

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA.
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA
EM SISTEMAS PRODUTIVOS.

EDGAR DE SOUZA

ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE TI COMO SUPORTE À PROPOSTA DE VALOR DE
UMA EMPRESA SOCIAL.

São Paulo

2018

EDGAR DE SOUZA

ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE TI COMO SUPORTE À PROPOSTA DE VALOR DE
UMA EMPRESA SOCIAL.

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Sistemas Produtivos, coordenado pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, sob orientação do Prof. Dr. Marcelo Okano.

São Paulo
Março/2018

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS

S729a Souza, Edgar de
Análise das dimensões de TI como suporte à proposta de valor de uma empresa social / Edgar de Souza. – São Paulo : CPS, 2018.
82 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Tsuguio Okano
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2018.

1. Dimensões de TI. 2. Empresa social. 3. Proposta de valor. I. Okano, Marcelo Tsuguio. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

EDGAR DE SOUZA

ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE TI COMO SUPORTE À PROPOSTA DE VALOR DE
UMA EMPRESA SOCIAL.

Prof. Dr. Marcelo Okano

Profa. Dra. Eliane Simões

Prof. Dr. Felipe Mancini

São Paulo, 28 de março de 2018

Pela paciência sem limites de minha esposa e pelos momentos que não pude estar com meus filhos. Pelo incentivo e apoio incondicional que meus pais sempre me ofereceram.

Para vocês, dedico esse trabalho.

Toda a sociedade que pretende assegurar a liberdade aos homens deve começar por garantir-lhes a existência.

Léon Blum.

Resumo

Essa pesquisa busca analisar como a Tecnologia da Informação suporta a proposta de valor social de uma Empresa Social com 15 anos de existência.

Sob a lente das Dimensões de TI desenvolvidas por Albertin (2012), busca-se compreender a evolução do uso da tecnologia da informação pela Empresa em benefício dos negócios. As dimensões de T - uso de TI, benefícios oferecidos, contribuição para o desempenho empresarial, governança e administração de TI, e o papel dos executivos - se apresentam como importante mecanismo para avaliação de TI em benefício dos negócios.

Sob as lentes do Modelo de Negócios Canvas para Empreendimentos Sociais, desenvolvido por Ingrid Burkett (2017), busca-se compreender o modelo de negócios da Empresa. A Empresa é um empreendimento criado em 2003 com o intuito de estimular a cultura de doação no Brasil, conectando as organizações brasileiras que precisam de apoio para seus projetos socioambientais aos investidores sociais.

Para suportar seu objetivo a Empresa desenvolveu um sistema, similar ao que é hoje conhecido como crowdfunding, pela qual as entidades cadastram seus projetos para serem avaliados. Uma vez aprovados e aceitos, esses projetos passam a ser listados nesse sistema, aqui chamado de Plataforma, e ficam disponíveis para receberem doações.

Considerando o empreendimento da Empresa como algo orgânico – logo passível de transformações – cabe a reflexão sobre como a proposta de valor social se transformou ao longo do tempo. Como se modificaram as parcerias, como se modificaram as entregas, como se transformou o valor social entregue, e como a TI suportou essas modificações?

Nos seus 15 anos de operação, a Empresa já arrecadou mais de R\$ 18 milhões, destinados a 188 projetos de todo o Brasil e seu modelo já foi replicado na África do Sul e em Portugal.

Abstract

This research aims to analyze how Information Technology supports a social enterprise with 15 years of existence.

Under the lens of IT dimensions developed by Albertin, we seek to comprehend the use of ICT for the benefit of the business. As IT dimensions, knowledge, IT use, benefits offered, contribution to business performance, IT management and administration, and the role of executives as an important mechanism for evaluating IT for the benefit of the business.

Under the lenses of the Business Model Canvas for Social Enterprise, developed by Ingrid Burkett, the Company's business model is sought. The Company is a social enterprise created in 2003 with the purpose of stimulating a Brazilian donation culture, connecting Brazilian organizations that support its social and environmental projects to investors.

To support its objective, the Company developed a system, similar to what is now known as crowdfunding, by which entities register their projects to be managed. Once approved and accepted, these projects are listed at the System, here called the Platform, and it is available to be received donations.

Consider the Company as organic - soon transformable - we do a reflection on how a social value proposition has transformed over time. How the partnerships were modified, how the deliveries were modified, how was the social value delivered transformed? And how did IT withstand these changes?

In its 15 years of operation, the Company has already raised more than R\$ 18 million, bet on 188 projects from all over Brazil and its model has already been replicated in South Africa and Portugal.

Lista de figuras

Figura 01 - Modelo das dimensões do uso da TI em benefício dos negócios.	23
Figura 02 - Modelo simplificado das dimensões do uso da TI em benefício dos negócios.	24
Figura 03 - Evolução de termos relacionados a modelos de negócios.	40
Figura 04 - O Business Model Canvas – BMC	45
Figura 05 - Dimensões de TI do projeto.....	64

Lista de tabelas

Tabela 01 - Definições de inovação aberta.....	27
Tabela 02 - Termos e grupos de pesquisa.	54
Tabela 03 - Consulta e resultados da base Web of Science.....	54
Tabela 04 - Consulta unificada e resultados da base Web of Science.....	55
Tabela 05 - Artigos da revisão sistemática.....	56
Tabela 06 – Domínios, categorização e taxonomia da revisão sistemática.....	57
Tabela 07 - Informação dos entrevistados.....	60
Tabela 08 - Formas de entrevistas.	60
Tabela 09 - Informações referentes a duração e data das entrevistas.....	61
Tabela 10 – Domínios, categorização e taxonomia das entrevistas.	62

Lista de abreviaturas e siglas

BMC - Business Model Canvas

BoP - Base da Pirâmide

CAPEX - Capital Expenditure

EMES - Emergence of Social Enterprise in Europe

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG - Organização Não Governamental

OPEX - Operational Expenditure

OSC - Organizações da Sociedade Civil

SEKN - Social Enterprise Knowledge Network

TI - Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologia da Informação e das Comunicações

Sumário

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Questão de pesquisa	15
1.2. Objetivo geral	15
1.3. Objetivos específicos	16
1.4. Justificativa	16
1.5. Organização dos Capítulos	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)	19
2.2. As dimensões de TI	22
2.3. Inovação aberta	25
2.4. Inovação fechada e os seus fatores de declínio	28
2.5. Crowdfunding	29
2.6. Crowdfunding baseado em doações.	30
2.7. Crowdfunding baseado em recompensas.	31
2.8. Crowdfunding baseado em empréstimos.....	32
2.9. Crowdfunding baseado em capital social.	32
2.10. Modelos de saque de Crowdfunding - “Tudo ou nada” ou Flexível.	33
2.11. Empreendimento social.....	33
2.12. Os Negócios Sociais	35
2.13. Perspectivas do Negócio Social - A Perspectiva Europeia	36
2.14. Perspectivas do Negócio Social - A Perspectiva Norte-Americana.....	37
2.15. Perspectivas do Negócio Social - A Perspectiva dos Países em Desenvolvimento	38
2.16. Modelo de negócios	39
2.17. O Business Model Canvas - BMC	43
2.18. O Business Model Canvas - BMC - Para Empresas Sociais	47
3. MÉTODO.....	53
3.1. Revisão Sistemática.....	54
3.2. Resultados e discussões da revisão sistemática.....	58
3.3. Estudo Exploratório: As dimensões de TI e a Empresa Social	59
3.4. Seleção dos indivíduos	59
3.5. Análise e tratamento dos dados.	62
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	64

4.1.	As dimensões de TI - Direcionadores.	65
4.2.	As dimensões de TI - Governança.....	65
4.3.	As dimensões de TI - Uso de TI.....	66
4.4.	As dimensões de TI - Benefícios.....	68
4.5.	As dimensões de TI - Desempenho Empresarial.....	68
4.6.	BMC para Empresa Social - Proposta de Valor	68
4.7.	BMC para Empresa Social - Parcerias.	71
4.8.	BMC para Empresa Social - Custos e Receitas	71
4.9.	BMC para Empresa Social - Atividades, Canais e Recursos.	72
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	Referências	75
	Apêndice A – Roteiro semiestruturado para entrevista.....	81

1. INTRODUÇÃO

As questões sociais são a muito tempo discutidas e destacadas entre as mais diversas esferas do poder, do público ao privado. Questões como justiça distributiva, justiça social e tantas outras denominações ressurgem de tempos em tempos e com diferente intensidade na mídia, nas rodas informais, nos meios empresariais, governamentais ou acadêmicos. Cada aparição é influenciada pelo momento social e econômico da época, com suas amarras, justificativas, aspirações e preconceitos.

O Relatório de Desenvolvimento Humano da ONU de 2016 aponta que desenvolvimento sustentável é uma questão de justiça social e que para o desenvolvimento humano atingir a todos o crescimento deve ser inclusivo (JAHAN, 2016).

Conhecido como Agenda 2030, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), são compostos por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos em 15 anos, de 2016 até 2030. Na Agenda 2030 estão previstas ações mundiais nas áreas de erradicação da pobreza, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, padrões sustentáveis de produção e de consumo, crescimento econômico inclusivo, entre outros. Jahan (2016) destaca que a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são importantes degraus em direção ao desenvolvimento humano para todos (JAHAN, 2016).

Sachs (1993) afirma que o problema da pobreza pode ser sanado ou evitado, ressaltando que não há falta de tecnologia que impeçam sua superação, e conclui que os obstáculos são políticos e sociais. Sachs apresenta as cinco dimensões de sustentabilidade, dentre elas a sustentabilidade social, na qual destaca que o processo sustentável precisa ser estabelecido de forma a reduzir as desigualdades sociais.

Elkington (1998) destaca que para alcançar melhor desempenho nos pilares da sustentabilidade é preciso novos tipos de parceria econômica, social e ambiental, também conhecido como “Triple Botton Line”.

Criada em 2003, a Empresa desenvolveu um sistema de captação de recursos financeiros, com formato semelhante ao de uma bolsa de valores. Esse sistema será chamado de Plataforma, e oferece um ambiente virtual de doações, seguro, prático e transparente. A Empresa realiza o repasse integral dos valores doados aos projetos e possui completa prestação de contas. Por meio da Plataforma, a Empresa visa estimular a cultura de doação no Brasil, conectando as organizações brasileiras que precisam de apoio para seus projetos socioambientais aos investidores sociais que possuem os recursos necessários para tornar os projetos realidade.

Estabelecida em 2015, a parceria entre a Empresa e a BrazilFoundation ampliou a soma dos recursos disponíveis aos projetos selecionados. A partir dessa união, cada projeto socioambiental selecionado passou a receber de imediato um aporte da BrazilFoundation de cerca de R\$ 50 mil. Esses projetos podem captar adicionalmente até R\$ 50 mil junto aos milhares de doadores do Brasil e do exterior que já fazem seus investimentos socioambientais.

Em 2015 a ONU definiu 17 objetivos de cooperação internacional para os próximos 15 anos, denominados Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esses objetivos englobam as três dimensões do desenvolvimento sustentável (a econômica, a social e a ambiental) e cinco áreas cujos nomes iniciam-se com a letra “p” - Pessoas, Prosperidade, Paz, Parcerias e Planeta (conhecidas como 5Ps). A Empresa adotou os 5 Ps como eixos temáticos para a seleção dos projetos listados a partir de 2016.

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) interessadas em participar da seleção de projetos inscrevem seus projetos diretamente na Plataforma e passam por um processo de seleção conduzido pela BrazilFoundation. Uma vez aprovado, a OSC receberá cerca de R\$ 50 mil para dar início imediato à sua implantação. O projeto ficará listado na Plataforma e terá a oportunidade de captar um valor adicional de até R\$ 50 mil, propiciando, assim, a expansão ou replicação do projeto.

Os investidores socioambientais (doadores) da Empresa podem selecionar projetos por tema, região geográfica ou público beneficiário. Podem também escolher um ou mais projetos para investir. O recurso doado é depositado numa conta do Empresa e repassado à OSC de acordo com um plano de utilização de recursos previamente aprovado.

1.1. Questão de pesquisa

Como a Tecnologia da Informação (TI) suporta a proposta de valor de uma Empresa Social?

1.2. Objetivo geral

Identificar como a Tecnologia da Informação suporta a proposta de valor de uma Empresa Social.

1.3. Objetivos específicos

São dois os objetivos específicos:

1. Como a Tecnologia da Informação auxilia a entrega de valor da Empresa Social?
2. Como a Empresa gera Valor Social?

1.4. Justificativa

A Empresa Social estudada existe há 15 anos e seus números sugerem muita força na entrega de sua proposta de valor. Essa força é manifestada também por forte apoio institucional e de sua rede de parcerias (patrocinadores, clientes e parceiros). Essa longevidade associada com o ineditismo da sua iniciativa desperta interesse em conhecer os detalhes do projeto que sustentou o desenvolvimento e a manutenção de sua Plataforma.

Especificamente no campo da tecnologia da informação resta a dúvida: Como a Empresa é suportada pela TI? Houve mudanças disruptivas na forma de discutir a TI para atender a demanda da Empresa ou a TI foi apenas ferramenta para entregar o valor social proposto?

Outra reflexão pertinente diz respeito ao valor social da Empresa. Considerando a iniciativa como algo orgânico – logo passível de transformações – vale refletir sobre como a proposta de valor social se transformou ao longo do tempo. Como se criaram e como se modificaram as parcerias? Como se modificaram as entregas? Como se transformou o valor social entregue? E como a TI suportou essas modificações?

A história da Empresa é rica em acontecimentos que poderiam ter transformado radicalmente a proposta de valor social. Dentre esses acontecimentos pode-se citar os dois processos de fusão pelo qual foi submetida sua mantenedora:

- ✓ O primeiro processo de fusão ocorreu em 2008, resultando numa nova companhia. Ambas as companhias eram associações sem fins lucrativos, após a desmutualização e fusão passam a ser companhias com fins lucrativos e de capital pulverizado e;
- ✓ A segunda fusão ocorreu em 2017, resultando na 5ª. Maior empresa do setor no mundo.

Essas mudanças organizacionais fortalecem a reflexão sobre a possibilidade dos valores sociais da Empresa terem sido modificados ao longo de sua história.

Nos seus 15 anos de operação, a Empresa já arrecadou mais de R\$ 18 milhões, destinados a 188 projetos de todo o Brasil e seu modelo já foi replicado na África do Sul e em Portugal.

Embora represente uma inovação na forma de captar e transferir recursos, a iniciativa da Empresa está pouco documentada na Academia, outra razão pela pertinência desse trabalho.

1.5. Organização dos Capítulos

Esse trabalho está organizado da seguinte forma:

O tema Tecnologia de Informação é tratado nos subcapítulos 2.1 a 2.2. Nesses subcapítulos são discutidas as definições de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Também é apresentado o conceito das Dimensões de TI, desenvolvido por Albertin e usado como lente teórica desse trabalho.

O tema Inovação é tratado nos subcapítulos 2.3 a 2.4. Inovação foi um assunto presente durante as entrevistas e por esse motivo vêm compor o trabalho. São discutidos conceitos de inovação, tipos de inovação, bem como alguns dos fatores de declínio.

O tema Crowdfunding é tratado nos capítulos 2.5 a 2.10. Crowdfunding foi um assunto presente durante as entrevistas e por esse motivo vêm compor o trabalho. São discutidos os tipos de crowdfunding e os modelos de saque.

O tema Negócios Sociais é tratado nos capítulos 2.11 a 2.15. Nesse capítulo são apresentados os conceitos e definições de empreendimento social e de negócio social. São também apresentadas as diferentes perspectivas de negócios sociais.

O tema Modelos de Negócios é tratado nos capítulos 2.16 a 2.18. Nesse capítulo são apresentadas as visões sobre modelo de negócios, com destaque para o modelo Business Modell Canvas para Empresas Sociais, de Burkett.

No capítulo 3 é apresentado o método de pesquisa. Nesse capítulo o método de pesquisa é apresentado de forma detalhada.

Os resultados e a discussão são apresentados no capítulo 4. Nesse capítulo os resultados são apresentados com a discussão que acompanha cada desenvolvimento.

Por fim, as Considerações Finais são apresentadas no capítulo 5.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo são apresentadas as teorias que dão consistência à pesquisa. Os conceitos dos assuntos discutidos são estudados em profundidade, sempre lastreados em pesquisas e artigos sobre os respectivos temas.

São apresentados os conceitos das Dimensões de TI, de Albertin (2012), bem como o Business Model Canvas para Empresa Social, de Burkett (2017), ambos os conceitos utilizados como lentes teóricas dessa pesquisa.

2.1. A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

As novas tecnologias são uma das mais relevantes mudanças em nossas vidas. Elas ergueram economias, promoveram facilidade de transportes e facilidades de comunicação, permitiram grandes avanços na saúde e educação, expandiu o acesso a informação e a participação das pessoas (JAHAN, 2016).

A Tecnologia da Informação e das Comunicações (TIC) é um termo geralmente utilizado para se referir à convergência de sistemas de transmissão audiovisual, telefones e redes de computadores através de um único sistema de cabeamento ou ligação. A TIC é um sinônimo alargado de Tecnologia da Informação, mas é um termo que enfatiza o papel das comunicações unificadas e a integração das telecomunicações (CHAN e HOLOSCO, 2015).

A TIC está tão inserida em nossas vidas que geralmente nem percebe-se que ela está sendo usada, entretando em muitos países em desenvolvimento essa realidade não é absoluta, resultando em serviços pouco eficientes e alto tempo e custo de transação (GREENBERG, 2008).

Mesmo que existam limitações de acesso às novas Tecnologias de Informação e Comunicação, seus impactos são sentidos nas mais distantes e remotas localidades. A informação tem o poder de afetar vidas, comunidades e possui tremendo poder sobre a identidade e imaginação (APPADURAI, 1996). A distância passa a ser irrelevante, permitindo negócios, inovação e expandindo as relações de colaboração entre as pessoas (CASTELLS, 2000).

A comunicação e as redes habilitadas pelas TIC estão provando ser economicamente, social e politicamente transformadoras. Seus papéis centrais como facilitadores de abertura e inovação são impressionantes. A disseminação e apropriação das TIC tem sido uma dimensão fundamental da globalização, empurrando as sociedades para construir sistemas de

comunicação e gerenciá-los bem, e desenvolver a infra-estrutura e a capacidade de usá-lo (SPENCE e SMITH, 2010).

