Forum: Value Creation And Value Capture: A Multilevel Perspective. The Academy Of Management Review, 32(1), 180–194.

Levy, Margi; Powell, Philip. Sme Flexibility And The Role Of Information Systems. Small Business Economics, V. 11, N. 2, P. 183-196, 1998.

Li, W., Badr, Y., & Biennier, F. Digital Ecosystems: Challenges And Prospects. In Proceedings Of The International Conference On Management Of Emergent Digital Ecosystems (Pp. 117–122). Acm. 2012

Lima, Edmilson De Oliveira. Métodos Qualitativos Em Administração: Teorizando A Partir De Dados Sobre Processos Em Uma Recente Pesquisa. Anais... Enanpad, 2005.

Linder, J., And Cantrell, S. Changing Business Models: Surveying The Landscape, Accenture Institute For Strategic Change. 2000

Lopes, Sílvia Et Al. A Bibliometria E A Avaliação Da Produção Científica: Indicadores E Ferramentas. In: Actas Do Congresso Nacional De Bibliotecários, Arquivistas E Documentalistas. 2012.

Lusch, R. F., & Nambisan, S. Service Innovation: A Service-Dominant-Logic Perspective. Mis Quarterly, 39, 155–175. 2015

Machado, Solange Aparecida Et Al. Mpes De Base Tecnológica: Conceituação, Formas De Financiamento E Análise De Casos Brasileiros. São Paulo: Sebrae-Sr, 2001.

Magretta, J. Why Business Models Matter, Harvard Business Review, 80, 5, 86-92. 2002

Mair, Johanna; Martí, Ignasi; Ventresca, Marc J. Building Inclusive Markets In Rural Bangladesh: How Intermediaries Work Institutional Voids. **Academy Of Management Journal**, V. 55, N. 4, P. 819-850, 2012.

Mancha, Ruben; Gordon, Steven; Iyer, Bala. Figayou Pursues A Platform Strategy: A Case Study Of Digital Platform Entrepreneurship. Journal Of Information Technology Case And Application Research, V. 20, N. 2, P. 55-70, 2018.

Márquez, Patricia C.; Reficco, Ezequiel; Berger, Gabriel (Ed.). Socially Inclusive Business: Engaging The Poor Through Market Initiatives In Iberoamerica. Harvard University Press, 2010.

Marshall, C.; Rossman, G. B. **Designing Qualitative Research**. Sage: Thousand Oaks, 1995.

Mcgarty, T. (1992) Alternative Networking Architectures: Pricing, Policy And Competition. In Kahin, B. Building Information Infrastructure, Mcgraw Hill.

Millard, J.; Carpenter, G. Digital Technology In Social Innovation: A Synopsis. A Deliverable Of The Project:“The Theoretical, Empirical And Policy Foundations For Building Social Innovation In Europe”(Tepsie), European Commission–7th Framework Programme. European Commission. Dg Research, Brussels (2014a). Http://Www. Tepsie. Eu, 2014.

Mitchell, A.; Madill, J.; Chreim, S. Marketing Strategy In Canadian Social Enterprises. In: **Social Marketing Advances In Research And Theory Conference**. 2014. P. 17-19.

Moore, J. F. Predators And Prey: A New Ecology Of Competition. Harvard Business Review, 71(3), 75–83. 1993

Morris, Michael; Schindehutte, Minet; Allen, Jeffrey. The Entrepreneur's Business Model: Toward A Unified Perspective. **Journal Of Business Research**, V. 58, N. 6, P. 726-735, 2005.

Morvan, L.; Hintermann, F.; Vazirani, M. Five Ways to Win with Digital Platforms. Accenture Research, Dublin, 2016.

Moschella, David. Some It Terms Really Are Greek. Computerworld, V. 36, N. 18, P. 25-25, 2002.

Moyer, Kristin R. Mary Mesaglio, Hung Lehong, Lee Weldon. Platform Business Models That Adapt And Disrupt. Gartner 2017.

