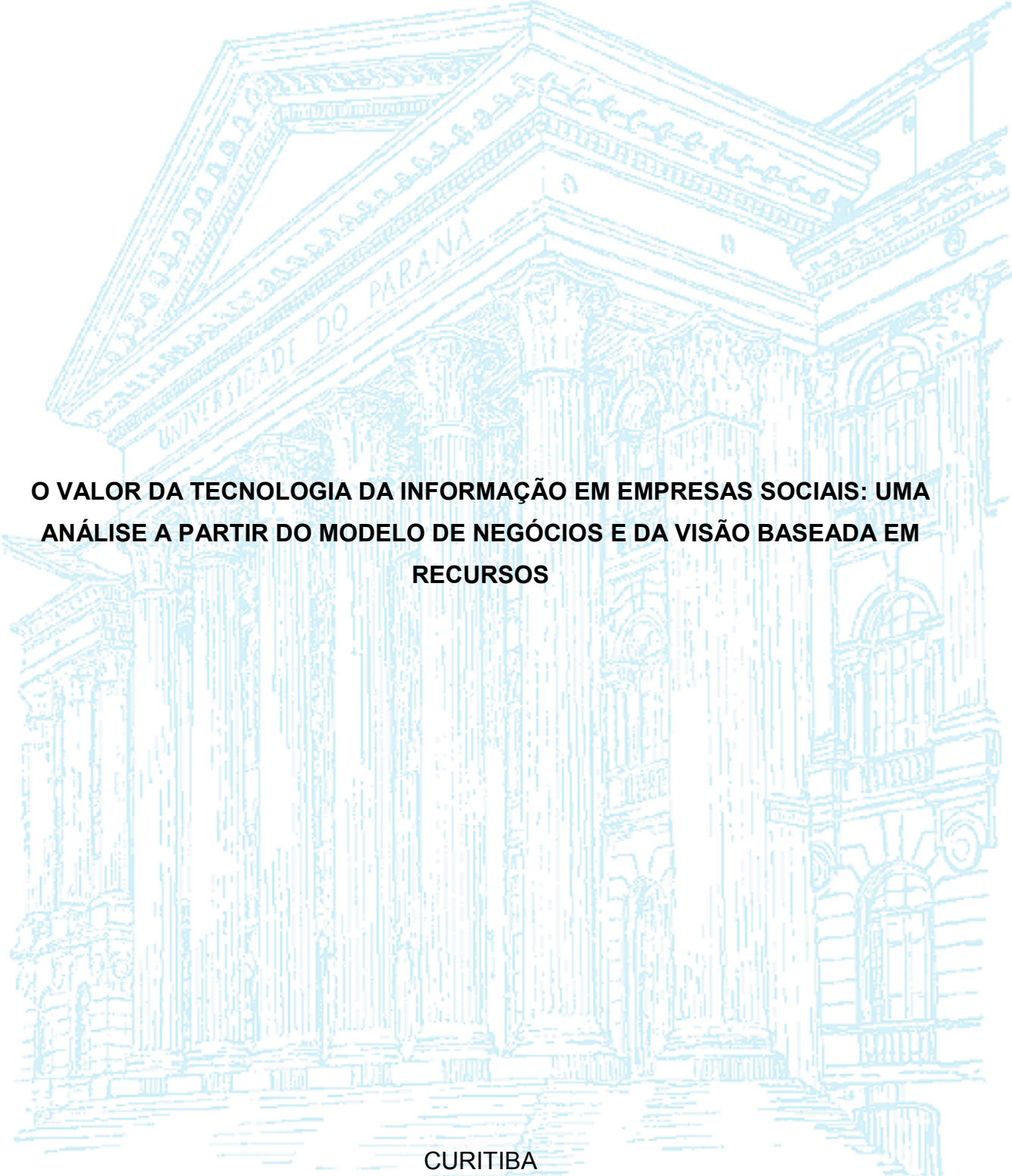


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GLEYCIANNE RODRIGUES ARAÚJO



**O VALOR DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS SOCIAIS: UMA
ANÁLISE A PARTIR DO MODELO DE NEGÓCIOS E DA VISÃO BASEADA EM
RECURSOS**

CURITIBA

2018

GLEYCIANNE RODRIGUES ARAÚJO

**O VALOR DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS SOCIAIS: UMA
ANÁLISE A PARTIR DO MODELO DE NEGÓCIOS E DA VISÃO BASEADA EM
RECURSOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Ramos May

CURITIBA
2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A)
AUTOR(A)

Araújo, Gleycianne Rodrigues

O valor da tecnologia da informação em empresas sociais: uma
análise a partir do modelo de negócios e da visão baseada em recursos /
Gleycianne Rodrigues Araújo. - 2018.
210 p.

Orientadora: Márcia Ramos May.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2018.

1. Tecnologia da informação. 2. Empresas sociais. 3. Gestão de
negócios. I. May, Marcia Ramos, 1968- II. Universidade Federal do
Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-
Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.4038



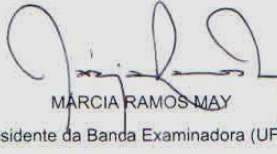
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

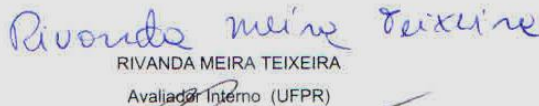
TERMO DE APROVAÇÃO

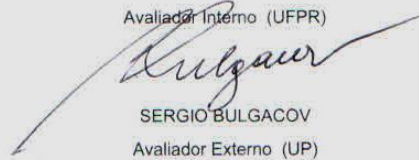
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **GLEYCIANNE RODRIGUES ARAÚJO** intitulada: **O VALOR DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS SOCIAIS: UMA ANÁLISE A PARTIR DO MODELO DE NEGÓCIOS E DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo Colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 15 de Fevereiro de 2018.