O impacto das TICs ultrapassa o aumento da eficiência nas organizações e sua prestação de serviços. Novas tecnologias obrigam os profissionais a expandir suas realidades e mudaram a maneira como eles realizam processos e intervenções sociais (CHAN e HOLOSCO, 2015). Além dos impactos econômicos, estão sendo feitas melhorias em outras dimensões de bem-estar: segurança pessoal, participação política e responsabilidade, paz, dignidade e oportunidade (SPENCE e SMITH, 2010).

O impacto da TIC é sentido em quase todos os setores que interessam ao desenvolvimento humano, oferecendo novas possibilidades de participação da sociedade tanto nos níveis políticos quanto nos níveis sociais (KUYURO, AWODELE e OKOLIE, 2012). Desenvolvimento humano implica que as pessoas devem influenciar os processos que moldam suas vidas (JAHAN, 2016).

Embora a TIC não possa diretamente resolver o problema da pobreza há crescente pesquisa evidenciando que a TIC é essencial para endereçar alguns de seus aspectos (GREENBERG, 2008). Por exemplo, a TIC pode ajudar a construir produtos e serviços mais eficientes e completos com profundo impacto na diminuição da pobreza (FISAC-GARCIA *et al.*, 2013).

A difusão da TIC numa escala global reduz as dificuldades associadas com a coleta de dados viabilizando melhor leitura, medição e análise dos avanços alcançados, permitindo organizar a informação mais rápida e sistematicamente (FISAC-GARCIA *et al.*, 2013). O mundo possui os recursos, o conhecimento e a tecnologia para reduzir a pobreza (JAHAN, 2016).

As TIC exercem importante papel na reestruturação e redefinição de processos, resultando em dramática melhora em medidas críticas de desempenho, de eficiência, na velocidade e precisão nas organizações, com foco principal em reduzir perdas e custos. Antes das TIC a comunicação era lenta, o armazenamento eletrônico e proteção dos dados não existiam, e o compartilhamento de informações era limitado (SUSANTO *et al.*, 2016).

Ainda de acordo com Susanto *et al.*, as capacidades das TIC's envolvem atualizar e manter atualizada as informações dentro da organização, bem como garantir o acesso por todos. O gigantesco volume de informações muda o modo de funcionamento do mercado, reestruturando atividades econômicas e criando novas oportunidades de negócios pela exploração dessas informações (MARES e MARES, 2009).

O rápido desenvolvimento da tecnologia da informação nos últimos anos teve um impacto crescente na sociedade e na economia global, apresentando as mudanças fundamentais dos modelos de produção e distribuição, das condições comerciais, da ocupação da força de trabalho e de a vida cotidiana (MARES e MARES, 2009).

Segundo Mares e Mares (2009), a sociedade da informação baseada no conhecimento significa mais do que o progresso das tecnologias e a aplicação da informática e das comunicações, envolve também diferentes dimensões: social (com impacto na aprendizagem contínua), ambiental (com impacto no uso de recursos e proteção ambiental), cultural (com impacto na conservação e desenvolvimento do patrimônio nacional e internacional, promoção do pluralismo, proteção dos menores, desenvolvimento da indústria multimídia e da produção com conteúdo informativo) e econômico (desenvolvendo novos paradigmas da economia digital e da nova economia baseada no conhecimento, inovação, cultura empresarial e gerencial, educação do cidadão e do consumidor). Implementar a sociedade da informação supõe a adoção de uma boa gestão do uso de TIC, porque existe uma diferença, às vezes bastante grande, entre a "tecnologia oferecida" e a "tecnologia usada" (MARES e MARES, 2009).

As TICs, entre outras coisas, são as portadoras do conhecimento tecnológico e os links que conectam os elementos essenciais de um sistema nacional de inovação, desempenhando papel crítico como catalisadores e provedores de conhecimento, bem como plataformas e propagadoras de inovações (SPENCE e SMITH, 2010).

2.2. As dimensões de TI

A Tecnologia de Informação (TI) tem sido considerada como um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, sendo que as organizações brasileiras têm utilizado ampla e intensamente esta tecnologia, tanto em nível estratégico como operacional (ALBERTIN, 2003).

Esse nível de utilização oferece grandes oportunidades para as empresas que têm sucesso no aproveitamento dos benefícios oferecidos por este uso. Ao mesmo tempo, ele também apresenta desafios para a administração de TI da qual as empresas passam a ter grande dependência e que apresenta particularidades de gerenciamento. Neste cenário complexo, um dos desafios críticos é identificar o nível de contribuição que esta tecnologia oferece aos resultados das empresas (ALBERTIN e ALBERTIN, 2012)

Neste ambiente, torna-se imprescindível o conhecimento das dimensões do uso de TI: utilização em si, benefícios oferecidos, contribuição para o desempenho empresarial, governança e administração de TI, e o papel dos executivos, bem como da relação que existe entre estas dimensões, para que se possa garantir sua coerência, além do tratamento individual das particularidades de cada uma dessas dimensões (ALBERTIN e ALBERTIN, 2012). Estas dimensões são identificadas no “Modelo das dimensões do uso de tecnologia de informação em benefício dos negócios”, apresentado na figura 01.

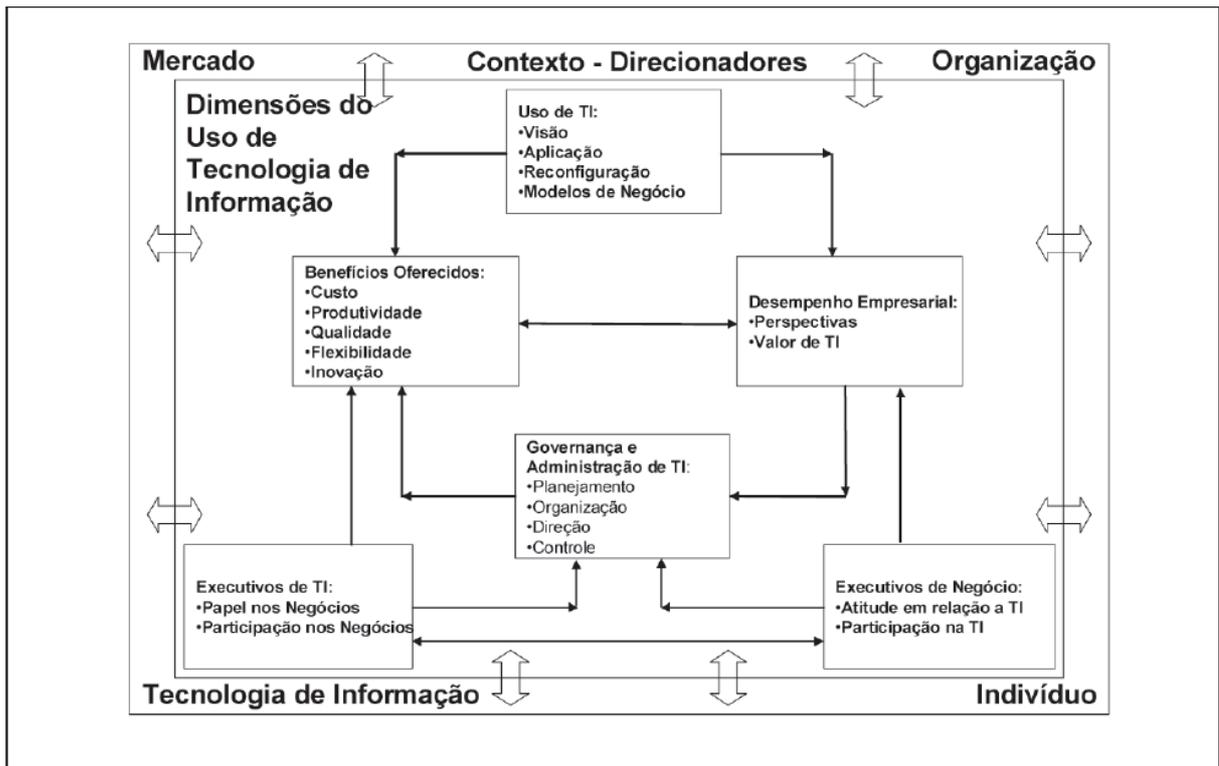
O uso de TI também deve considerar o contexto, ou seja, os direcionadores das respostas organizacionais e do uso de TI, incluindo as pressões de mercado, organizacionais, de indivíduo e da própria tecnologia (ALBERTIN e ALBERTIN, 2012).

As organizações devem definir suas diretrizes, estratégias e operacionalização, considerando o contexto em que atuam, aproveitando as oportunidades e vencendo os desafios apresentados. Os administradores têm procurado aumentar seu conhecimento em relação a essas dimensões e sobre a efetiva administração desse ambiente (ALBERTIN e ALBERTIN, 2016).

O uso de TI oferece benefícios para os negócios que incluem custo, produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação, e cada uso tem uma composição própria destes benefícios. O desafio das organizações é determinar o mais precisamente possível quais os benefícios realmente ofertados e desejados, pois essa identificação será a base para a confirmação desses benefícios no desempenho empresarial (ALBERTIN e ALBERTIN, 2012).

O uso de TI também será determinado pela visão e o valor que esta tecnologia tem para a empresa, assim como pelas várias aplicações de TI que estão à disposição das organizações, infraestrutura, transacional, informacional e estratégico (WEILL e BROADLENT, 1998).

Figura 01 - Modelo das dimensões do uso da TI em benefício dos negócios.



Fonte: Albertin e Albertin, 2012

De acordo com Albertin e Albertin (2012), a avaliação do uso de TI nas empresas deve ser feita de forma ampla e integrada, interna e externamente. O estudo das dimensões do uso de TI pode ser considerado um subsídio importante para o planejamento e ações da empresa visando seu objetivo institucional. Para efeito de visualização do diagnóstico da situação das empresas em relação às dimensões do uso de TI, Albertin e Albertin (2012) sugerem o “Modelo simplificado das dimensões do uso da tecnologia da informação em benefício dos negócios”, apresentado na figura 02.

O uso de TI tem relação direta com os direcionadores. O direcionador de mercado tende a ter relação com o uso informacional e estratégico; o direcionador de organização com

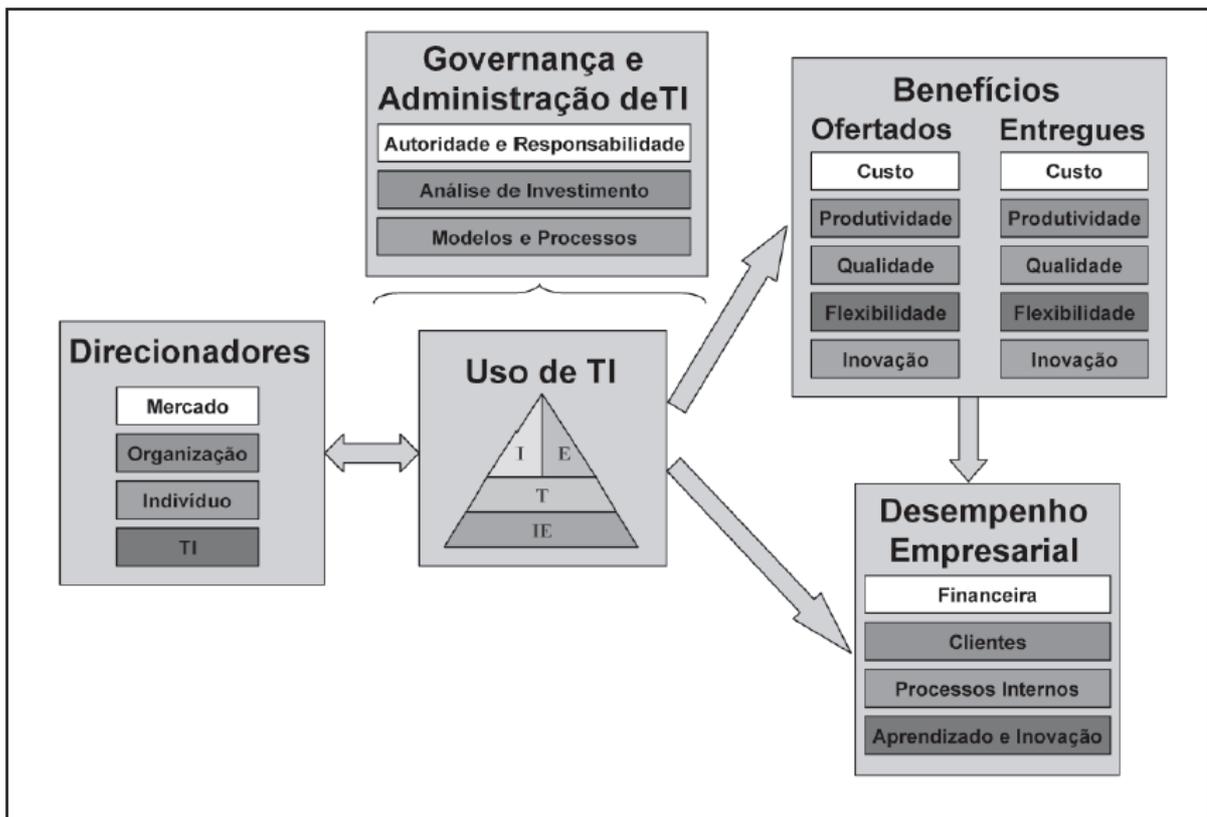
o uso de infraestrutura e transacional; indivíduo, como consumidor, com estratégico; e TI com infraestrutura e estratégico.

O uso de TI tem relação direta com os benefícios oferecidos. A utilização de infraestrutura tende a ter relação com o benefício de custo, produtividade e flexibilidade; o uso transacional com custo, produtividade e qualidade; o informacional com qualidade e inovação; e o estratégico com qualidade e inovação.

O uso de TI, por meio dos benefícios oferecidos, tem relação direta com seu impacto no desempenho empresarial. A utilização de infraestrutura tende a ter impacto nas perspectivas de processos internos e financeira; o uso transacional nas perspectivas de processos internos e financeira; o informacional nas perspectivas de inovação e de clientes; e o estratégico nas perspectivas de inovação, clientes e financeira.

A situação da governança de TI e da administração de TI pode ajudar a entender a situação nas demais dimensões. Uma possível falha ou falta de procedimentos adequados para análise de investimento tende a contribuir para a incoerência entre as dimensões do uso de TI. O mesmo acontece com os participantes do processo de decisão sobre gastos, investimentos e uso de TI.

Figura 02 - Modelo simplificado das dimensões do uso da TI em benefício dos negócios.



Fonte: Albertin e Albertin, 2012

O uso de TI oferece benefícios para os negócios que incluem custo, produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação; cada uso tem uma composição própria destes benefícios. O desafio das organizações é determinar, o mais precisamente possível, quais os realmente ofertados e desejados, pois esta identificação será a base para a confirmação destes benefícios no desempenho empresarial (ALBERTIN, ALBERTIN, 2008).

O desempenho empresarial certamente tem sido afetado pelo uso de TI, porém a maneira como isto ocorre depende da perspectiva usada na relação entre a organização e a TI, que pode ser desde a consideração de TI como simples decorrência das diretrizes organizacionais, até a TI como facilitadora e fornecedora de inovações de negócio. Estas perspectivas determinam o valor que é dado à TI e aquele que se espera do seu uso (ALBERTIN e ALBERTIN, 2008).

A governança de TI pode ser entendida como a autoridade e responsabilidade pelas decisões referentes ao uso de TI.

A administração de TI, com seus processos de planejamento, organização, direção e controle, tem como objetivo garantir a realização bem-sucedida dos esforços para o uso de TI, desde a sua definição com o alinhamento estratégico, influenciado pelo contexto, até a mensuração dos seus impactos no desempenho empresarial (Albertin e Albertin, 2005). O gerenciamento de projetos faz parte desta administração.

2.3. Inovação aberta

As entrevistas realizadas nessa pesquisa sugerem que a Plataforma desenvolvida pela Empresa representou grande inovação quanto a forma de captar recursos. O tema Inovação surgiu como algo natural para ser incluído na pauta em virtude dessas análises.

Chesbrough (2006) define inovação aberta como o uso de fluxos intencionais de conhecimento para dentro e para fora da empresa para acelerar a inovação interna e expandir os mercados.

De acordo com Dahlander e Gann (2010), o ponto inicial para a idéia de inovação aberta decorre de que uma empresa não pode inovar sozinha. Como destaca Lichtenthaler (2010), para muitas empresas a inovação aberta é um requisito e não apenas uma opção porque a empresa simplesmente não consegue fazer tudo em casa.

Para gerar inovações radicais as empresas que atuam em um ambiente de mudanças tecnológicas rápidas dependem geralmente de fontes de conhecimento desenvolvidas externamente (HERZOG e LEKER, 2010).

Esta necessidade de integrar fontes externas de pesquisa e desenvolvimento forçou muitas empresas a mudar de um modelo de inovação fechado para um modelo aberto de inovação (CHESBROUGH, 2003). Empresas que trabalham com o modelo de inovação aberta respeitam de forma positiva as contribuições intelectuais das pessoas de dentro e de fora da organização, dividindo riscos e benefícios.

Os riscos inerentes ao processo de inovação podem ser atenuados através da realização de parcerias não só com outras empresas, mas também com outros tipos de organizações (LICHTENTHALER, 2008).

Os processos centrais na inovação aberta.

Enkel, Gassmann e Chesbrough (2009), destacam três processos centrais na inovação aberta.

- Processo “para dentro”, que permite enriquecer a própria base de conhecimento da empresa através da integração de fornecedores, clientes e fontes externas de conhecimento;
- Processo “para fora”, que permite gerar lucros, levando idéias para o mercado, vendendo propriedade intelectual e multiplicando tecnologia, transferindo idéias para o ambiente externo;
- Processo “misto”, que se refere a co-criação com parceiros complementares através de alianças, cooperação e *joint ventures* durante as quais dar e receber são cruciais para o sucesso.

A troca de informações, conhecimentos e tecnologias com os parceiros complementares é importante pois as empresas dependem de ativos de conhecimentos externos críticos para a realização com êxito de seu esforço inovador (CHRISTENSEM e RAYNOR, 2003).