Myers, M. D. Qualitative Research In Information Systems. Mis Quarterly, V. 21, N. 2, June 1997, P. 241-242,2005.

Nachira, F., Louarn, L.M. The Information Resource About The European Approach On Digital Business Ecosystems. 2007

Nachira, Francesco. Towards a network of digital business ecosystems fostering the local development. 2002.

Nachira, Francesco; Dini, Paolo; Nicolai, Andrea. A Network Of Digital Business Ecosystems For Europe: Roots, Processes And Perspectives. European Commission, Bruxelles, Introductory Paper, V. 106, 2007.

Nebeling, Michael; Norrie, Moira C. Responsive Design And Development: Methods, Technologies And Current Issues. In: International Conference On Web Engineering. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. P. 510-513.

Nicholls, A., "Introduction: The Meanings Of Social Entrepreneurship", In Nicholls, A. (Ed.), Social Entrepreneurship: New Paradigms For Sustainable Social Change, Press, Oxford, Pp. 1-36. Oxford University. 2006.

Ocde, Organização Para A Cooperação E Desenvolvimento Económico, The Social Enterprise Sector And A Conceptual Framework. Paris: Oecd, 2006

Ondrus, J., Gannamaneni, A., & Lyytinen, K. The Impact Of Openness On The Market Potential Of Multi-Sided Platforms: A Case Study Of Mobile Payment Platforms Journal Of Information Technology, 30(3), 260–275. 2015.

Oppewal, H., & Koelemeijer, K. (2005). More Choice Is

Orlikowski, W. J., & Gash, D. C. (1992), Changing Frames: Understanding Technological Change In Organizations, Mit Sloan School Of Management, Centre For Information Systems Research, Working Paper Cisr Wp No. 236.

Osterwalder, Alexander Et Al. The Business Model Ontology: A Proposition In A Design Science Approach. 2004.

Osterwalder, Alexander. The Business Model Ontology: A Proposition In A Design Science Approach. 169 F. Tese (Doutorado) - University Of Lausanne, Lausanne 2004.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. An Ebusiness Model Ontology For Modeling Ebusiness. **Bled 2002 Proceedings**, P. 2, 2002.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. Business Model Canvas. Self-Published. Last, 2010.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. **Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers**. John Wiley & Sons, 2010.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. **Business Model Generation: Inovação Em Modelos De Negócios**. Alta Books Editora, 2011.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Tucci, Christopher L. Clarifying Business Models: Origins, Present, And Future Of The Concept. **Communications Of The Association For Information Systems**, V. 16, N. 1, P. 1, 2005.

Pache, A. C., & Santos, F. Inside The Hybrid Organization: Selective Coupling As A Response To Competing Institutional Logics. Academy Of Management Journal, 56(4), 972-1001. 2013.

Paré, G., Trudel, M. C., Jaana, M., & Kitsiou, S. (2015). Synthesizing Information Systems Knowledge: A Typology Of Literature Reviews. Information & Management, 52(2), 183-199.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming The Economy - And How To Make Them Work For You. (1st Ed.). New York: W.W. Norton & Company. 2016

Petrini, Maira; Scherer, Patrícia; Back, Léa. Modelo de negócios com impacto social. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

Petrovic, O., Kittl, C., And Teksten, D. Developing Business Models For Ebusiness, Proceedings Of The International Conference On Electronic Commerce. 2001

Petter, Stacie; Delone, William; Mclean, Ephraim R. Information Systems Success: The Quest For The Independent Variables. Journal Of Management Information Systems, V. 29, N. 4, P. 7-62, 2013.

Porter, M. E. O Capitalismo Do Valor Compartilhado. Hsm Management. Setembro/Outubro, 2011.

Porter, M. E.; Kramer M. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1- 2, January/February, 2011.

Porter, M. E.; Kramer, M. Strategy And Society: The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, Vol. 84 No. 12, Pp. 78-92, 2006.

Porter, M.E.; Kramer, M.R. Creating Shared Value. Harvard Business Review, Fev.-Mar.2011

Pozzebon, Marlei; Petrini, Maira De Cassia. Critérios Para Condução E Avaliação De Pesquisas Qualitativas De Natureza Crítico-Interpretativa. In: Takahashi, Adiana Roseli Wünsch. Pesquisa Qualitativa Em Administração: Fundamentos, Métodos E Usos No Brasil. São Paulo: Atlas, P.51-72. 2013.

Prahalad, C. K. A Riqueza Na Base Da Pirâmide: Como Erradicar A Pobreza Com O Lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation. Journal Of Interactive Marketing, 18(3), 5-14.

Prahalad, Coimbatore Krishnarao; Hart, Stuart L. O Pote De Ouro Na Base Da Pirâmide. Hsm Management, V. 32, P. 14-27, 2002.

Priem, 2007r. Priema Consumer Perspective On Value Creation Academy Of Management Review, 32 (1) (2007), Pp. 219-235

Quinn Patton, M. Qualitative Research And Evaluation Methods. Thousand Oaks: Sage Publications. 2002.

Rahman, M., & Hussain, M. Social Business, Accountability, And Performance Reporting. Humanomics, 28(2), 118-132. 2012

Rajala, R., And Westerlund, M. Business Models: A New Perspective On Knowledge-Intensive Services In The Software Industry, 18th Bled Ecommerce Conference Eintegration In Action, Bled, Slovenia, 1- 15. 2005

Rappa, M. Managing The Digital Enterprise. 2000

Rashid, Ahmed Tareq. Inclusive Capitalism And Development: Case Studies Of Telecenters Fostering Inclusion Through Icts In Bangladesh. Information Technologies & International Development, V. 13, P. 14, 2017.

Reficco, E. As Empresas Na Sociedade: Os Limites Das Boas Intenções. In: Políticas Sociais: Ideias E Práticas. Editora Moderna: São Paulo, 2011.

Reuver, M.; Sørensen, C.; Basole, R.C. The Digital Platform: A Research Agenda. Journal Of Information Technology, 2017.

Richardson, James. The Business Model: An Integrative Framework For Strategy Execution. Strategic Change, V. 17, N. 5-6, P. 133-144, 2008.

Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2018). Solidarity Co-Operatives: Am Embedded Historical Communitarian Pluralist Approach To Social Enterprise Development?.

Ries, E.. A Startup Enxuta: Como Os Empreendedores Atuais Utilizam A Inovação Contínua Para Criar Empresas Extremamente Bem-Sucedidas. São Paulo: Lua De Papel, 2012

Robinson, J. Introduction To Part Iii—Understanding The Strategy, Structure, And Outcomes In Social Ventures. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), Social Entrepreneurship. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 2006.

Rogers, S. Finanças E Estratégias De Negócios Para Empreendedores. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Rosolen, Talita; Tiscoski, Gabriela Pelegrini; Comini, Graziella Maria. Empreendedorismo Social E Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico Da Produção Nacional E Internacional. **Revista Interdisciplinar De Gestão Social**, V. 3, N. 1, 2014.

Santos, F. M. (2012). A Positive Theory Of Social Entrepreneurship. Journal Of Business Ethics, 111(3), 335-351.

Santos, Filipe; Pache, Anne-Claire; Birkholz, Christoph. Making Hybrids Work: Aligning Business Models And Organizational Design For Social Enterprises. **California Management Review**, V. 57, N. 3, P. 36-58, 2015.

Sawhney, M., Wolcott, R.C. And Arroniz, I, "The 12 Different Ways For Companies To Innovate", Top 10 Lessons On The New Business Of Innovation, Vol. 47 No. 1, P. 28. 2011

Schutt, R. K. Investigating The Social World: The Process And Practice Of Research. Thousand Oaks: Sage/Pine Forge Press. 2004.

Seelos, Christian; Mair, Johanna. Profitable Business Models And Market Creation In The Context Of Deep Poverty: A Strategic View. The Academy Of Management Perspectives, V. 21, N. 4, P. 49-63, 2007.