O conceito de inovação aberta considera explicitamente a tendência para os processos de inovação interorganizacional (VRANDE et al., 2009), mas as atividades internas também são críticas para processos de inovação aberta. As empresas precisam desenvolver internamente o conhecimento tecnológico prévio para se basear com sucesso nos processos de inovação aberta “para dentro” (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

Segundo West e Gallagher (2006), a inovação aberta é uma abordagem holística para a gestão da inovação, como incentivar e explorar sistematicamente uma ampla gama de fontes internas e externas para oportunidades de inovação, integrando conscientemente essa exploração e explorando amplamente essas oportunidades através de múltiplos canais.

O sucesso da estratégia de inovação está associado à capacidade de reconhecer o valor de um novo conhecimento, de o assimilar e de o aplicar de forma comercial. Sem esta capacidade a empresa não consegue transformar conhecimento gerado no seu exterior em inovações com sucesso comercial (COHEN e LEVINTHAL, 1989, 1990).

De acordo com Chesbrough (2003), o processo de inovação aberta redefine a fronteira entre a empresa e seu entorno, tornando a empresa mais porosa e incorporada em redes de diferentes atores de ações, trabalhando coletivamente e individualmente para comercializar novos conhecimentos.

A decisão de envolver o ambiente externo nos seus processos de inovação deve estar associada ao modelo de negócio da empresa. As empresas muitas vezes perdem oportunidades de um modelo de negócio mais atrativo por entrar em conflito com o seu modelo em vigor (CHESBROUGH, 2003).

Uma vez que a complexidade do processo de inovação é tida como um desafio a ser enfrentado pelas empresas e pelos seus parceiros, as chances de desenvolvimentos bem-sucedidos de inovação aumentam quando as forças disponíveis no mercado são aproveitadas, ou seja, a inovação aberta deverá ser estruturada de acordo com a realidade de cada empresa, respeitando as suas particularidades.

A inovação aberta continuará sendo de grande importância na prática corporativa para gestão da inovação e as empresas precisam superar problemas para lidar com a inovação aberta, pois inovação aberta requer uma maneira diferente de pensar e uma mudança nas práticas dos funcionários em lidar com idéias, conhecimentos ou tecnologias. (HERZOG, LEKER, 2010). A Tabela 01 apresenta outras definições de inovação aberta.

Tabela 01 - Definições de inovação aberta.

Definição	Fonte
A inovação aberta significa que a empresa precisa abrir seus limites para permitir o fluxo de conhecimento valioso a partir do exterior, a fim de criar oportunidades para processos de inovação cooperativa com parceiros, clientes e / ou fornecedores. Inclui também a exploração de ideias e IP, a fim de as levar ao mercado mais rapidamente do	Gassmann and Enkel, 2004: 2

que os concorrentes.	
Nós definimos a inovação aberta como incentivando e explorando sistematicamente uma ampla gama de fontes internas e externas para oportunidades de inovação, integrando conscientemente essa exploração e explorando amplamente essas oportunidades através de múltiplos canais	West and Gallagher, 2006: 320
A inovação aberta é o uso de fluxos de conhecimento para dentro e para fora para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para o uso externo da inovação, respectivamente. [Este paradigma] assume que as empresas podem e devem usar idéias externas, bem como idéias internas, e caminhos internos e externos ao mercado, à medida que procuram avançar sua tecnologia	Chesbrough, Vanhaverbeke, and West, 2006 : 1
O sistema é referido como aberto porque os limites do funil de desenvolvimento do produto são permeáveis. Algumas ideias de projetos de inovação são iniciadas por outras partes antes de entrar no funil interno; outros projetos deixam o funil e são desenvolvidos por outras partes.	Dittrich and Duysters, 2007 : 512
Isso significa que a inovação pode ser considerada como resultante de redes interorganizacionais distribuídas e não de empresas individuais.	Perkmann and Walsh, 2007 : 259
Uma abordagem de inovação aberta refere-se a basear-se sistematicamente nas capacidades dinâmicas de uma empresa, de forma interna e externa, que realizam as principais tarefas de gerenciamento de tecnologia, ou seja, aquisição de tecnologia e exploração de tecnologia, ao longo do processo de inovação ".	Lichtenthaler, 2008: 148
Existe um número cada vez maior de processos de inovação que dependem do mundo exterior para criar oportunidades e, em seguida, selecionar o melhor de entre essas alternativas para o desenvolvimento futuro. Esta abordagem é muitas vezes referida como inovação aberta	Terwiesch and Xu, 2008: 1529

2.4. Inovação fechada e os seus fatores de declínio

O modelo de inovação aberta difere do modelo de inovação fechada, na qual a empresa com maior vantagem competitiva era aquela que detinha os mais sofisticados laboratórios de pesquisa e desenvolvimento e tinha capacidade econômica para realizar altos investimentos para manutenção desta estrutura. Esta era a forma mais comum de chegar a novas descobertas e obter uma posição de destaque no mercado (CHESBROUGH, 2003; 2004; GANN, 2004; HEMPHILL, 2005).

No modelo de inovação fechada a idéia predominante era de que a empresa deve gerar suas próprias ideias e então desenvolvê-las, contruí-las, leva-las ao mercado, distribuí-las, assistí-las, financiá-las e patrociná-las por sí só (CHESBROUGH, 2003).

De acordo com Chesbrough (2003) os fatores que levaram ao declínio do modelo fechado são:

- Crescente mobilidade de mão-de-obra de pessoas altamente experientes e capacitadas, que ao deixarem uma empresa na qual trabalharam por muito tempo levam consigo o conhecimento e as competências adquiridas.
- A globalização possibilitou o aumento da quantidade de formações, proporcionado pela graduação e pela pós-graduação, a qual muitos colaboradores tiveram a oportunidade de realizar. Esta situação permitiu difundir o conhecimento desenvolvido nos laboratórios de investigação para diferentes ambientes e empresas, independentemente do seu tamanho e esforço em inovar.
- Crescente presença do capital de risco que facilitou a criação de novas empresas.
- O aumento da velocidade de alteração do mercado, com a comercialização cada vez mais rápida de muitos produtos e serviços, fazendo a posição de liderança de determinada tecnologia ter tempos mais reduzidos.

2.5. Crowdfunding

Embora o termo crowdfunding ainda não existisse à época da construção da Plataforma, as entrevistas realizadas nessa pesquisa sugerem que a Plataforma desenvolvida pela Empresa é uma plataforma de crowdfunding. O tema crowdfunding surgiu como algo natural para ser incluído na pauta em virtude dessas análises.

Crowdfunding é definido como um método de coletar muitas pequenas contribuições, através de uma plataforma on-line, para financiar ou capitalizar um projeto ou iniciativa (FREEDMAN e NUTTING, 2015). Na forma de um chamado aberto na internet, busca recursos financeiros em forma de doações, as vezes em troca de um produto, serviço ou recompensa (BELLEAMME, LAMBERT e SCHWIENBACHER, 2013).

Crowdfunding pode ser visto também como uma combinação de conceitos de crowdsourcing - busca de financiamento através de pessoas - e microfinanças - pequenos valores de empréstimos e sem garantias (SCHWIENBACHER e LARRALDE, 2010).

Crowdfunding usa internet e sistemas de pagamento on-line para facilitar as transações entre os criadores (pessoas que pedem fundos) e doadores ou investidores (pessoas que dão dinheiro). Plataformas de crowdfunding, como RocketHub, Kickstarter, e IndieGoGo oferecem oportunidades para que qualquer pessoa com acesso a internet possa investir em uma ideia existente ou ir além e pedir fundos para sua própria ideia ou projeto (GERBER, HUI e KUO, 2012).

Por meio de redes sociais, perfis sociais e a natureza viral da comunicação baseada em internet, indivíduos e companhias têm conseguido angariar de bilhões de dólares em doações, ações e empréstimos para projetos nos últimos 5 anos (INFODEV, 2013). Crowdfunding permite apresentar uma idéia de negócio para o público em geral e pedir por doações para transformar aquela ideia em realidade (WRONKA e POŚPIECH, 2014).

A visão de crowdfunding é aproveitar o poder da multidão para financiar pequenos empreendimentos, projetos que provavelmente não serão financiados por meios tradicionais, usando plataformas de crowdfunding ou redes. Para realizar esta visão, as plataformas de crowdfunding fornecem meio para criadores e financiadores trocar recursos para realizar ideias (GERBER, HUI, KUO, 2012).

Os principais tipos de Crowdfunding.

Freedman e Nutting (2015) indicam quatro tipos principais de crowdfunding:

1. Baseado em doações;
2. Baseado em recompensas;
3. Baseado em empréstimos;
4. Baseado em capital social

2.6. Crowdfunding baseado em doações.

Crowdfunding baseado em doações é um tipo de campanha de crowdfunding na qual a pessoa ou entidade organizando a campanha não oferece nenhuma recompensa para a pessoa que está doando. Numa campanha de crowdfunding baseado em doações a pessoa contribui com dinheiro ou qualquer outro recurso simplesmente porque quer apoiar a ideia ou a causa. Esse tipo de campanha de crowdfunding funciona bem para promover causas sociais, projetos comunitários, caridade, dentre outros (SINGH, 2016).

Com o surgimento da internet e das redes sociais, o processo de angariação de fundos está mudando dos escritórios e centros de Teleton para plataformas on-line, com destaque para as iniciativas de Crowdfunding (BUENADICHA, 2015).

Grandes organizações de caridade começaram a pedir doações muito antes do fenômeno crowdfunding, porém a partir de 2010 os sites de crowdfunding baseados em doações permitiram que organizações muito pequenas a até mesmo indivíduos pudessem pedir contribuições das pessoas pela internet, com potencial de sensibilizar um número muito maior de pessoas (FREEDMAN, NUTTING, 2015).

Exemplificativamente, apenas uma plataforma de crowdfunding já arrecadou, até essa data, mais de US\$ 3 bilhões, contando com mais de 25 milhões de doadores. (GOFUNDME, 2017).

2.7. Crowdfunding baseado em recompensas.

Crowdfunding baseado em recompensas é um tipo de campanha na qual indivíduos que participam esperam receber alguma recompensa que corresponda com o montante de dinheiro que contribuiram (SINGH, 2016). Crowdfunding baseado em recompensas é uma evolução do crowdfunding baseado em doações e geralmente a recompensa é um produto ou serviço que a empresa produz ou fornece, ou algum desconto na aquisição desse produto ou serviço (BUENADICHA, 2015). Crowdfunding baseado em recompensas tende a funcionar melhor para o consumo de produtos ou serviços (SINGH, 2016), entretanto, muitos apoiadores doam quantidades menores do que o valor mínimo necessário para ter direito à recompensa, ou seja, ao invés da expectativa da recompensa, esses apoiadores apenas querem demonstrar apoio ao time do projeto ou ao produto (FREEDMAN, NUTTING, 2015).

Esses apoiadores potencialmente se transformarão em consumidores assim que o produto estiver disponível. Por terem participado do processo desde a concepção podem ser disseminadores das informações e características do produto como se fossem ter participação nos lucros. De outra forma esse tipo de disseminação de informações sobre o produto iria requerer muita campanha de marketing (SCHWIENBACHER, LARRALDE, 2010).

Importante mencionar que o apoio por meio de plataformas de crowdfunding não significa perda de direitos de propriedade intelectual. A plataforma atua apenas como intermediário que conecta as campanhas com os doadores, permitindo que se comuniquem

para que possam discutir os méritos e potencial dos projetos (FREEDMAN e NUTTING, 2015).

2.8. Crowdfunding baseado em empréstimos.

No modelo de crowdfunding baseado em empréstimos a pessoa ou entidade que organiza a campanha está essencialmente buscando conseguir dinheiro de diversas pessoas. Em troca, aquele que empresta recebe a promessa de ser ressarcido em determinado tempo, a vista ou em parcelas, com uma determinada taxa de juros (SINGH, 2016).

Esse modelo de crowdfunding permite que indivíduos peçam empréstimos sem oferecer garantias e paguem com juros. As plataformas de crowdfunding baseado em empréstimos gera receita cobrando um percentual de quem recebe o empréstimo, e uma taxa de serviço do investidor (FREEDMAN e NUTTING, 2015).

Em vez de substituir o papel que os bancos desempenham, as plataformas de crowdfunding baseados em empréstimos estão começando a trabalhar em conjunto com os credores tradicionais, enquanto ainda oferecem taxas de juros mais baixas (BUENADICHA, 2015).

O modelo de crowdfunding baseado em empréstimos é particularmente popular entre empreendedores que não possuem acesso ou não entendem vantajoso o meio mais tradicional de captação de empréstimos em instituições financeiras, ou não querem vender parte do negócio, que é a essência do modelo de crowdfunding baseado em capital social (SINGH, 2016).

2.9. Crowdfunding baseado em capital social.

No modelo de crowdfunding baseado em capital social os apoiadores contribuem com dinheiro e passam a ser donos de uma parcela da empresa, ou seja, a empresa está vendendo participação no seu negócio. Esses apoiadores podem receber retorno pelo investimento, na forma de lucros, dividendos, distribuição (SINGH, 2016). O uso do modelo de crowdfunding baseado em capital social é crescente por *startups* que procuram forma alternativa de conseguir aportes de capital (BUENADICHA, 2015).

Com colapso do Mercado financeiro de 2008 e a dificuldade em conseguir empréstimo bancário, o modelo de crowdfunding baseado em capital social apresentou-se como uma

alternativa robusta para capitalizar startups e pequenas e médias empresas (BUENADICHA, 2015).

2.10. Modelos de saque de Crowdfunding - “Tudo ou nada” ou Flexível.

Para qualquer que seja o tipo de crowdfunding, existem dois modelos de saque dos valores obtidos, esses modelos são denominados “Tudo ou nada” ou “Flexível. (CUMMING, LEBOEUF e SCHWIENBACHER, 2015). Pelo modelo “Tudo ou nada” se a campanha não atingir a meta de captação dentro do período estipulado considera-se que a campanha falhou e os valores ofertados pelos apoiadores são devolvidos (FREEDMAN, NUTTING, 2015).

No modelo Flexível a campanha também estabelece as metas de captação, porém independente do atingimento dessas metas os valores doados são sacados e o risco da não execução do projeto é transferido para os apoiadores. Campanhas do tipo Flexível obtêm menos sucesso na captação de recursos, cenário bastante consistente com o maior risco envolvido pelo potencial não execução do projeto por falta de fundos (CUMMING, LEBOEUF e SCHWIENBACHER, 2015).

Considerando as classificações destacadas, a Plataforma em estudo seria classificada como Plataforma de Crowdfunding baseada em Doações, com o modelo de saque Flexível.

Esse tipo de campanha de crowdfunding funciona bem para promover causas sociais, projetos comunitários, caridade, dentre outros (SINGH, 2016).

2.11. Empreendimento social

Apesar dos enormes avanços na qualidade de vida que a humanidade fez nos últimos dois séculos, muitos problemas persistentes continuam a existir e outros novos problemas surgiram (DEES, 2007).

Uma estratégia potencialmente promissora de melhoria é incentivar e apoiar empreendedores sociais, indivíduos e organizações que trazem para problemas sociais o mesmo tipo de determinação, criatividade, e engenhosidade que encontramos entre empresários (DEES, 2007).

Empreendedorismo social é um processo pelo qual cidadãos constroem ou transformam instituições para a solução de problemas sociais tais como pobreza, saúde,

educação e direitos humanos, para trazer uma vida melhor para muitos (BORNSTEIN e DAVIS, 2010).

O empreendedorismo social tem o espírito empreendedor na sua gênese, pelo modo como encara as questões sociais, procurando um modelo de resposta inovador para a resolução de necessidades sociais persistentes, cujos mecanismos tradicionais não foram ainda capazes de eliminar. O empreendedorismo social é, assim, reconhecido como um enorme potencial para o desenvolvimento econômico e social de um país e das suas regiões, sendo um instrumento indispensável à coesão e desenvolvimento das comunidades locais (BERNARDINO e SANTOS, 2014).

O conceito de "empreendedorismo social" emergiu na década de 1980 do trabalho de Bill Drayton na Ashoka e Ed Skloot da New Ventures, ajudando organizações sem fins lucrativos a explorar novas fontes de renda. A Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos Empreendedores Sociais, que financia inovadores sociais em todo o mundo (DEES, 2007; ASHOKA, 2017).

Existem três abordagens principais para a definição de negócios sociais. A perspectiva europeia, nascida da tradição da economia social (associações e cooperativas), enfatiza o papel das organizações da sociedade civil com funções públicas. A perspectiva americana entende as empresas sociais principalmente como organizações privadas que aplicam a lógica do mercado à resolução de problemas sociais. Uma terceira abordagem, predominante nos países em desenvolvimento, enfatiza iniciativas de mercado voltadas para a redução da pobreza e a transformação das condições sociais para indivíduos marginalizados ou excluídos (COMINI, BARKI e AGUIAR, 2012).

A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2006) define as empresas sociais como organizações que procuram objetivos econômicos e sociais com espírito empreendedor e que tenham um propósito primordial além da maximização de lucros. Eles devem alcançar objetivos econômicos e sociais, uma área na qual eles devem ter a capacidade de trazer soluções inovadoras para problemas de exclusão social e desemprego.

A incorporação de duas filosofias de fundo aparentemente opostas (as dimensões social e econômica), permite a criação de sinergias e a amplificação da capacidade de criação de valor para a sociedade no seu todo, viabilizando um modelo de resposta autossustentável e duradouro (BERNARDINO e SANTOS, 2014).

Empreendedores sociais iniciam e lideram processos de mudança que se auto corrigem, orientados ao crescimento e focados no impacto, sendo assim, eles criam novas

configurações de pessoas e coordenam seus esforços para atacar os problemas com mais sucesso (BORNSTEIN e DAVIS, 2010).

2.12. Os Negócios Sociais

Negócios Sociais são organizações híbridas que possuem tanto o objetivo social quanto o financeiro em seu escopo e na qual o impacto social é o motivador da empresa e não uma externalidade positiva. Os negócios com impacto social ganharam força e se tornaram referência para modelos inovadores de negócio, preocupados em gerar impacto na sociedade e melhorar o mundo.