Shafer, S.M., Smith, H.J. And Linder, J.C. "The Power Of Business Models", Business Horizons, Vol. 48 No. 3, Pp. 199-207.2005

Shaw E, Carter S. Social Entrepreneurship. Theoretical Antecedents And Empirical Analysis Of Entrepreneurial Processes And Outcomes. Journal Of Small Business And Enterprise Development 2007;14(3):418-34.

Sheth, J. N.; Mittal, B.; Newman, B. Comportamento Do Cliente : Indo Além Do Comportamento Do Consumidor. São Paulo: Atlas, 2001

Sirkemaa, Seppo. It Infrastructure Management And Standards. In: Proceedings. International Conference On Information Technology: Coding And Computing. Ieee, 2002. P. 201-206.

Smedlund, A. "Value Cocreation in Service Platform Business Models," Serv. Sci., vol. 4, no. 1, 2012.

Smedlund, Anssi; Faghankhani, Hoda. Platform orchestration for efficiency, development, and innovation. In: 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, 2015. p. 1380-1388.

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. Managing Social-Business Tensions: A Review And Research Agenda For Social Enterprise. Business Ethics Quarterly, 23(3), 407-442.2013.

Social Enterprise Coalition. There's More To Business Than You Think: A Guide To Social Enterprise. London: Social Enterprise Coalition, 2003.

Soh, C., & Markus, M. L. "How It Creates Business Value: A Process Theory Synthesis". Paper Presented At The International Conference On Information Systems (Icis). (1995)

Sørensen, C., And Landau, J. Academic Agility In Digital Innovation Research: The Case Of Mobile Ict Publications Within Information Systems 2000–2014, Journal Of Strategic Information Systems 24(3): 158–170. (2015).

Spradley, J.P. **The Ethnographic Interview**. New York: Harcourt Brace, 1979.

Stähler, P. Business Models As A Unit Of Analysis For Strategizing, Proceedings Of 1s International Workshop On Business Models, Lausanne, Switzerland. (2002)

Sullivan, T. J. Methods Of Social Research. Orlando, Fl: Harcourt College Publishers. 2001.

Sun, Ruonan, Shirley Gregor, and Byron Keating. "Information technology platforms: conceptualisation and a review of emerging research in the IS discipline." Association for Information Systems, 2015.

Teece, D. Business Models, Business Strategy And Innovation. Long Range Planning, 43, 172-194. 2010

Teece, D.J., Linden, G. Business models, value capture, and the digital enterprise. J Org Design 6, 8 (2017)

Ticosfil - TIC Organizações Sem Fins Lucrativos 2016 [livro eletrônico] : pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação em organizações sem fins lucrativos brasileiras São Paulo : Comitê Gestor da Internet no Brasil. (2016)

Tilson, D., Sørensen, C. And Lyytinen, K. Change And Control Paradoxes In Mobile Infrastructure Innovation: The Android And Ios Mobile Operating Systems Cases, In: 45th Hawaii International Conference On System Science (Hicss 45), Maui, Hi. (2012).

Timmers, P. Business Models For Electronic Markets, Journal On Electronic Markets, 8, 2, 3-8, 1998.

Tiwana, Amrit. Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. Newnes, 2013.

Tiwana, A.; Konsynsky, B.; Bush, A.A. Platform Evolution: Coevolution Of Platform Architecture, Governance, And Environmental Dynamics. Information Systems Research 21(4): 675–687, 2010.

Torbay, M. D., Osterwalder, A., And Pigneur, Y. Ebusiness Model Design, Classification And Measurements, Thunderbird International Business Review, 44, 1, 5-23. 2001

Turnbull, P.D. (1991) Effective Investment In Information Infrastructures. Information And Software Technology, Vol 33, No 3.