Os negócios sociais diferem das ONGs e organizações da sociedade civil pelo fato de utilizarem mecanismos de mercado na busca de sustentabilidade financeira, ao passo que as ONGs e organizações da sociedade civil majoritariamente apoiam-se em filantropia (BARKI, 2015; NOGUEIRA e SCHOMMER, 2009).

Os negócios sociais ganharam evidência em 2006, com a premiação de Nobel da Paz para Muhammad Yunus devido a seu trabalho com microcrédito em sua experiência no Grameen Bank, que tem o objetivo de reduzir a pobreza através de concessão de empréstimos, à pessoas que não possuem acesso ao sistema de crédito tradicional por não conseguirem apresentar garantias necessárias (BARKI, 2015).

De acordo com Yunus (2008), a globalização exerce um papel importante no atual quadro de desigualdades sociais, mas que poderia ter um efeito positivo se fosse empregada para diminuir essas desigualdades. O modelo de negócios sociais de Yunus expandiu-se para diversos países que possuem grandes problemas sociais. Inicialmente, o termo utilizado era empresa social, assim como é utilizado na Europa. Nesse sentido, a mudança ocorreu como forma de se diferenciar de outras abordagens próximas. Embora se tenham relatos de que já se usava esse termo nos Estados Unidos, ele ganhou visibilidade e passou a ser conhecido mundialmente por meio de Yunus (YUNUS, 2008; COMINI, 2011).

Existem três principais correntes que explicam os negócios sociais. A perspectiva europeia, nascida da tradição de economia social (associativismo, cooperativismo), a perspectiva norte-americana, que entende os negócios sociais como organizações privadas com lógica de mercado dedicadas a soluções de problemas sociais, e a terceira corrente, predominante em países em desenvolvimento, que enfatiza iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza e transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos (COMINI, 2011).

2.13. Perspectivas do Negócio Social - A Perspectiva Europeia

Na Europa, o conceito de empresa social fez sua primeira aparição em 1990, no coração do terceiro setor, seguindo um ímpeto inicialmente italiano e intimamente ligado ao movimento cooperativo. Em 1991, o parlamento italiano aprovou uma lei criando uma forma jurídica específica para as "cooperativas sociais" que assim experimentou um crescimento extraordinário (DEFOURNY e NYSENS, 2010).

Na Europa, o termo empresa social está bem difundido, sendo inclusive reconhecido como um formato jurídico na maioria dos países (COMINI, 2011). O processo de formação das empresas sociais na Europa teve como motivação inicial a oferta, a menor custo, de serviços que estão no escopo de atuação do setor público, bem como a geração de oportunidades de trabalho para populações marginalizadas desempregadas (BORZAGA e DEFOURNY, 2001).

De acordo com a definição da rede de pesquisadores *Emergence of Social Enterprise in Europe* (EMES), as empresas sociais são “organizações com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade, iniciadas por um grupo de cidadãos, nas quais o interesse material dos investidores capitalistas é sujeito a limites”.

A abordagem acadêmica predominante na Europa ressalta a importância da participação dos beneficiários na tomada de decisão, bem como o reinvestimento do lucro na própria organização para potencializar o crescimento e o impacto social. Esta visão tem como premissa a existência de uma tensão entre obtenção de resultados financeiros e sociais. Desta forma, 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, 2011).

Segundo Travaglini et al. (2008), no contexto europeu, pode-se distinguir três campos principais nos quais as empresas sociais realizam sua atividade econômica:

- Integração de trabalho;
- Empresas cujo principal objetivo é a produção de bens e serviços com utilidade social ou sejam motivados por um interesse coletivo;
- Empresas que promovam o desenvolvimento econômico e social local (por exemplo, serviços de proximidade), através da promoção da participação do cidadão e do governo local na gestão de atividades.

Além disso, Travaglini et al. (2008) também destacam as as principais características dos negócios sociais, a saber:

- Orientação da empresa - Eles estão diretamente envolvidos na produção de bens ou na prestação de serviços a um mercado.
- Objetivos Sociais - Eles têm objetivos sociais e / ou ambientais explícitos, como criação de emprego, treinamento ou a prestação de serviços locais. Os seus valores éticos podem incluir o compromisso de desenvolver habilidades nas comunidades locais. Seus lucros são principalmente reinvestidos para atingir seus objetivos sociais.
- Propriedade social - São organizações autônomas cujas estruturas de governança e de propriedade são normalmente baseadas na participação de grupos de partes interessadas (por exemplo, funcionários, usuários, clientes, grupos comunitários locais e investidores sociais) ou por curadores ou diretores que controlam a empresa em nome de um grupo mais amplo de partes interessadas. Eles são responsáveis perante suas partes interessadas e a comunidade em geral pelo seu impacto social, ambiental e econômico. Os lucros podem ser distribuídos como participação nos lucros das partes interessadas ou utilizados em benefício da comunidade.

Uma empresa social pode ser estabelecida como uma organização independente, ou pode ser participação ou de propriedade exclusiva de uma empresa com fins lucrativos ou de uma empresa sem fins lucrativos. Como uma unidade de negócios com fins lucrativos, a empresa social não realizará programas sociais contrários à missão; como um braço comercial sem fins lucrativos, a empresa social poderia ser a forma de gerar receitas para financiar atividades sociais ou para cobrir os custos da organização (TRAVAGLINI et al., 2008).

2.14. Perspectivas do Negócio Social - A Perspectiva Norte-Americana

De acordo com Comini (2011) nos Estados Unidos o termo negócio social é utilizado para definir uma empresa que tenha objetivo social, como na Europa, ou de uma unidade de negócio inserida em uma empresa tradicional (COMINI, 2011).

Sob a perspectiva norte-americana o conceito de empresa social/negócio social inclui qualquer ação empreendedora de mercado que tenha impacto social com sua ação comercial,

podendo assumir diversas formas legais, como sociedades anônimas, corporações, companhias limitadas e organizações sem fins lucrativos (COMINI, 2011).

Autores como Prahalad e Hart (2002) foram pioneiros no destaque do importante papel que as multinacionais deveriam ter na mitigação de problemas socioambientais. Os autores apontaram que 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, que atendessem uma demanda bem diferente daquela que tradicionalmente as grandes corporações focavam.

Prahalad e Hart (2002) apresentam o conceito de Base da Pirâmide (Base of Pyramid - BoP), o qual indicam que um mercado ainda pouco explorado são os “bilhões de aspirantes a pobres que estão acessando o mercado”. A ideia central dessa ótica é desenvolver produtos e serviços acessíveis a esse público, sem, contudo, afastar-se da geração de lucro e consequente distribuição de dividendos aos acionistas. Apresentam, ainda, destaque para as empresas multinacionais, que possuem maior potencial e recursos para investirem na causa de resolução de problemas sociais (PRAHALAD e HART, 2002).

2.15. Perspectivas do Negócio Social - A Perspectiva dos Países em Desenvolvimento

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, 2011).

Para a rede SEKN os negócios inclusivos – termo adotado pela rede SEKN – são definidos como organizações ou empreendimentos que geram transformação social por meio de atividades de mercado. Isto 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, 2011).

Segundo Comini (2011), pode-se dizer que Negócios Inclusivos são aqueles voltados à geração de oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões do chamado “trabalho decente” e de forma

autossustentável, gerando lucratividade para os empreendimentos, e que estabelecem relações com organizações empresariais típicas, quer seja na condição de fornecedores de produtos ou serviços, quer seja na distribuição dessa mesma produção das empresas ou negócios tradicionais (COMINI, 2011).

Para Yunus (2008), existem dois tipos de negócios sociais:

- Aqueles que buscam benefícios sociais como redução da pobreza, tratamento de saúde para pobres, justiça social, sustentabilidade global, e assim por diante, buscando satisfação psicológica, emocional e espiritual da população marginalizada ao invés de maximização do lucro do proprietário;
- Aqueles que são propriedade dos pobres ou marginalizados.

Nesse caso, de acordo com Comini (2011), o benefício social deriva do fato de que os dividendos e o crescimento financeiro produzidos vão beneficiar os pobres e reduzir sua pobreza.

2.16. Modelo de negócios

O tema do modelo de negócios é, em muitos aspectos, um tema de desenvolvimento recente. Muitas vezes, o modelo de negócios está associado equivocadamente ao conceito de estratégia, mas representa duas construções diferentes. O modelo de negócio facilita a análise do contexto competitivo e a tomada de decisões para as escolhas estratégicas de uma empresa, mas não é a estratégia da empresa (SMITH, SHAFER e LINDER, 2005).

Clark, Bellman et al. (1957) e Jones (1960) em seus estudos referiram-se ao modelo de negócios. Estudos concretos sobre o assunto são recentes, por importantes personalidades como Pigneur, Tucci e Osterwalder.

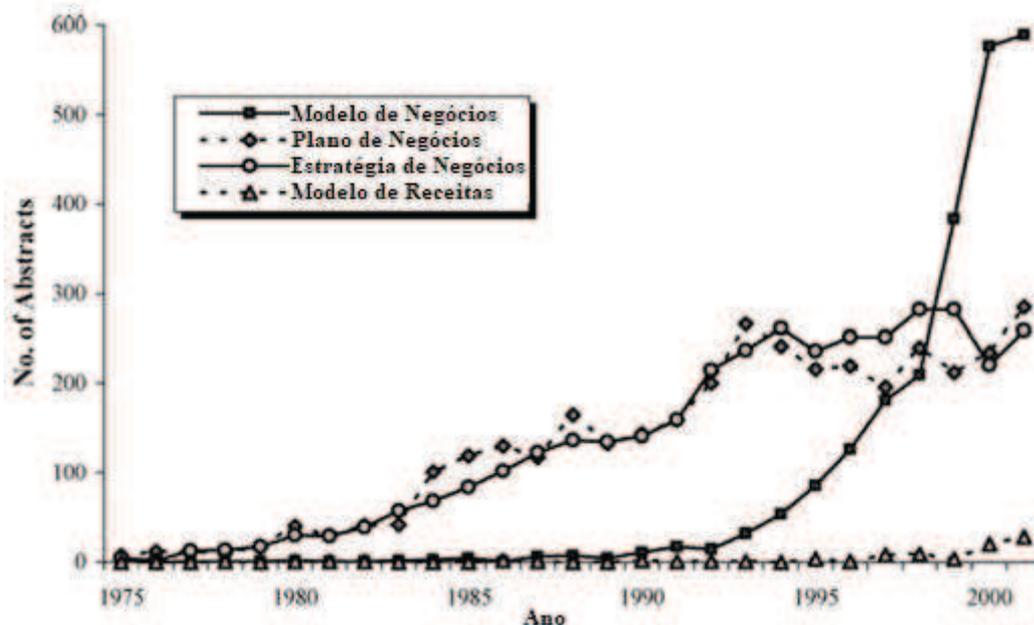
A partir da figura 03 podemos ver como apenas o final do século XX a palavra "modelo de negócios" se torna mais generalizada. Uma contribuição adicional de Zott, Amit e Massa (2010) considera que o argumento do modelo de negócios se torna mais forte apenas no final do século passado.

O termo modelo de negócios é também usado para expressar o processo através do qual uma empresa cria valor para as partes interessadas.

Algumas das contribuições mais importantes da literatura para o conceito de "modelo de negócios" são:

- ✓ Uma arquitetura de fluxo de produtos, serviços e informações que também inclui a definição dos atores dentro do negócio e seus papéis;
- ✓ Uma definição dos benefícios potencialmente obtidos por esses atores;
- ✓ Uma descrição das fontes de receita.;

Figura 03 - Evolução de termos relacionados a modelos de negócios.



Fonte: Ghaziani e Ventresca, 2005.

Para Timmers definir o modelo de negócios, no entanto, não é suficiente para expressar o negócio de uma empresa, mas considera o modelo de negócios complementar a estratégia de marketing e define com ele o que o autor chama de "modelo de marketing". (TIMMERS, 1998)

Hamel (2000): de acordo com Hamel, o modelo de negócio pode ser definido como "uma idéia de negócio posta em prática". A idéia de negócio consiste em quatro elementos:

- ✓ A estratégia central que define a missão, os objetivos da empresa e os elementos para os quais a oferta é diferenciada;
- ✓ Recursos Estratégicos para Habilidades, Conhecimentos, Habilidades, Ativos e Processos;

- ✓ Rede de valor caracterizada por relações externas com várias partes interessadas como fornecedores e parceiros que com links sinérgicos contribuem para a criação de valor pela empresa;
- ✓ A interface do cliente destinada a gerenciar relacionamentos com o cliente com o objetivo de fornecer informações e suporte, estruturando os preços de produtos e serviços para que a empresa possa dar valor concreto ao valor gerado.

Essas quatro partes são acompanhadas por três elementos definidos como "elementos de ponte":

- ✓ Benefícios do cliente ou criação de valor para isso através da implementação prática da estratégia pela empresa, que se desenvolve através da interface do cliente;
- ✓ Configuração de estratégia interna que é expressa em uma fórmula combinada unicamente de habilidades, recursos e processos;
- ✓ Os limites da empresa delineados pela rede de valores, dependendo dos recursos selecionados e suas combinações (HAMEL, 2000).

Shafer, Smith, Linder (2005): Para desenvolver uma definição de modelo de negócio Shafer, Smith e Linder analisam as contribuições de vários autores anteriores. Após uma análise cuidadosa da literatura acadêmica a partir da qual emergem quarenta e dois elementos possíveis de um modelo de negócios, apenas alguns, os mais recorrentes, são recrutados em quatro categorias: escolhas estratégicas, rede de valor, criação de valor e apropriação de valor.

De acordo com Shafer, Smith e Linder (2005), o modelo de negócio é a "representação da lógica subjacente e as opções estratégicas subjacentes de uma empresa para a criação e apropriação de valor dentro uma rede de valores". Os autores também consideram quatro erros possíveis na concepção de um modelo de negócios que pode prejudicar sua validade e eficácia. Tais erros podem ser:

- ✓ Suposições incorretas na lógica subjacente ou nas hipóteses básicas que não são suficientemente testadas ou simplificadas
- ✓ Limitações nas escolhas estratégicas consideradas, ou seja, o erro de considerar a estratégia não numa perspectiva global, mas meramente limitada a certos aspectos

- ✓ Mal-entendidos sobre a criação e apropriação do valor, muita atenção à criação de valor, negligenciando a apropriação
- ✓ Mal-entendidos na rede de valores que muitas vezes são considerados não variáveis ao longo do tempo, embora possam variar devido a mudanças futuras, como tecnologia, moda ou simplesmente mudanças de preferência do consumidor.

Shafer, Smith e Linder (2005) também apontam a diferença entre a estratégia e o modelo de negócio: o primeiro é considerado o conjunto de escolhas feitas por uma empresa, enquanto a segunda reflete as implicações práticas e mais operacionais dela e incentiva a análise e as observações das relações de causa de efeito que dela resultam.

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005): Em sua descrição da estrutura das empresas os autores usam nove blocos estruturais definidos como "blocos de construção", que são agrupados em quatro "pilares". A partir desses blocos virá o "Business Model Canvas" criado por Osterwalder. A definição de modelo de negócios proposta:

"O modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e relacionamentos que permitem expressar a lógica comercial de um negócio específico. É a expressão do valor que uma empresa oferece a um ou mais segmentos de clientes e a arquitetura da organização. Descreve a rede de colaboradores que criam, promovem e fornecem esse valor para gerar fluxos de receita lucrativos e sustentáveis".

O modelo de negócios é colocado no centro do chamado "Triângulo de Negócios" onde encontramos a estratégia, organização e sistemas de informação de uma empresa. Esses três componentes atuam sobre forças externas, como o ambiente social, normas e regulamentos, forças competitivas, demanda do mercado e desenvolvimento tecnológico que podem exigir mudanças no modelo de negócios para preservar sua eficácia.

Johnson, Christensen e Kagermann (2008): "Um modelo de negócio consiste em quatro elementos interligados que, juntos, criam e distribuem valor".

Os quatro elementos são:

- ✓ Proposição de valor para o cliente: representa a solução que a empresa propõe aos problemas ou necessidades dos clientes. A satisfação do cliente e o feedback positivo dependerão da importância da necessidade que é atingida pela ineficácia ou inutilidade de soluções anteriores.

- ✓ Fórmula de lucro: a empresa cria valor para o cliente, também consegue criar valor para si próprio.
- ✓ Recursos principais: dê a proposta de valor concreta ao benchmark, de modo que ele crie valor para a própria empresa.
- ✓ Processos chave: em termos de pesquisa e desenvolvimento e habilidades na produção e habilidades gerenciais de planejamento, procedimentos, normas e cultura organizacional. Tais processos podem ser replicáveis e, de forma semelhante aos recursos descritos acima, são muito importantes para criar e valor apropriado. (JOHNSON, CHRISTENSEN e KAGERMANN, 2008).

De acordo com a Teece (2010), o modelo de negócio articula lógica, dados e outras evidências que sustentam a proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receita e estrutura de custos para a empresa que entrega esse valor. A empresa deve sempre tentar defender a vantagem competitiva e tornar o modelo comercial difícil de imitar para os competidores.

Doz e Kosonen (2010) fazem uma distinção entre a definição objetiva e subjetiva de um modelo de negócios.

- ✓ Objetivo diz que é "um conjunto de relações operacionais estruturadas e inter-relacionadas entre a empresa e seus clientes, fornecedores, parceiros e outras partes interessadas, e entre suas unidades internas e departamentos".
- ✓ Subjetivo: "Para a gestão de uma empresa, o modelo de negócios também funciona como uma representação subjetiva desses mecanismos, definindo as condições de como a empresa se baseia."

Portanto muitas vezes a maneira pela qual a realidade em que uma organização está operando e atuando não é a mesma percebida entre seus membros. Com base nisso, torna-se ainda mais importante explicar o modelo de negócios para que sua compreensão possa ser compartilhada por todos, quer estejam dentro do sistema da empresa, quer para aqueles que estão fora (DOZ e KOSONEN, 2010).

2.17. O Business Model Canvas - BMC

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), *Business Model Canvas* (BMC) é uma ferramenta para apoiar gerentes ou empresários na concepção e inovação de um modelo comercial de uma empresa, ajudando no desenvolvimento ou evolução de empreendimentos

de qualquer tamanho para que atendam às novas demandas e formas de comportamento da sociedade.