Valério, A. Netto. (2006). Gestão De Pequenas E Médias Empresas De Base Tecnológica. Barueri: Minha Editora.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. On Value And Value Co-Creation: A Service Systems And Service Logic Perspective. European Management Journal, 26, 145–152. 2008

Venkatraman, N. & Henderson, J. C. Real Strategies For Virtual Organizing, Sloan Management Review , 40, 3, 33-48. 1998

Virvilaite, R., & Ragauskaite, A. Involving Consumers In The Value Creaton In The Context Of Ict Development. Economics And Management, 18(2), 318-324. 2013

Wallin, J. Operationalizing Competences. International Conference On Competence-Based Management, Helsinki, Finland. 2000.

Williams, R., & Hayes, J. Literature Review: Seminal Papers On 'Shared Value,'. Economic And Private Sector Professional Evidence And Applied Knowledge Services, Http://Partnerplatform. Org.2013

Wilson, Fiona; Post, James E. Business Models For People, Planet (& Profits): Exploring The Phenomena Of Social Business, A Market-Based Approach To Social Value Creation. Small Business Economics, V. 40, N. 3, P. 715-737, 2013.

Yin, R. Case Study Research. Beverly Hills: Sage Publications. 1984.

Yin, R.K. Estudo De Caso: Planejamento E Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Yin, R.K. Estudo De Caso: Planejamento E Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. Organizing For Innovation In The Digitized World. Organization Science, 23(5), 1398–1408. 2012

Yoshida, Kiminori. Development And Promotion Of Application Technologies For Digital Business Platforms. Fujitsu Sci. Tech. J, V. 53, N. 1, P. 67-70, 2017.

Young D. Alternative Perspectives On Social Enterprise. In Cordes Jj, Steuerle Ec (Eds). Nonprofits Business. Washington,Dc: The Urban Institute Press; 2008.

Yunus, M., & Jolis, A. (2007). Banker To The Poor: Micro-Lending And The Battle Against World Poverty (3ª Ed.). New York City: Publicaffairs.

Yunus, M.; Moingeon, B; Ortega, L.; Building Social Business Models: Lessons From The Grameen Experience. Long Range Planning, Vol. 43, 308-325, 2010.

Yunus, M.; Weber, K. Building Social Business: The New Kind Of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs. New York: Publicaffairs, 2010.

Yunus, Muhammad. Creating A World Without Poverty: Social Business And The Future Of Capitalism. Public Affairs, 2007.

Zott, Christoph Et Al. The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, And Future Research. Iese Business School-University Of Navarra, P. 1-43, 2010.

Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo. The Business Model: Recent Developments And Future Research. Journal Of Management, V. 37, N. 4, P. 1019-1042, 2011.

Apêndices

A – Protocolos

Roteiro de entrevista semiestruturada

Direcionador	Camada	Dimensões e elementos	
O que?	Econômico	Proposta de Valor	
		· Proposta de valor	
	Social	Proposta de Valor	
		· Valor social	
	Tecnológico	Proposta de Valor	
		· Valor Tecnológico	
Quem?	Econômico	Cliente	
		· Segmento de clientes	
		· Relacionamento com clientes	
		· Canais	
	Social	Cliente	
		· Usuário final	
		· Cultura societal	
		· Escala de alcance	
	Tecnológico	Cliente	
		· Cliente tecnológico	
		· Tecnologia para clientes	
		· Tecnologia para canais	
Como?	Econômico	Infraestrutura	
		· Atividades chaves	
		· Recursos chaves	
		· Parcerias chaves	
	Social	Infraestrutura	
		· Governança	
		· Funcionários	
		· Comunidades	
	Tecnológico	Infraestrutura	
		· Atividade tecnológica	
		· Capacidade tecnológica	
		· Rede de parceiros	

Quanto?	Econômico	Equação de custo	
		· Custo	
		· Receita	
	Social	Equação de custo	
		· Impactos sociais	
		· Benefícios sociais	
	Tecnológico	Equação de custo	
		· Custos tecnológicos	
		· Benefícios tecnológicos	