Concebido e explicado por Osterwalder e Pigneur (2010), permite representar graficamente o modelo de negócio de uma empresa. É caracterizada por nove blocos (blocos de construção) que podem ser rastreados até quatro áreas-chave de uma empresa, como clientes, suprimentos, infra-estrutura e sustentabilidade financeira.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), o formato de quadro direciona a análise dos componentes essenciais a todo negócio, apoia a descrição da lógica de como uma organização pretende gerar valor e tem como objetivo ser uma linguagem comum para descrever, visualizar e alterar modelos de negócio.

O BMC é uma representação visual de todo o sistema corporativo. Cada bloco é considerado como um plano de trabalho.

Ao ser lançada em 2011, a ferramenta BMC havia sido testada previamente e evoluída de forma colaborativa por mais de 470 pessoas em todo o mundo e por organizações de renome como IBM, Ericsson, Deloitte, governo do Canadá. (OSTERWANGER e PIGNEUR, 2010).

O BMC se disseminou no ambiente de negócios por permitir que fosse copiada e usada de forma livre. Também influenciou na popularização foi o fato do modelo apresentar uma forma fácil e rápida para planejar e prototipar um negócio, apoiando a validação da sua viabilidade antes de iniciar o desenvolvimento de um plano de negócio mais detalhado.

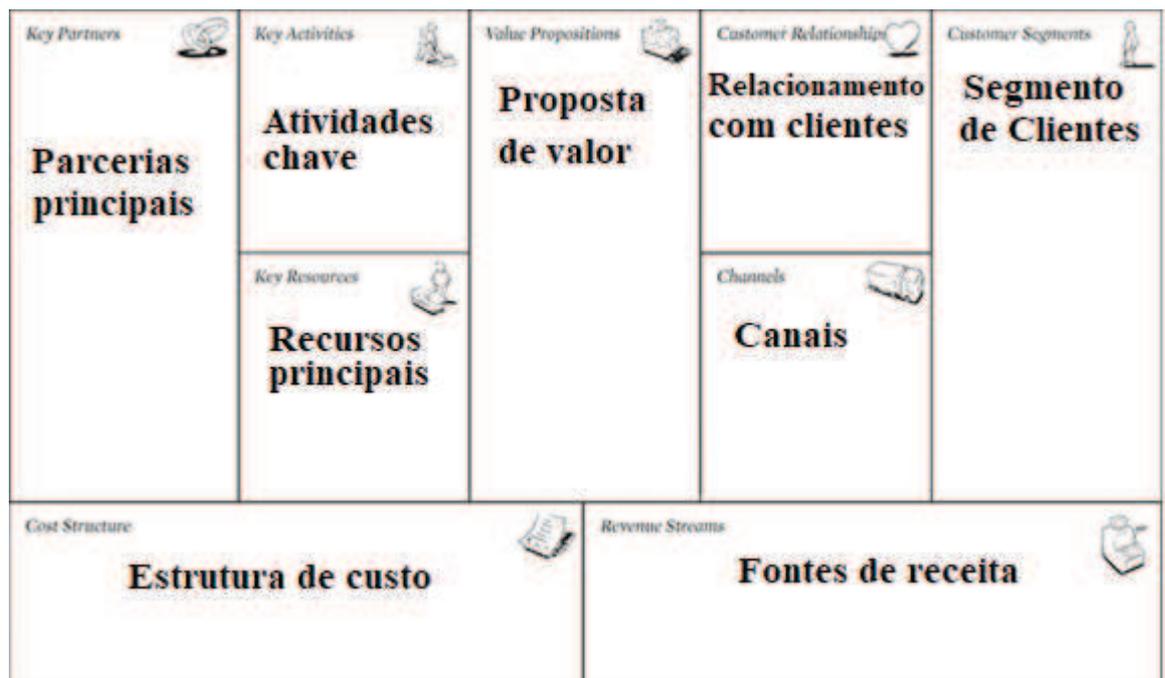
Com a expansão do uso da ferramenta Business Model Canvas, iniciou-se um processo de apropriação do formato pelos usuários, que passaram a realizar adaptações na ferramenta para atender a diferentes necessidades. Foi nesse contexto que surgiram novas versões da ferramenta com base em outras metodologias, além de versões para o desenvolvimento de negócios que visam o impacto social.

O livro 'Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócio' (OSTERWANGER e PIGNEUR, 2010), detalha o BMC como um quadro composto por 9 blocos (figura 04), cada um tratando de um ponto essencial para o funcionamento de um negócio: (1) segmentos de clientes, (2) proposta de valor, (3) canais, (4) relacionamento com clientes, (5) fontes de receita, (6) recursos principais, (7) atividades-chave, (8) parcerias principais, (9) estrutura de custo.

Os componentes do lado direito do quadro trabalham pontos ligados ao valor entregue pelo negócio e os componentes do lado esquerdo trabalham pontos lógicos ligados à eficiência do negócio.

Segmento de clientes (Customer Segments): Apresenta o grupo específico de pessoas ou organizações que a empresa quer entender e auxiliar. Como o cliente é a principal fonte para obter lucro financeiro, aconselha-se segmentar os clientes. Um modelo de negócios pode ter um ou mais grupos de clientes que ajudarão uma organização a compreender as necessidades específicas dos clientes em profundidade.

Figura 04 - O Business Model Canvas – BMC



Fonte: Osterwanger & Pigneur, 2010

Proposta de valor (Value propositions): Representa as ofertas de uma empresa para segmentos de clientes específicos para satisfazer suas necessidades ou resolvendo seus problemas. É por isso que os clientes escolhem essa empresa sobre outras. Um valor pode ser quantitativo, como preço, velocidade de serviço e assim por diante ou qualitativo, como *design*, experiência do cliente e assim por diante. A proposta de valor propõe a reflexão sobre a utilidade e relevância que aquele negócio que está sendo desenhado pretende oferecer aos seus clientes, ou seja, que problemas ele ajuda a resolver, que necessidades satisfaz, que benefícios oferece e qual é o conjunto de produtos ou serviços que disponibiliza para cada segmento de clientes. Com tais definições, será possível esclarecer quais serão os diferenciais que motivarão os clientes a escolherem o negócio em questão e não outro.

Canais (Channels): Explica a forma como uma empresa compreende e se conecta com seus segmentos de clientes específicos. Os canais podem ser diretos ou indiretos. Poderia

ser canais próprios ou canais de parceiros. Existem cinco estágios diferentes que podem ser cobertos por um ou mais de um canal. Estes são os seguintes: Aumentar a conscientização do cliente sobre as ofertas da empresa, a avaliação das ofertas da empresa pelos clientes, a compra de produtos ou serviços da empresa, a entrega das ofertas compradas e a manutenção dos serviços pós-venda. Nessa etapa são definidos os meios de comunicação, distribuição e venda mais adequados aos segmentos de clientes pretendidos, que permitirão que os clientes conheçam as ofertas da empresa, avaliem seus benefícios e diferenciais, comprem e recebam produtos e serviços, recebam suporte após a compra e se mantenham em contato com a empresa.

Relacionamento com clientes (Customer relationship): Define a natureza do relacionamento que uma empresa possui com seus segmentos de clientes, com o objetivo de conquistá-los, retê-los e ampliar a venda de produtos e serviços a cada um deles. Leva-se em consideração as expectativas dos clientes, os custos de cada meio e tipo de contato, e como seus processos serão integrados na operação do negócio. Existem muitas maneiras de fazer relacionamento com o cliente, como assistência pessoal, autoatendimento, serviços automatizados, co-criação e assim por diante.

Fontes de receita (Revenue streams): Descreve como uma empresa pode obter receitas de segmentos de clientes, que pode ser pela venda de ativos, taxa de uso, licenciamento, e assim por diante. A precificação costuma se basear em variáveis estáticas – tipo de produto ou serviço, segmento de cliente, volume – ou em condições do mercado – negociações, momento de compra, variações de oferta e demanda, leilões. Pode ser dividido em dois tipos: 1) Receitas de transações onde o cliente paga uma vez e 2) Receitas recorrentes onde o cliente paga mais de uma vez.

Recursos principais (Key Resources): Indica os recursos importantes que são necessários para gerar uma proposta de valor, para expandir mercados, para sustentar relacionamentos com segmentos de clientes e para receber receitas. Pode ser físico, financeiro, intelectual ou humano. A empresa pode possuir os recursos-chave ou pode gerir de terceiros.

Atividades-chave (Key activities): Descreve as ações vitais que uma empresa deve tomar para funcionar com sucesso, como produção, resolução de problemas e redes de relacionamento, ou seja, criar e oferecer a proposta de valor pretendida, alcançar mercados, estar em contato com o cliente e gerar renda.

Parcerias principais (Key partners): Designa a rede de fornecedores e parceiros para otimizar os modelos de negócios, reduzir riscos ou obter os recursos necessários. Pode ser

alianças estratégicas entre concorrentes ou não concorrentes, *joint ventures* e relacionamentos comprador-fornecedor. Essa definição é importante pois desenvolvimento de alianças pode auxiliar na otimização da operação e na redução de riscos.

Estrutura de custo (Cost structure): Ilustra os custos mais significativos experimentados por uma empresa ao funcionar sob um determinado modelo de negócios, ou seja, visa descrever os custos fixos e variáveis envolvidos na operação do modelo de negócio que está sendo desenhado. Um modelo de negócios poderia ser orientado por custos ou com base em valores. Com base no levantamento é possível analisar os recursos e atividades-chave mais onerosos, refletir sobre como reduzir ou minimizar custos e também verificar em que pontos haverá variação de custos com o crescimento do negócio.

A inovação em modelos de negócio não se dá apenas pelo uso da ferramenta BMC, mas pela postura adotada ao utilizá-la, pelo tempo a ela dedicado, e pelo envolvimento de pessoas com diferentes visões na modelagem de um negócio (OSTERWANGER e PIGNEUR, 2010).

A inovação pode ser gerenciada e estruturada em processos e a ferramenta BMC pode ser de grande valia, mas para que haja inovação é necessário que um ou mais dos seguintes objetivos sejam perseguidos durante a modelagem do negócio:

- ✓ Levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado;
- ✓ Aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um modelo de negócio melhor;
- ✓ Satisfazer as necessidades existentes, porém não atendidas, do mercado;
- ✓ Criar um mercado inteiramente novo (OSTERWANGER e PIGNEUR, 2010).

2.18. O Business Model Canvas - BMC - Para Empresas Sociais

O processo de apropriação do BMC permitiu que muitos outros modelos surgissem. No folheto “*Using the Business Model Canvas for social enterprise design*”, Ingrid Burkett destaca que durante alguns anos usou o BMC para mapear e evidenciar o modelo de negócios de empresas sociais e organizações sem fins lucrativos (ONG’s). Inicialmente também acreditava que era necessário um modelo de negócios próprio para empresas sociais ou ONG’s.

Entretanto, enquanto trabalhava com o BMC em torno do setor de empresas sociais, percebeu que não era necessário um modelo próprio - no entanto, também percebeu que havia

algumas características sobre as empresas sociais que poderiam ser facilmente refletidas no BMC usando algumas adaptações simples.

Burkett (2017) destaca que o objetivo de um modelo de negócios é ajudar as partes interessadas a entender e articular claramente como uma empresa está configurada para que ela crie, entregue e capture valores.

No caso de uma empresa social, isso seria, em última análise, sobre como a empresa gerará valor financeiro e social e qual a relação entre os dois tipos de valor na empresa. O modelo de negócios deve ser articulado em uma página, e sua substância foca em como uma organização faz negócios, como essa empresa gera receita, o valor que uma empresa oferece para quem, quem são os clientes e por que os clientes continuariam a voltar.

Isso pode nos ajudar a entender como e por que nosso negócio funciona, e isso pode nos ajudar a projetar e inovar nossos negócios.

As empresas sociais são muitas vezes iniciadas por pessoas que se apaixonam por fazer a diferença. Muitas vezes, não é o "negócio" real que capta sua imaginação, mas o impacto que ele terá para as questões sociais ou ambientais que eles estão buscando abordar.

Compreender o modelo de negócios de uma empresa social pode ter dois benefícios principais:

1. Pode ajudar a entender, projetar, articular e discutir os "parafusos" do conceito de negócio;
2. Pode ajudar a testar e desenvolver protótipos para ver se o que se acredita sobre o impacto social e os negócios realmente se concretizam na prática.

Se mais empresas sociais passarem a usar e desenvolver seus modelos de negócios, muitos de seus desafios poderiam ser mais facilmente identificados no início de sua evolução, resultando em maiores oportunidades de trabalhar para projetar soluções para esses desafios.

Compreender os modelos de negócios e seu potencial em termos de design de empresas sociais ajuda a evitar algumas das armadilhas e aumentar a probabilidade de que mais empresas sociais se tornem viáveis e sustentáveis, tanto financeiramente como em termos de impacto social.

Para as empresas sociais o BMC deve proporcionar uma oportunidade de ver não apenas o negócio, mas também identificar o impacto social que estão tentando alcançar.

O mais importante no uso do BMC para empresas sociais é identificar como o impacto social e o negócio interagem - como eles são simbióticos, como eles competem, quais as oportunidades que existem para trazê-los ao alinhamento e quais tensões existem entre eles.

Compreender isso pode ser imensamente útil para as empresas sociais e pode levar a uma maior capacidade de gerenciar eficazmente a viabilidade e a sustentabilidade.

A realidade das empresas sociais é que elas não podem funcionar se o modelo comercial não funcionar financeiramente (então não há negócios). Mas eles também não podem trabalhar se os objetivos sociais não forem realizados dentro do negócio (então não existe uma empresa social, apenas uma empresa).

Nas empresas sociais, o objetivo talvez não seja facilitar a interação entre esses grupos, mas sim facilitar uma conexão que permita a distribuição de impacto social sustentável dentro de um modelo de negócios viável. Desta forma, a empresa social se torna intermediária entre impacto e comércio.

A maneira de representar isso no BMC é diferenciar entre esse lado (ou lados) da empresa social que é direcionado ao impacto e esse lado direcionado ao comércio, evidenciando assim como eles interagem e qual a história da empresa social em relação ao comércio e ao impacto.

Para permitir a reflexão sobre como o negócio e o impacto social interagem Burkett (2017) relaciona algumas questões chaves para cada um dos nove blocos do BMC. As questões chaves estão relacionadas a seguir:

Segmento de cliente:

- ✓ Para quem criamos valor - e que tipo de valor criamos para eles?
- ✓ Quão importante é a ligação entre nossos produtos / serviços e nosso impacto para nossos clientes?
- ✓ Eles estão preparados para pagar mais pelo impacto?
- ✓ Quem mais poderia / poderia pagar o impacto?
- ✓ Que tipo de proposição de valor manterá os clientes voltando a longo prazo?

Proposta de valor:

- ✓ Qual o valor que você fornece aos seus clientes? Por que eles continuariam voltando?
- ✓ Qual é a relação entre sua proposição de valor comercial e sua proposição de valor de impacto?
- ✓ Quão visível ou proeminente é a sua proposta de valor de impacto? Quem valoriza e pagará sua proposição de valor de impacto? Quem entende isso?
- ✓ Como você conta / mede sua proposição de valor (comercial e de impacto)?

Canais:

- ✓ Como ajudamos nossos clientes a avaliar a proposta de valor de impacto da nossa organização?
- ✓ Que evidências e histórias podemos / devemos compartilhar?
- ✓ Por que os clientes devem comprar de nós como uma empresa social?
- ✓ Concorremos diretamente com as empresas convencionais? Em caso afirmativo, por que os clientes escolherão comprar de nós?
- ✓ Podemos ampliar nossa gama de mecanismos de entrega?
- ✓ Existem formas mais eficientes, eficazes ou inovadoras de que podemos entregar nossos bens / serviços e / ou impacto?
- ✓ Como podemos conectar nossos clientes de forma mais efetiva através de nossos mecanismos de entrega?
- ✓ Acompanhamos nossos clientes para garantir que eles sejam clientes repetidos?
- ✓ Que suporte ou informação pós-venda eles precisam ou querem sobre nossos produtos / serviços e / ou impacto?
- ✓ Como podemos garantir que eles vão defender a empresa social?

Relacionamento com cliente:

- ✓ Que tipo de relacionamento nossos clientes querem? Eles estão ou poderiam estar interessados em nosso impacto social?
- ✓ O que poderia acontecer se os clientes se apaixonassem por nosso impacto social? Quais outros papéis eles estariam dispostos a exercer se o fizessem?
- ✓ Os relacionamentos com clientes de impacto são diferentes?

Fontes de receita:

- ✓ Podemos segregar as receitas geradas através das atividades comerciais do negócio com as receitas geradas através do impacto?
- ✓ Isso efetivamente significa saber de que receita é derivada e dirigindo a parte do negócio?
- ✓ Examinamos modelos de negócios comerciais análogos para explorar potenciais fluxos de receita do nosso setor empresarial escolhido, o que pode nos ajudar a prever, até certo ponto, o potencial de lucros para cobrir custos de impacto?

- ✓ Quais fontes de receita contínuas poderiam ser geradas em relação à entrega de impacto, e como estamos avaliando isso?

Recursos principais:

- ✓ Quais recursos físicos, intelectuais, humanos e financeiros são necessários para suas operações comerciais?
- ✓ Quais recursos físicos, intelectuais, humanos, financeiros e de impacto são necessários para garantir que você atinja seus objetivos de impacto?
- ✓ Como a falta de recursos comerciais pode afetar a consecução dos objetivos de impacto? E vice-versa?

Atividades chave:

- ✓ Quais são as principais atividades que realizamos para entregar nossas proposições de valor comercial aos clientes?
- ✓ Quais são as principais atividades necessárias para entregar a nossa proposta de valor de impacto?
- ✓ Quais as sobreposições existem entre os dois conjuntos de atividades?

Parcerias principais:

- ✓ Que parcerias podem nos ajudar a entregar, fortalecer ou dimensionar nossos objetivos de impacto?
- ✓ Quais as motivações que sustentam nossas parcerias?
- ✓ Como estruturamos nossas parcerias? Como demonstramos o valor de nossas parcerias entre si e externamente?

Estrutura de custos:

- ✓ Qual é o impacto que você está procurando alcançar na empresa social (e qual é a diferença entre o seu impacto ideal e real!)?
- ✓ Que atividades você tem para assumir para alcançar esse impacto?
- ✓ Quais dessas atividades não seriam realizadas se este fosse um negócio comercial típico?
- ✓ Quais os custos que essas atividades incorrem?

- ✓ Quais recursos são necessários para alcançar esse impacto? Qual desses recursos não seria necessário se este fosse um negócio comercial típico? A que custos esses recursos incorrem?

3. MÉTODO

O presente trabalho é uma pesquisa qualitativa exploratória com análise de contexto, instrumentalizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado.

Segundo Godoy (1995, p. 58), a pesquisa qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada”.

Assim, a abordagem qualitativa parece mais adequada, pois conforme Vergara (2005), essa modalidade de pesquisa avalia a qualidade das informações e a percepção dos atores sociais.

Segundo Richardson (1985), até mesmo em estudos quantitativos é possível um olhar qualitativo. Esse autor afirma que o uso de critérios, categorias ou escalas de atitudes são maneiras de se quantificar dados qualitativos. Para Richardson (1985), abordar qualitativamente um problema tem como consequência o entendimento da natureza dos fenômenos sociais.

A pesquisa qualitativa, sendo aquela em que o pesquisador vai a campo para captar o fenômeno a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas (GODOY, 1995), pode ser trabalhada por diferentes meios.

Para enriquecer a pesquisa foi realizada uma revisão sistemática que, segundo Kitchenhan et al. (2008), caracteriza-se pela adoção de uma metodologia para a identificação, análise e interpretação de todas as evidências disponíveis durante a realização da pesquisa, de modo que a mesma seja livre de viés e possa ser repetida em caso de necessidade.

A técnica de entrevista, segundo Triviños (1987), é um dos principais meios disponíveis para que o investigador realize a coleta de dados. Sua importância para a pesquisa reside na característica de valorizar o investigador ao mesmo tempo em que concede liberdade ao informante, estimulando sua espontaneidade. A entrevista é feita com base em um roteiro semiestruturado, com perguntas básicas a respeito do assunto em estudo.

A entrevista foi realizada com 8 funcionários e/ou ex-funcionários da Empresa que tiveram envolvimento direto com o projeto.

A entrevista busca respostas para os benefícios do uso de TI de acordo com as dimensões de Albertin e Albertin (2012), bem como respostas sobre o modelo de Negócios Social amparado nas lentes teóricas de Burkett. Por esse motivo, o roteiro semiestruturado direciona as perguntas sob esse prisma.

3.1. Revisão Sistemática

Foi realizada uma revisão sistemática para auxiliar na elaboração e validação das questões mais pertinentes sobre o modelo de negócios sociais da Empresa. A revisão sistemática também ajudou a ratificar a escolha do uso das lentes teóricas de Burkett para a análise desse estudo.

Segundo Kitchenhan et al. (2008), a revisão sistemática caracteriza-se pela adoção de uma metodologia para a identificação, análise e interpretação de todas as evidências disponíveis durante a realização da pesquisa, de modo que a mesma seja livre de viés e possa ser repetida em caso de necessidade.

A revisão sistemática utilizou artigos disponíveis na base de dados da Web of Science. Foram escolhidos termos de pesquisas que estivessem diretamente relacionados com temática principal Proposta de Valor, dentro do contexto de Negócios Sociais. Não foi incluída nenhuma restrição de data de publicação. A tabela 02 apresenta os termos e grupos de pesquisa.

Tabela 02 - Termos e grupos de pesquisa.

Termos	Grupos
business model	shared value
social business	social value
	value proposition

Os termos e grupos foram combinados e submetidos à base da Web of Science, retornando um total de 65 artigos. A tabela 03 apresenta a consulta e o resultado de cada combinação.

Tabela 03 - Consulta e resultados da base Web of Science.

Consulta	Resultados
("business model" AND "shared value")	18
("business model" AND "social value")	33
("social business" AND "shared value")	2
("social business" AND "social value")	6

("business model" AND "value proposition" AND "shared value")	0
("business model" AND "value proposition" AND "social value")	4
("business model" AND "value proposition" AND "social business")	2

Como cada consulta foi realizada individualmente, havia a possibilidade de algum resultado atender mais de um critério e ser listado mais de uma vez. A consulta foi então unificada para remover os resultados duplicados e submetida novamente à base de dados da Web of Science, retornando 54 artigos. A tabela 04 representa a consulta unificada e o resultado.

Tabela 04 - Consulta unificada e resultados da base Web of Science.

Consulta	Resultado
("business model" AND "shared value") OR ("business model" AND "social value") OR ("social business" AND "shared value") OR ("social business" AND "social value") OR ("business model" AND "value proposition" AND "shared value") OR ("business model" AND "value proposition" AND "social value") OR ("business model" AND "value proposition" AND "social business")	54

Como próximo passo foram analisados os resumos dos 54 artigos. Nessa etapa foram descartados os artigos cujos resumos não demonstravam apresentar contribuição a busca de atributos para identificação da proposta de valor social. Com a conclusão dessa etapa foram excluídos 42 artigos, restando 12 artigos.

A próxima etapa exigia a leitura detalhada dos artigos selecionados, porém alguns desses artigos não possuíam o número DOI para que fosse possível encontra-los em outras bases de dados. Por esse critério, foram excluídos da análise outros 4 artigos. A tabela 05 relaciona os artigos que foram lidos para a revisão sistemática.

Tabela 05 - Artigos da revisão sistemática.

Autor	Artigo
Biloslavo, R.; Bagnoli, C.; Edgar, D.	An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap.
Hahn, R .; Spieth, P.; Ince, I	Business model design in sustainable entrepreneurship: Illuminating the commercial logic of hybrid businesses.
Risपाल, MH .; Servantie, V	Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: A case study in Colombia.
Todeschini, BV.; Cortimiglia, MN.; Callegaro-de-Menezes, D.; Ghezzi, A.	Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges.
Dohrmann, S.; Raith, M.; Siebold, N.	Monetizing Social Value Creation - A Business Model Approach.
Sandeep, M. S.; Ravishankar, MN.	Social innovations in outsourcing: An empirical investigation of impact sourcing companies in India.
Sinkovics, N.; Sinkovics, R. R.; Mo, YM.	The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid - Implications for MNEs?
Bocken, NMP.; Rana, P.; Short, SW.	Value mapping for sustainable business thinking.

Com a leitura dos artigos foi realizado o processo de codificação dos domínios e categorias, análise taxonômica e componencial, seguindo as seguintes etapas.

- Identificação dos domínios, por meio da análise da frequência dos termos chaves.
- Elaboração e codificação das subcategorias.
- Agrupamento das categorias. (Taxonomia).
- Análise dos domínios identificados, por meio da frequência e significados (componencial).

Segundo Spradley (1979), uma taxonomia difere de um domínio em apenas um aspecto: mostra as relações entre todos os termos populares em um domínio. Uma taxonomia

revela subconjuntos de termos populares e a forma como estes subconjuntos são relacionados ao domínio como um todo.

Os resultados obtidos, referente a identificação dos domínios, categorização e taxonomia podem ser observados na tabela 06.

Tabela 06 – Domínios, categorização e taxonomia da revisão sistemática.

Domínios				Sub Categoria	Categoria Final
capital	fundos	produtos	retorno	Receitas	Finanças
doações	ganho	receitas	vendas		
econômico	lucros	rentabilidade			
financeiro	monetização	rentável			
financiamento	preços	resultados			
capacidade	desempenho	experiência	metas	Gestão	Governança
comprometimento	desenvolvimento	habilidade	negócio		
conhecimento	empreendedorismo	híbrido	produção		
desafios	estratégia	marketing			
atividades	operacional	problemas		Operacional	
colaboração	operações	recursos			
know-how	pessoal				
governança	processos			Processos	
limitações	projeto				
melhoria					
compradores	instituições	parceiros		Parcerias	
conexões	investidores	produtor	relacionamentos		
fornecedores	organizações	redes			
cultura	história	missão	respeito	Proposta de Valor	Social
desemprego	identidade	necessidades	social		
educação	impacto	oportunidades	sustentável		
emprego	independência	pobreza	valores		
família	liberdade	reconhecimento	violência		
beneficiários	consumidores	mulheres	rural	Segmento de Clientes	
clientes	crianças	ong			
comunidade	jovens	população			

3.2. Resultados e discussões da revisão sistemática

Com a leitura dos artigos foi possível identificar algumas preocupações centrais quanto a proposta de valor dos negócios sociais. Não há consenso na academia sobre a melhor forma de elaborar o modelo de negócios, entretanto o BMC (Modelos de Negócios Canvas), elaborado por Osterwalder e Pigneur (2010) são sempre citados como referência.

As preocupações centrais identificadas nos artigos estão relacionadas com as categorias Finanças, Governança e Social.

Finanças é um fator de preocupação no desenvolvimento dos modelos de negócios e diz respeito a viabilidade financeira da empresa social. Essa preocupação está relacionada com a idéia central de que a empresa social não tem finalidade de geração de lucros e sim a entrega de valor social, mas que esse último não será possível se não existir recursos disponíveis.

Conforme Nogueira e Schommer (2009), a conquista da independência financeira atende o propósito de não permitir que os Negócios Sociais sejam confundidos com ONG's, que se apoiam majoritariamente em filantropia.

Os negócios sociais diferem das ONGs e organizações da sociedade civil pelo fato de utilizarem mecanismos de mercado na busca de sustentabilidade financeira, ao passo que as ONGs e organizações da sociedade civil majoritariamente apoiam-se em filantropia.

Outra preocupação destacada na revisão sistemática é Governança. Bastante alinhada com a preocupação de sustentabilidade financeira, o tema Governança surge como alicerce para a primeira. Suas subcategorias “Gestão”, “Operacional” e “Processos” refletem a necessidade de profissionalização da administração, demonstrando que os Negócios Sociais devem utilizar os já mencionados “mecanismos de mercado” para profissionalizar toda a gestão.

Os domínios “capacidade”, “metas”, “experiência”, “estratégia”, “know-how”, “processos”, “habilidade”, “marketing”, dentre outros, reforçam a necessidade de profissionalização cada vez maior das empresas sociais.

Como empresa social, outro tema central de preocupação nos modelos de negócios sociais é a própria entrega de valor social. Essa preocupação pode ser constatada nas subcategorias “Parcerias”, “Proposta de valor” e “Segmento de Clientes”. Nos artigos avaliados as parcerias são destacadas como forma de viabilizar a entrega de valor,

representadas em domínios como “produtor”, “redes”, “fornecedores”, “compradores”, “parceiros” “conexões”, dentre outros.

A capacidade de interação do negócio social com o meio ao qual está inserido também surge com destaque, representado na categoria “segmento de clientes”, a capacidade de interação pode ser reconhecida nos domínios “comunidade”, “crianças”, “mulheres”, “jovens”, “rural”, “população”, dentre outros.

A própria proposta de valor, uma das subcategorias, ganha destaque em domínios como “respeito”, “liberdade”, “independência”, “missão”, “valores”, dentre outros.

3.3. Estudo Exploratório: As dimensões de TI e a Empresa Social

Foram realizadas 8 entrevistas com pessoas que participaram da implantação do projeto ou de pessoas que atuam na gestão diária da Empresa e/ou da Plataforma.

Segundo Gil (2007), as pesquisas do tipo levantamento caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Resumidamente, solicitamos informações a um grupo representativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

3.4. Seleção dos indivíduos

Nesta seção, serão descritos os critérios para a seleção dos indivíduos objetos da pesquisa.

A escolha dos indivíduos para efetuar esse levantamento levou em consideração:

- Funcionários ou ex-funcionários envolvidos na execução e gestão do Projeto.
- Funcionários ou ex-funcionários envolvidos na gestão da Empresa.
- Sexo masculino ou feminino.
- Que tenham baixo grau de intimidade com o entrevistador.

Considerando os critérios descritos foram entrevistados 8 indivíduos, com tempo de trabalho na empresa entre 2 anos e 18 anos, conforme detalhado na tabela 07.

Tabela 07 - Informação dos entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Tempo de Empresa
E-1	Masculino	16 anos
E-2	Masculino	16 anos
E-3	Masculino	03 anos
E-4	Feminino	17 anos
E-5	Feminino	02 anos
E-6	Masculino	03 anos
E-7	Feminino	17 anos
E-8	Feminino	11 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para obtenção dos dados, optou-se pela aplicação, das técnicas de entrevistas focalizadas e parcialmente estruturada.

A entrevista, como forma de coleta de informações, tem uma importância bastante significativa no levantamento, pois, por meio dela, o pesquisador percebe a forma como os indivíduos interpretam as suas experiências (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

A descrição das três formas de entrevistas: informal, focalizada e parcialmente estruturada, estão descritas e destacadas na Tabela 08.

Tabela 08 - Formas de entrevistas.

Forma	Descrição
Informal	Quando se distingue da simples conversação apenas por ter como objetivo básico a coleta de dados.
Focalizada	Quando, embora livre, enfatiza tema bem-específico, cabendo ao entrevistador esforçar-se para que o entrevistado retorne ao assunto após alguma dispersão.
Parcialmente estruturada	Quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso.
Totalmente estruturada	Quando se desenvolve a partir de relação fixa de perguntas. Nesse caso, a entrevista pode se confundir com um formulário de questões.

Fonte: Adaptado de Gil, 2007.

Todas as entrevistas realizadas foram agendadas. Isso se deu com a intenção de que ocorressem em local adequado. A utilização dessa estratégia é para que o entrevistado se atentasse mais à entrevista, evitando intervenções de outras pessoas do seu convívio ou atividades do seu dia a dia.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial, com duração, em média, de 46 minutos, durante o período de 16/10/2017 à 12/03/2018, totalizando 6 horas e 5 minutos, conforme detalhado na tabela 09.

Tabela 09 - Informações referentes a duração e data das entrevistas.

Entrevistado	Data	Duração
E-1	16/10/2017	93 minutos
E-2	20/10/2017	67 minutos
E-3	06/03/2018	40 minutos
E-4	07/03/2018	40 minutos
E-5	08/03/2018	17 minutos
E-6	08/03/2018	25 minutos
E-7	09/03/2018	48 minutos
E-8	12/03/2018	35 minutos

Todas as entrevistas, fontes essenciais de evidências deste levantamento, foram conduzidas diretamente pelos pesquisadores e, gravadas por meio do aparelho celular. Como forma de garantir a qualidade, o entendimento e a continuidade da entrevista em caso de falha, foi utilizado um segundo aparelho de celular.

Os arquivos de áudio gerados foram transferidos para o computador e foram transcritos integralmente, pelos pesquisadores, mantendo exatamente os termos utilizados durante a entrevista, a fim de manter a veracidade das informações e a qualidade das análises.

3.5. Análise e tratamento dos dados.

Após a realização das transcrições das entrevistas foi efetuado o processo de codificação dos domínios e categorias, análise taxonômica e componencial, seguindo as seguintes etapas.

- Leitura completa das entrevistas.
- Identificação dos domínios, por meio da análise da frequência dos termos chaves.
- Elaboração e codificação das subcategorias.
- Agrupamento das categorias. (Taxonomia).
- Análise dos domínios identificados, por meio da frequência e significados (componencial).

Segundo Spradley (1979), uma taxonomia difere de um domínio em apenas um aspecto: mostra as relações entre todos os termos populares em um domínio. Uma taxonomia revela subconjuntos de termos populares e a forma como estes subconjuntos são relacionados ao domínio como um todo.

Os resultados obtidos, referente a identificação dos domínios, categorização e taxonomia pode ser observado na tabela 10.

Tabela 10 – Domínios, categorização e taxonomia das entrevistas.