B – Definições e características de plataforma digital

Plataforma Digital pode ser definido como plataformas externas baseadas em softwares que consistem em base de código extensível que fornece a funcionalidade principal compartilhada pelos módulos que interagem com ela e as interfaces pelas quais eles interoperam. As aplicações (parte executável do *software*) das plataformas oferecem serviços ou sistemas para usuários finais.	Tiwana et al. (2010) Ghazawneh e Henfridsson (2013)
Uma plataforma digital também pode ser caracterizada como um conjunto sociotécnico que engloba os elementos técnicos (de software e hardware) e os processos e padrões organizacionais associados.	(Tilson et al., (2012).
Plataformas digitais são "ações de uma rede de empresas com competências complementares para co-inovar novos modelos de negócios que são intrinsecamente baseados em funcionalidades de informação e tecnologia".	Venkatraman et al. (2014)
A plataforma digital multifacetada é uma organização que cria valor ao permitir a comunicação direta e interações entre dois ou mais grupos distintos de usuários.	Hagiu e Wright (2015)
Uma plataforma de TI pode ser uma base tecnológica que permita complementos complementares ou um mercado de dois ou vários lados que facilite trocas ou alguma outra representação.	Sun et al. (2015)
As plataformas digitais fornecem um conjunto comum de regras de *design* e uma infraestrutura digital para facilitar as trocas entre vários usuários que de outra forma, poderiam nunca ter a oportunidade de interagir entre si	Ondrus et al., (2015)
As plataformas digitais estão mudando a forma como produtos e serviços são criados e oferecidos. Estão ameaçando empresas estabelecidas dentro de muitas indústrias . Itälä (2015) ilustrou com os seguintes eventos: AirBnB é uma plataforma que liga essas pessoas comuns que estão dispostas a fornecer uma sala e aqueles viajantes que precisam de uma acomodação barata. Uber é uma plataforma que conecta pessoas comuns que estão dispostas a oferecer uma unidade de táxi e clientes que precisam ir de um lugar para outro.	Itälä,(2015)
A plataforma é construída sobre princípios e arquitetura baseados em serviços. Ou seja, possui como objetivo criar um conjunto de serviços que possam ser reunidos para criar aplicativos e *workflows*	LeHong et al. (2016)

Uma plataforma digital é um espaço digital em que diferentes participantes, empresas ou consumidores, se conectam, geram e trocam valor entre si. Entre os exemplos, estão as mídias sociais (Facebook, Instagram), as plataformas de economia compartilhada (AirBnb, Uber), os marketplaces de comércio eletrônico (Amazon, Mercado Livre), e os serviços de streaming (Netflix, Spotify, Youtube Music).	Castellani, (2016)
O valor criado na interação entre entidades externas, como produtores e consumidores, pode ser capturado por plataformas digitais com o objetivo de fornecer uma infraestrutura aberta e participativa para as interações entre os dois grupos distintos de usuários.	Parker et al. (2016)
Uma plataforma digital é um modelo de negócios habilitado para tecnologia que cria valor, facilitando trocas entre dois ou mais grupos interdependentes. Mais comumente, as plataformas reúnem usuários finais e produtores para realizar transações entre si. Eles também permitem que as empresas compartilhem informações para aprimorar a colaboração ou a inovação de novos produtos e serviços	Morvan, Hintermann, Vazirani, (2016)
Uma plataforma digital é um modelo de negócios com tecnologia habilitada permitindo que produtores e consumidores troquem valor.	Mancha et al. (2018)
Na Plataforma Digital, as relações econômicas digitais são construídas com base em um ambiente de rede transparente. Isto é, o aspecto social da confiança é fornecido por uma rede social, que é, entre outras coisas, um poderoso fator de autodesenvolvimento de todo o sistema e que os mecanismos de infraestrutura de mercado devem ser adequadamente implementados	Kozhevnikov e Korolev (2018)
As plataformas digitais diferem em propósito e complexidade, desde conectar-nos em nossas vidas pessoais até conectar-se a nossos clientes, colegas e parceiros de negócios. Mais especificamente, as plataformas analisam a interação entre o mundo digital e o mundo real e o potencial de transformação digital, tentando cumprir o objetivo de uma organização de várias partes interessadas.	(Bonollo & Poopuu, 2019

Fonte: Autor