Domínios				Sub Categoria	Categoria Final
custo	pagamento			Gastos	Finanças
opex	recorrente				
boleto	faturamento	orçamento		Receitas	
capex	investimento	produto			
doação	investir	resultado			
acompanhamento	desenvolvimento	inovadoras	orgânico	Gestão	Governança
always-on	ineditismo	merchandising	padrão		
clientes	inédito	modelo			
comunicação	inovação	negócio			
backlog	customização	internamente	produção	Operacional	
benchmark	fortalecimento	know-how	profissionais		

campanhas	funcionários	operacional	recurso			
capacity	gestores	pessoas	relacionamento			
critérios	incidentes	problemas	requisitos			
business	gerenciamento	indicadores	procedimentos			
estratégico	gerenciar	informações	processo	Processos		
estruturado	gestão	planejamento	projeto			
fluxos	governança	pmo				
fusão	implementar	priorização				
apoiaadores	cpfl	investidor	parcerias			
bradesco	doadores	microsoft	passagens	Parcerias		
brazil foundation	emolumentos	organizações	patrocinador			
canais	fornecedor	parceiras	tam			
corretoras	instituições	parceiro	unicef			
benefício	ideais	repensar	solução			
catalizador	impacto	responsabilidade	sustentação	Proposta de Valor	Social	
conceito	iniciativas	responsável	valores			
crescimento	objetivo	retorno social				
cultura	reinvestir	social				
áreas	brasileiro	impactadas	patrocinados			
beneficiados	fragmentação	ong		Segmento de Clientes		
browsers	ferramentas	netscape	sql	Ferramentas	Tecnologia	
cms	firefox	ppm	tecnologia			
erp	hardware	programas	ti			
facebook	navegadores	sistemas	windows			
cloud	framework	infraestrutura	servidores	Infraestrutura		
crowdfunding	hospedagem	plataforma				
ágil	cobit	portifólio		Metodologia		
artefatos	pmi					

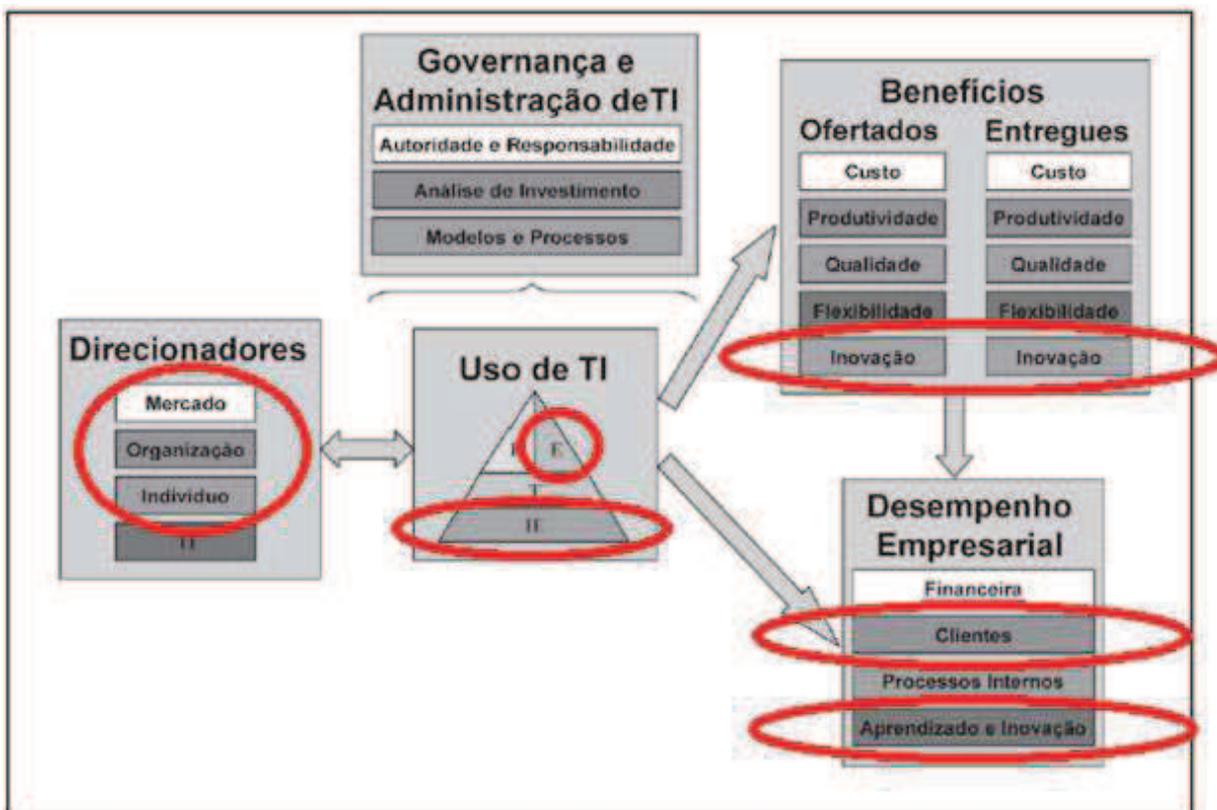
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa buscou analisar as Dimensões de TI como ferramenta de suporte à proposta de valor de uma Empresa Social. Para atingir tal objetivo, foram realizadas entrevistas com indivíduos que participaram do projeto de criação e com indivíduos que operam o dia a dia dessa Plataforma.

Foram realizadas duas pesquisas piloto. Essas pesquisas piloto foram importantes para validar a aderência do modelo e para refletir sobre a necessidade de ampliar em alguma medida o roteiro semiestruturado. O roteiro semiestruturado conduziu o entrevistado a refletir sobre a Tecnologia da Informação e sobre a Proposta de Valor Social da Empresa, bem como sobre a relação entre eles. No campo da Tecnologia, o fio condutor das reflexões foram as dimensões de TI, de Albertin (2012), e no campo da Proposta de Valor o fio condutor foi o Modelo de Negócios para Empresas Sociais, da Burkett (2017).

A figura 05 apresenta os resultados das análises de acordo com as dimensões de TI de Albertin.

Figura 05 - Dimensões de TI do projeto.



4.1. As dimensões de TI - Direcionadores.

As entrevistas revelaram que os direcionadores estavam prioritariamente relacionados a Organização e/ou Indivíduo. Os relatos indicam que houve envolvimento pessoal do presidente da Empresa para colocar o Projeto em prática. Esse envolvimento direto também fica evidenciado em algumas publicações na qual o próprio presidente é entrevistado e trata com paixão pelo tema.

Alguns trechos dos relatos:

...o Presidente era catalizador, ele dizia, “parceiro, invista no Projeto” ...ele incentivava que as empresas parceiras investissem no Projeto, dentro daquele programa de fazer alusão a uma Bolsa, as ongs eram as empresas listadas, tinha o canal de entrada das ongs, tinha uma curadoria de seleção de projetos/ongs, uma supervisão...

...o presidente da Empresa à época já tinha um histórico de envolvimento em causa social. Eu não sei se essa iniciativa partiu dele ou se o seu envolvimento com causas sociais apenas facilitou a aprovação do projeto quando chegou até ele...

Embora a companhia não esteja mais sob a mesma gestão, a manutenção do programa sugere que as iniciativas da Empresa continuam bem amparadas na organização. Dentre outros, esse direcionador pode ser reforçado pela existência de uma diretoria específica para tratar de temas relacionados a sustentabilidade. Alguns domínios destacados na categoria governança são “comunicação”, “modelo”, “negócios”, “orgânico”, dentre outros.

4.2. As dimensões de TI - Governança.

A Governança de TI partiu de um modelo de múltiplas TI's e com desenvolvimento prioritariamente interno para uma TI única e estruturada, representada por um vice-presidente de Tecnologia, priorizando o desenvolvimento interno apenas para os sistemas que sustentam os principais serviços prestados pela companhia, conhecido como o *core* da companhia, e analisando a possibilidade de realizar por meio das parcerias qualquer outro desenvolvimento. Esse é a dimensão que mais se transformou na Empresa.

Essa mudança pôde ser percebida nas entrevistas. Nas palavras dos entrevistados:

... a TI era estruturada da seguinte forma. As áreas de negócio tinham uma TI dedicada. Havia algumas intersecções entre áreas de negócios afins, quando havia similaridade do negócio atendido, por exemplo as diversas áreas de negócio que tratavam de relacionamento com empresas etc. Cada área de TI era responsável por todo a infra relacionada com o projeto. Similar ao que é hoje chamado de desenvolvimento full stack, termo que não existia na época. Banco de dados, desenvolvimento de sistemas, até a publicação na web ou impressão de relatório, ou seja, uma única área de TI cuidava de todas as etapas de desenvolvimento dos seus projetos, e cada área de TI tinha essas mesmas características...”

“...não tínhamos o modelo de maturidade que temos hoje no mercado, por isso a cultura de governança corporativa da tecnologia da época era fazer tudo dentro...”.

Essa mudança organizacional relacionada com a Governança de Tecnologia da Informação foi também destacada nas análises, e pode também ser percebida por meio dos domínios destacados. Na categoria “Tecnologia” foram identificadas três subcategorias, “Ferramentas”, “Infraestrutura” e “Metodologia”. Alguns domínios dessas subcategorias são “PMI”, “Cobit”, “Ágil”, “Cloud”, “servidores”, “ERP” etc. Outros trechos de relatos que também reforçam essas as mudanças:

...tinha um tom pessoal nas coisas, a aprovação e conseqüente execução dos projetos dependia muito de quem estava á frente e tomava as decisões e seus apoiadores...

.... a Empresa de um tempo pra cá tem direcionado que tudo aquilo que não está diretamente relacionado ao negócio seja realizado através de parcerias. Dentre outros, isso visa manter na casa profissionais especialistas no core...

...a Tecnologia cresceu muito. As áreas de TI não mais respondem para uma área de negócio. A governança de TI mudou radicalmente. Surgiu uma área de sustentabilidade muito forte na Empresa. Essas mudanças modificaram a autonomia que existia dentro das áreas de negócios, que hoje não tem mais profissionais de TI...

...temos governança de processos e governança de serviços... a TI presta um serviço de sustentação, desenvolvimento e manutenção das ferramentas da Empresa, assim tudo que é da TI passa pela TI e é sustentada por ela...

...cada processo essencial de funcionamento precisa ter o detalhamento daquele processo, quem são as pessoas chaves ali dentro, quem é o possível backup, quem aciono em caso de emergência...

4.3. As dimensões de TI - Uso de TI.

Albertin também destaca a dimensão Uso de TI. Nos relatos das entrevistas é possível perceber que o uso de TI está relacionado com o estratégico pois representou à época grande inovação, destacou-se por ser uma grande mudança na forma de se relacionar com o público e adicionava alto valor ao negócio. Ainda assim, a TI era percebida como meio de execução do

projeto, ou seja, era vista apenas como plataforma para execução do projeto, sendo o projeto muito maior do que o meio de execução.

Alguns desafios relatados dizem respeito a quebra de paradigmas. Esteticamente, a Empresa, como instituição financeira, estava mais relacionada com sobriedade do que com disrupção.

...a grande pegada do projeto era a camada visual muito rica, que destoava da época, não só de internet, mas principalmente nos projetos da Empresa. Tínhamos nossa identidade visual, mas como empresa do mercado financeiro, havia muita sobriedade em tudo. Os designers não tinham aquele espaço pra criatividade, acho que até um dos motivos pro time ter recepcionado tão bem o projeto, eles podiam extravasar...

Alguns desafios técnicos foram apresentados e estavam relacionados a velocidade de internet disponível na época. Nessa época ainda não havia a disposição internet de alta velocidade, o acesso pessoal era majoritariamente via internet discada e essa característica representava desafios ao time.

... a gente nessa época ainda tinha a disputa de browsers, acho que Netscape e IE, talvez versão 5 ou 6 do IE, e tinha grande disparidade de como as coisas funcionavam entre os navegadores... Já existia java script pra implementar alguma animação na tela, mas ainda era algo muito inicial, além disso, era necessário escrever código duas vezes, uma para obter comportamento no IE, outra para Netscape... a saída que chegamos foi adotar o flash que atendia completamente a riqueza visual desejada, a ainda podia portar a experiencia visual para outros navegadores, não necessitando reescrever tudo de novo...

Para ultrapassar as questões de velocidade de acesso a internet algumas estratégias eram adotadas:

... as conexões ainda eram discadas, era surreal, parecia um B-52 decolando de um porta aviões, precisávamos tirar tudo que era desnecessário, reduzir qualidade de imagem pra se chegar num tamanho adequado pra carregar no navegador antes que o usuário perdesse interesse em ver aquele conteúdo. Esse era o grande problema. Lembro que a gente testava com ferramentas de cálculo de carregamento, estimulando e simulando o tempo de abertura, tínhamos estratégias de colocar alguma animação inicial que carregasse muito rápido pra ajudar a quebrar o tédio do usuário, tinham várias estratégias. Coisas que não fazem mais sentidos hoje...

... e a plataforma que nasceu português inglês era muito mais usada como gateway de execução do que escala, na época não se pensava em SEO (Search Engine Optimization), advertising, web, não tinha nada disso, só tinha a plataforma para executar a transação, era isso..."

... 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...e foi tudo feito com ASP na primeira versão, depois virou .NET, isso do ponto de vista de tecnologia, de ferramenta, linguagem...

4.4. As dimensões de TI - Benefícios.

Uma das dimensões destacadas por Albertin, Albertin diz respeito aos benefícios ofertados e entregues. Considerando os quatro benefícios destacados por Albertin e Albertin, a saber Custo, Produtividade, Qualidade, Flexibilidade e Inovação, as entrevistas sugerem que o maior benefício tanto ofertado quanto entregue é a inovação. Nas palavras extraídas dos relatos:

“...esse projeto chamou muita atenção por ser inédito. Na segunda versão então ganhou notoriedade inclusive internacional, porque era a primeira iniciativa do gênero, não sabia nem como identificar e descrever na época...”

“...e tinha o ineditismo de ver a empresa associada a fazer algo para a sociedade, foi algo muito empolgante na época...”

4.5. As dimensões de TI - Desempenho Empresarial.

Albertin e Albertin também destacam a dimensão Desempenho Empresarial, como Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Inovação. As entrevistas sugerem que a dimensão desempenho empresarial esta relacionada com “Clientes” e “Aprendizado e Inovação”. Nas palavras extraídas dos relatos:

“... a Empresa fez esse investimento (na criação da Plataforma) ... e no próprio roadshow esse projeto teve muita visibilidade, então ela (a Empresa) conseguiu que outras empresas apoiassem...”

“...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...”

“...pra gente esse era um programa gigante, para os parceiros, o Bradesco Visanet, as próprias empresas parceiras ... o slogan da Empresa era: programa social da Empresa e suas parceiras... e 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...”

4.6. BMC para Empresa Social - Proposta de Valor

O roteiro da entrevista também induz a reflexão sobre o modelo de negócio social da Empresa, buscando resgatar aqueles motivadores organizacionais que impulsionaram a Empresa a criar o projeto da Plataforma. O roteiro sugere a reflexão sobre as parcerias estabelecidas, a proposta de valor, os desafios e conquistas do projeto etc.

Nas entrevistas fica clara a relação entre a Empresa e a Responsabilidade Social Corporativa. A proposta de valor da Empresa está relacionada com a Responsabilidade Social de sua mantenedora. Trecho dos relatos das entrevistas:

...com esse projeto a Empresa adquire autoridade, uma ligação permanente com a sociedade...

...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..

Dentre outros, uma das constatações diz respeito a mudança sutil dos critérios de seleção dos projetos que serão apoiados. Inicialmente os projetos candidatos a receber o patrocínio da Empresa deveriam ter como principal impacto a formação educacional de crianças e jovens. O tema central deveria ser a educação.

“...a proposta é incentivar iniciativas sociocomunitárias que ajudem a criança, o adolescente e o jovem a ter educação integral diversificada e de qualidade, com acessos a diferentes recursos, meios, relações e atividades que os tornem aptos a participar plenamente da vida social e produtiva do País...”

Numa análise pouco convencional, muitas vezes as ONG's aprendem com o próprio processo seletivo a gerir melhor seus projetos. Mesmo aquelas ONG's que não têm seu projeto aprovado ao submeterem-se ao processo seletivo passam a ter contato com exigências de controle e gestão que são úteis para uma melhor gestão.

...me fez recordar outro benefício, elas (as ONG's) se profissionalizavam como instituição... o questionário por exemplo exigia previsão orçamentária, em algumas instituições o que sobrava de boa vontade faltava em técnica, e as exigências ajudavam essas instituições a se profissionalizarem...

..existem ongs que não tem nem internet, nem máquina fotográfica, são ongs bem carente mesmo, tem ongs indígenas, sem conectividade, bem elementar mesmo.

As ONG's selecionadas também se beneficiam dos mecanismos de controle que são oferecidos / exigidos durante a execução do projeto. Além desse benefício de aprimoramento da gestão, também foi possível verificar um potencial ganho de credibilidade e fortalecimento da marca da ONG por conseguir uma espécie de chancela aqui representada pela aprovação de seu projeto pela Empresa.

...essa instituição, sabendo operar essa notoriedade, conseguiu alavancar suas ações, ser apoiado pela Empresa recebe um carimbo de credibilidade, e esse carimbo sem dúvida favorece essas instituições a conseguir novas captações de recursos.

Ao longo dos anos esse critério foi ampliado, em parte devido também às parcerias e prêmios de reconhecimento. Uma dessas parcerias foi estabelecida em 2004, ano em que a Empresa aderiu ao *Global Compact*, fórum organizado pela ONU e dedicado a promover o desenvolvimento sustentável com inclusão social e corrigir, assim, as distorções provocadas nos países pobres pela globalização.

Em 2015 a ONU definiu como novos objetivos de cooperação internacional as três dimensões do desenvolvimento sustentável (a econômica, a social e a ambiental) e cinco áreas cujos nomes iniciam-se com a letra “p” (Pessoas, Prosperidade, Paz, Parcerias e Planeta) também conhecidas como 5Ps.

A partir de 2016 a Empresa adotou os 5 Ps como eixos temáticos para a seleção dos projetos sociais que serão listados na sua plataforma. Essa adoção dos 5P’s como critérios para seleção dos projetos contrasta com o modelo anterior, que era voltado para temas relacionados especificamente com a educação de crianças, jovens e adolescentes. Essa mudança, entretanto, amplia a relação de projetos que podem participar do processo seletivo, o que pode significar maior alcance do valor social propagado pela Empresa.

4.7. BMC para Empresa Social - Parcerias.

A análise das entrevistas sugere fortemente que as Parcerias sejam o item de maior importância da Empresa. Três grandes motivos foram identificados como responsáveis por tamanha importância. Primeiro, a Empresa 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, associam sua própria imagem à imagem da Empresa - e potencialmente se beneficiam dessa boa reputação.

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, dentre outras. Alguns trechos de relatos extraídos das entrevistas:

...os clientes percebiam que havia algum benefício em ter seus nomes destacados como parceiros doadores do projeto. Havia um retorno de imagem. Esses clientes percebiam que era bom estar associado a atividades e ações que fazem bem para a sociedade...

...o grande ativo da marca é a credibilidade, e com a associação da credibilidade que a Empresa tem esse passa a ser o grande diferencial, a gente empresta nossa credibilidade...

...a Plataforma foi um dos programas, e aí ela trouxe parceiros, empresas que ganhavam visibilidade, então a medida que a Empresa ganhava mídia espontânea, essas empresas vinham no vácuo, então esse era o benefício...

...sabendo operar essa notoriedade, (os parceiros) conseguem alavancar suas ações, ser apoiado pela Empresa recebe um carimbo de credibilidade...

4.8. BMC para Empresa Social - Custos e Receitas

Quando não consegue atingir as doações necessárias para cobrir as despesas, a Empresa recebe aporte financeiro da sua mantenedora. 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.

4.9. BMC para Empresa Social - Atividades, Canais e Recursos.

A Plataforma desenvolvida pela Empresa demonstrou ser o principal canal de divulgação de suas ações sociais. Toda a gestão do processo é realizada por meio dessa plataforma.

...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...

...plataforma web, listagem de projetos, esse é o processo, tem o doador, as ongs, e tem a gestão ERP, vitrine detalhada, causa, benefícios de quem doa, é o modelo de negócios da Empresa de forma bem resumida...

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As dimensões de TI estudadas nessa pesquisa buscou identificar e relação entre Tecnologia da Informação e a entrega da Proposta de Valor Social pela Empresa estudada. A Tecnologia viabilizou a conclusão do projeto de criação da Plataforma e suporta sua operacionalização.

A Governança de Tecnologia foi influenciada pelas mudanças que a Empresa passou nos últimos anos. Os processos de gestão da Tecnologia foram aprimorados, seguindo as melhores praticas de diversos modelos de gestão, dentre eles COBIT, o modelo de gerenciamento de projetos do PMI e outros modelos ágeis de gestão de projetos.

A Tecnologia suporta a proposta de valor social da Empresa na medida em que melhora seus mecanismos próprios de gestão e governança. Por outro lado, também permite o controle de todo o processo de seleção dos projetos sociais, desde a fase de inscrição, acompanhamento do processo seletivo pelas ONG's, acompanhamento e registro das doações, acompanhamento e registro dos gastos, auditoria da execução dos projetos pela ONG, dentre outros.

A Tecnologia atende a dois clientes. O primeiro cliente é a própria Empresa. A Empresa faz uso da Tecnologia para viabilizar sua entrega de valor social pela automatização dos processos de controle. Toda a proposta de valor social da Empresa poderia ser executada sem a Tecnologia, porém a velocidade e produtividade entregues pela Tecnologia fazem com que essa tarefa seja concluída com mais qualidade.

O segundo cliente da Tecnologia são as próprias ONGs que usam a Plataforma 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. Aqui também a Tecnologia exerce fundamental papel na garantia e estabilidade da Plataforma, permitindo que os acessos sejam sempre possíveis.

A evolução da governança da Tecnologia, adotando as melhores práticas e os procedimentos de mercado para a gestão de seus serviços, reflete a preocupação quanto a qualidade dos serviços prestados.

No campo da proposta de valor social, embora as áreas de atuação elegíveis a participar do programa social da Empresa tenham se modificado ao longo do tempo, a essência da proposta de valor se manteve. Além disso, as mudanças nos critérios de elegibilidade dos projetos foram benéficas por pelo menos dois motivos, 1) o fortalecimento das parcerias estabelecidas para atingir a proposta de valor social e; 2) possibilitou que um

número maior de ONG's fossem elegíveis a participar do processo de seleção com seus projetos.

Outra entrega de valor pela Empresa diz respeito à 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 ONG's cujos projetos são selecionados.

As ONGs também se beneficiam da credibilidade da Empresa e podem ampliar sua captação de fundos ao se destacarem-se como ONG's que possuem forte comprometimento com a gestão de seus projetos.

Também foi possível apurar que finanças é um fator de preocupação no desenvolvimento dos modelos de negócios sociais. Essa preocupação diz respeito a viabilidade financeira da empresa social e esta relacionada com a idéia central de que a empresa social não tem finalidade de geração de lucros e sim a entrega de valor social, mas que esse último não será possível se não existir recursos disponíveis.

Bastante alinhada com a preocupação de sustentabilidade financeira, o tema Governança surge como alicerce para a primeira. Suas subcategorias "Gestão", "Operacional" e "Processos" reforçam a tese de que os Negócios Sociais devem utilizar os "mecanismos de mercado" para profissionalizar toda a gestão.

Como empresa social, outro tema central de preocupação nos modelos de negócios sociais é a própria entrega de valor social. Essa preocupação pode ser constatada nas subcategorias "Parcerias", "Proposta de valor" e "Segmento de Clientes". Nos artigos avaliados as parcerias são destacadas como forma de viabilizar a entrega de valor, representadas em domínios como "produtor", "redes", "fornecedores", "compradores", "parceiros" "conexões", dentre outros.

Destaca-se na análise a manutenção da proposta de valor da Empresa mesmo após 15 anos, nos quais a Empresa já arrecadou mais de R\$ 18 milhões, destinados a 188 projetos sociais de todo o Brasil, e o fato de seu modelo ter sido replicado na África do Sul e em Portugal. O forte apoio institucional somado a extensa rede de parcerias possivelmente é um dos fatores que mais contribuiu para o sucesso e longevidade da Empresa.

Estudos futuros sobre o tema podem explorar diretamente as ONGs que submetem seus projetos para aprovação para entender e explorar o ponto de vista dessas instituições quanto aos resultados aqui apresentados. Além disso, a ampliação da base de entrevistados poderia fornecer interessantes insumos para futuros trabalhos. Outra possibilidade de pesquisas futuras são as estruturas semelhantes existentes em outros países, como Portugal e África do Sul.

Referências

- ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura, **Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise**, Revista de Administração Pública - RAP, vol. 46, núm. 1, 2012
- _____, Tecnologia de informação e desempenho empresarial, ATLAS, 3ED., 2016
- ALBERTIN, Luiz Alberto; **Enfoque gerencial dos benefícios dos desafios a tecnologia de informação para o desempenho empresarial**, fgv-eaesp-npp - Núcleo de pesquisas e publicações, Relatório de pesquisa N° 20, 2003
- APPADURAI, A., **Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1996
- ASHOKA, 2017, disponível em <http://brasil.ashoka.org/quem-somos>, acessado em 09/09/2017
- BARKI, E.; **Negócios de impacto: tendência ou modismo?**, GVEXECUTIVO, V14, N1, JAN/JUN, 2015
- BELLEAMME, Paul; LAMBERT Thomas; SCHWIENBACHER, Armin; **Crowdfunding: Tapping the right crowd**, Journal of Business Venturing, 2013
- BERNARDINO, Susana; SANTOS, J. Freitas, **Empreendedorismo social e desenvolvimento regional**, 20th APDR Congress, 2014
- BILOSLAVO, R.; BAGNOLI, C.; EDGAR, D., **An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap**. Journal of Cleaner Production, 2017
- BLOOMBERG TRADEBOOK, **Bloomberg Tradebook Brasil celebra Charity Day Global**, disponível em <https://www.bloomberg.com.br/blog/bloomberg-tradebook-brasil-celebra-charity-day-global/>, acessado em 06/10/2017
- BOCKEN, NMP.; RANA, P.; SHORT, SW., **Value mapping for sustainable business thinking**, Journal of Industrial and Production Engineering, 2015
- BORNSTEIN, D.; DAVIS, S. **Social entrepreneurship: what everyone needs to know**. New York: Oxford University Press, 2010
- BORZAGA, Carlo; DEFOURNY, Jacques, **The emergence of social enterprise**, Ed Routledge, 2001
- BUENADICHA, César, **Creating a Crowdfunding Ecosystem in Chile**, Multilateral investment fund, 2015

- BURKETT, Ingrid, **Using the Business Model Canvas for social enterprise design**, Disponível em <http://cscuk.dfid.gov.uk/wp-content/uploads/2016/07/BMC-for-Social-Enterprise.pdf>, acessado em 05/08/2017
- CASTELLS, M. **The Rise of the Network Society**, Second Edition. Oxford: Blackwell Publishing. 2000
- CHAN, Chitat; HOLOSKO, Michael J., A Review of Information and Communication Technology Enhanced Social Work Interventions, *Research on Social Work Practice*, 2015
- CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Harvard Business School Press, Boston, 2003
- _____, **Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation**. Oxford University press, 2006
- CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J., **Open innovation: Researching a new paradigm**, 2006
- CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E., **The Innovator's Solution**, Harvard Business School Press, 2003
- CLARK, Charles E.; BELLMAN, Richard; MALCOLM, Donald G.; CRAFT, Clifford J.; RICCIARDI, Franc M., **On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game**, 1957
- COHEN, W.M., LEVINTHAL, D. A. **Innovation and learning: Two faces of R&D**. *The Economic Journal*, 1989
- _____, **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation**. *Administrative Science Quarterly*, 1990
- COMINI, Graziela. **Negócios sociais e inclusivos: um panorama da diversidade conceitual**. Instituto Walmart, projeto “Mapa de Soluções Inovadoras – Tendências de 13 empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos” realizado em parceria com a Ashoka. 2011. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/noticias/negocios-sociais-e-inclusivos-um-panorama-da-diversidade-conceitual/>>. Acesso em: 25/08/2017
- COMINI, Graziella ; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de; **A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis**, 2012
- CUMMING D. J.; LEBOEUF, G; SCHWIENBACHER, A.; **Crowdfunding Models: Keep-It-All vs. All-Or-Nothing**, 2015
- DAHLANDER, L., GANN, D., **How open is innovation?** *Research Policy*, 2010
- DEES, J. Gregory, **The Meaning of “Social Entrepreneurship”**, 1998
- _____, **Taking Social Entrepreneurship Seriously**, 2007

- DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M., Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, 32–53, March 2010
- DITTRICH, K.; DUYSTERS, G., Networking as a means to strategy change: the case of open innovation in mobile telephony, *Journal of product innovation*, 2007
- DOHRMANN, S.; RAITH, M.; SIEBOLD, N., **Monetizing Social Value Creation - A Business Model Approach**, *Entrepreneurship Research Journal*, 2015
- DOZ Y.L., KOSONEN M., **Embedding Strategic Agility**. *Long Range Planning*, 2010
- ELKINGTON, J., Cannibals with forks - The triple bottom line of 21st century, 1997
- EMES, The emergence of social enterprise in Europe, Disponível em <https://emes.net/research-projects/social-enterprise/emes-project-2/> acessado em 12/09/2017
- ENKEL, E.; GASSMANN, O.; CHESBROUGH, H., **Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon**, *R&D Management*, 2009
- FISAC-GARCIA, Ramon; RUIZ, Manuel A.; ROMERO, Ana M.; KREINER, THANE; **The role of ICT in scaling up the impact of social enterprises**, *Journal of Management for Global Sustainability* 2 p. 83–105, 2013
- FREDMAN, David M.; NUTTING, Matthew R., *A Brief History of Crowdfunding Including Rewards, Donation, Debt, and Equity Platforms in the USA*, 2015
- GANN, D., Book review – *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, *Research Policy*, 2004
- GASSMANN, O.; ENKEL, E., Towards a theory of open innovation: three core process archetypes, 2004
- GERBER, Elizabeth M.; HUI, Julie S.; KUO, Pei-Yi, *Crowdfunding: Why People Are Motivated to Post and Fund Projects on Crowdfunding Platforms*, 2012
- GHAZIANI, A; VENTRESCA, M. J., Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000, *Sociological Forum*, Vol. 20, No. 4, December, 2005
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, A.; **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, 1995
- GOFUNDME, 2017, <https://www.gofundme.com>, acessado em 03/09/2017
- GREENBERG, Alan; *Sida's Support to Information and Communications Technologies (ICT) for Development*, *Sida Evaluation*, 2008
- HAMEL G., **Leading the revolution**. Boston: Harvard Business School Press., 2000

- HAHN, R. ; SPIETH, P.; INCE, I, **Business model design in sustainable entrepreneurship: Illuminating the commercial logic of hybrid businesses**, Journal of Cleaner Production, 2017
- HEMPHILL, T., Book review – Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Academy of Management Executive, 2005
- HERZOG Philipp; LEKER, Jens, Open and closed innovation – different innovation cultures for different strategies, nt. J. Technology Management, Vol. 52, 2010
- INFODEV, **Crowdfunding’s Potential for the Developing World**. InfoDev, Finance and Private Sector Development Department. Washington, DC: World Bank, 2013 Disponível em https://www.infodev.org/infodev-files/wb_crowdfundingreport-v12.pdf , acessado em 23/07/2017
- JAHAN, Selim, **Human Development Report 2016**, disponível em http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_EN_Overview_Web.pdf, acessado em 05/08/2017
- JOHNSON M. W., CHRISTENSEN C. M., e KAGERMANN, H., **Reinventing your business model**. Harvard Business Review, December, 2008
- JONES, G. M., **Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis**, The Accounting Review, Vol. 35, No. 4, American Accounting Association, 1960
- KUYURO, Shade O.; AWODELE, O.; OKOLIE, Samuel O. ; **ICT: An Effective Tool in Human Development**; Department of Computer Science Babcock University, Ilishan-Remo Nigeria International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 7; April, 2012
- LICHTENTHALER, U., A capacity-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. Journal of Management Studies, 2008
- _____, Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions, IEEE transactions on engineering, 2008
- _____, **Open innovation: potential risks and managerial countermeasures**. In: Proceedings of the R&D management conference. Manchester, UK, 2010
- MARES, Valerica; MARES, Marius Daniel, **IT&C during the Crisis**, The Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati, Fascicle I – 2009. Economics and Applied Informatics. Years XV – no 2 - 2009
- NOGUEIRA, Fernando do A.; SCHOMMER, Paula Chies. Quinze Anos de Investimento Social Privado no Brasil: Conceito e Práticas em Construção; XXXIII EANPAD, 2009
- OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, **The social enterprise sector and a conceptual framework**. Paris: OECD, 2006

- OSTERWALDER A.; PIGNEUR Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons: New Jersey, 2010
- OSTERWALDER A.; PIGNEUR Y.; TUCCI C. L., **Clarifying business models: Origins, present and future of the concept**. *Communications of the Association for Information Science*, 2005
- PERKMANN, M.; WALSH, K., *University–industry relationships and open innovation: Towards a research agenda*, *International Journal of Management*, 2007
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. *Strategy + Business*, 2002
- Relatório Anual BrazilFoundation, disponível em <https://brazilfoundation.org/relatorio-anual-2014/?lang=pt-br>, acessado em 09/06/2017
- RICHARDSON, R.; **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985
- RISPAL, MH .; SERVANTIE, V, **Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: A case study in Colombia**, *International Small Business Journal*, 2016
- SACHS, Ignacy, *Estratégias de transição para o século XXI - Desenvolvimento e meio ambiente*, São Paulo: Studio Nobel/FUNDAP, 1993
- SANDEEP, M. S.; RAVISHANKAR, MN., **Social innovations in outsourcing: An empirical investigation of impact sourcing companies in India**, *Journal of Strategic Information Systems*, 2015
- SCHWIENBACHER, A.; LARRALDE, B.; **Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures**. [In:] *Entrepreneurial Finance*, D.J. Cumming, (Ed), Oxford University Press, 2010
- SHAFER S.M.; SMITH J. H.; LINDER J. C., **The power of business models**. *Business Horizons*, 2005
- SINGH, Harinderpal, *Crowdfunding: The Power Of the Crowd is Driving the Future Of Business*, 2016
- SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R.; MO, YM., **The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid - Implications for MNEs?**, *International Business Review*, 2014
- SPENCE, Randy; SMITH, Matthew L., **ICT, development, and poverty reduction**, USC Annenberg School for Communication & Journalism. Volume 6, SE, Special Edition, 2010
- SPRADLEY, J.P. **The Ethnographic Interview**. New York: Harcourt Brace, 1979.
- SUSANTO, Heru; CHEN, Chin Kang; LEU Fang Yie, **Revealing the role of ICT for business core redesign**, *Information System & Economics Journal*, 2016

- TEECE, D.J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning, 2010
- TERWIESCH, C.; XU, Y., **Innovation contests, open innovation, and multiagent problem solving**, Management science, 2008
- TIMMERS, Paul, Business Models for Electronic Markets, 1998
- TODESCHINI, BV.; CORTIMIGLIA, MN.; CALLEGARO-DE-MENEZES, D.; GHEZZI, A., **Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges**, Business Horizon, 2017
- TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K., **An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries**, 2008
- TRIVIÑOS, A., **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1987
- VERGARA, S., **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005
- VRANDE, V., JONG, J., VANHAVERBEKE, W., ROCHEMONT, M., **Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges**. Technovation, 2009
- WEILL, P., BROADLENT, M. **Leaving the new infrastructure: how market leaders capitalize on IT**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1998
- WEST, J.; GALLAGHER, S., **Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software**, R&D Management, Vol. 36, No. 3, 2006
- WRONKA, F. A.; POŚPIECH, W.; **The use of ICT for achieving the objectives of the business model – social enterprise perspective**; Polish Journal of Management Studies, Vol.10 No2, 2014
- YIN, R.; **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010
- YUNUS, Muhammad. Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008
- ZOTT C.; AMIT R.; MASSA L., **The business model: theoretical roots, recent developments, and future research**. IESE Business School Working Paper, 2010

Apêndice A – Roteiro semiestruturado para entrevista

Dimensões de TI	
Tema	Questão
Direcionadores	Quais os direcionadores que motivaram a Empresa? Por ex.: Mercado, Organização, Indivíduo, TI
Uso de TI	Quais os usos da TI para a plataforma da Empresa? Por ex.: Informação, Estratégico, Transacional, Infraestrutura.
Benefícios Ofertados	Quais os benefícios ofertados pela Empresa? Por ex.: custo, produtividade, qualidade, flexibilidade, inovação.
Benefícios Entregues	Quais os benefícios entregues pela Empresa? Por ex.: custo, produtividade, qualidade, flexibilidade, inovação.
Governança	Como é o processo de Gestão da Governança de TI? Comitê para aprovação do projeto? ROI? COBIT?
Desempenho empresarial	Quais as perspectivas de desempenho sensibilizadas pela Empresa? Por ex.: Financeira, Clientes, Processos internos, Aprendizado e inovação.

Dimensões do BMC	
Tema	Questão
Atividades chave	Quais as principais atividades necessárias para entregar a proposta de valor de impacto?
Canais	Como ajudamos nossos clientes a avaliar a proposta de valor de impacto da nossa organização? Existem formas mais eficientes, eficazes ou inovadoras de que podemos entregar nossos bens / serviços e / ou impacto?
Estrutura de custos	Quais custos as atividades da Empresa incorrem? Quais recursos são necessários para alcançar o impacto social desejado?
Fluxo de receita	Quais fontes de receita poderiam ser geradas em relação à entrega de impacto social? Como avaliamos o fluxo de receitas?
Parcerias chave	Quais as motivações sustentam nossas parcerias? Como estruturamos nossas parcerias?

	Como demonstramos o valor de nossas parcerias entre si e externamente?
Proposta de valor	Quão visível ou proeminente é a sua proposta de valor social? Quem valoriza e pagará sua proposição de valor de impacto? Como a Empresa mede sua proposição de valor social?
Recursos chave	Quais recursos físicos, intelectuais, humanos, financeiros e de impacto são necessários para garantir que a Empresa atinja seus objetivos sociais?
Relacionamento com cliente	Que tipo de relacionamento os clientes querem? Os clientes estão ou poderiam estar interessados em nosso impacto social? Os relacionamentos com clientes de impacto são diferentes?
Segmento de cliente	Para quem criamos valor - e que tipo de valor criamos para eles? Que tipo de proposição de valor manterá os clientes voltando a longo prazo?