MARCIA RAMOS MAY
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


RIVANDA MEIRA TEIXEIRA
Avaliador Interno (UFPR)


SERGIO BULGACOV
Avaliador Externo (UP)

Ao meu Deus, que me deu um sonho e tem me ajudado a construí-lo. A Ele que é o meu mestre supremo, a graça e o sentido da minha vida.

Aos meus pais extraordinários Eunice e Veridiano, e às minhas lindas princesas, minhas irmãs Glacielly e Gleycielly (Lika).

Aos meus avós, Romeu e Maria, meus tios Abigail, Gesa e Ximenes (in memoriam), meus primos mais chegados e minhas grandes amigas.

A todos que participaram desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

À Deus por ser a minha força, socorro e fortaleza, por me conhecer tão bem e por realizar sonhos impossíveis. Por me dar fôlego, sorrisos, saúde, paz e amor. Por ser o alfa e o ômega, o princípio e o fim, e por me guiar quando nada há diante dos meus olhos. Por me acompanhar nas noites em claro e por me aconselhar quando as dificuldades me fizeram esquecer de todos os milagres que o Senhor fez e faz por mim a cada amanhecer. Por ser a luz, que me fez descobrir quem eu sou. Por me presentear com cada pessoa, que me dá a honra de conhecer dia após dia. Por me desafiar a voar como águia, livre de frustrações, enganos e do eu de ontem. Por me ensinar que a graça está na simplicidade, nas pessoas e no caminho.

À UFPR e à CAPES por me darem condições de cursar o mestrado, me permitindo a dedicação exclusiva, e por consequência, um aproveitamento melhor deste tempo.

À minha orientadora, professora Dra. Márcia Ramos May, tão sábia, tão doce e tão amiga. Bem daquele tipo de gente, que é sempre bom ter ao lado, e principalmente, durante uma fase tão decisiva da vida, que é o mestrado. Aprendi demais com ela, como mestre e como pessoa. Parabenizo-a por sua elegância e por sua excelência.

Aos professores Andréa Segatto, Fernando Gimenez, Heitor Kato, Jane Ferreira, José Frega, Natália Rese, Sandro Gonçalves e Paulo Mussi. Sem dúvidas, conviver e aprender com cada um de vocês foi um grande privilégio.

Em especial ao professor Fernando Gimenez, agradeço por nos lembrar o valor da humanidade, da simplicidade e da liberdade diante das pressões do contexto acadêmico. Professor Gimenez, esteja seguro de que o ensino que o senhor propõe é de imensurável valia àqueles que o aceitam.

Também agradeço de forma especial a brilhante professora Natália Rese, que alia doçura, humildade e saber.

Aos professores Adriana Takahashi (UFPR) e Alexander Borda-Rodriguez (The Open University – UK) que compuseram a minha banca de qualificação de projeto, com contribuições valiosas que ajudaram a lapidar a pesquisa ora apresentada.

Aos professores Rivanda Teixeira (UFPR) e Sergio Bulgacov (FGV/UP) que compuseram a banca de defesa desta dissertação. Ao professor Sérgio agradeço ainda as contribuições e indicações de bibliografia, quando esse projeto era ainda uma semente.

Ao Marcelo e ao Gustavo, da secretaria do PPGADM, que sempre me atenderam de forma tão prestativa. Agradeço também a dona Jacira e suas colegas.

Aos professores Claudia Coser, Simone Ramos e Roanito Dambroski, que sempre me incentivaram em minha vida escolar e acadêmica, acreditando nos meus sonhos e me ajudando a construir a jornada.

Às empresas que permitiram tornar possível essa pesquisa: ASID, DePropósito e Grupo Terra Nova, bem como a cada um dos funcionários que pude entrevistar.

Aos meus grandes amigos, os melhores presentes que recebi no mestrado: Daniel Delgado, Filipe Vieira, Hamilcar do Vale e Indira de Sousa por todos os momentos compartilhados, seja aqueles de vitórias e conquistas, ou aqueles de exaustão e desespero. Vocês são guerreiros valentes, são um tesouro particular que recebi de Deus, vocês tornaram as cargas mais leves, e as dores do processo menos doídas.

Aos meus queridos amigos do grupo de pesquisa Monitec: Afonso Vicente, Beatriz Lanza, Elic Vodovoz, Érita Andrade, Ellen Azevedo, Everton Faria, Giovani Cruzara, Luciana Rigotto, Marcos Ferasso, Matheus Freitas e Paulo Preto. Nossas discussões foram muito preciosas.

Ao Afonso pelos inúmeros conselhos sobre capacidades dinâmicas na fase do projeto. A Ellen por me ajudar com o uso do *software* Atlas.ti e também pelas palavras de apoio e carinho, que tanto me ajudaram nos dias difíceis. A Luciana e Érita, amigas maravilhosas da vida acadêmica. Ao Marcos por sanar minhas dúvidas epistemológicas e por vários conselhos sobre a vida de pesquisador.

Aos veteranos Afonso Vicente, Ellen Azevedo, Leandro Bonfim, Luiz Virtuoso, Thalita Orsioli e Rodrigo Silva, pelos conselhos e pela paciência. Ao Rodrigo devo um agradecimento especial por me incentivar no início da jornada e durante o caminho também.

Aos meus pais, Eunice e Veridiano, que são provas vivas de que Deus me ama e me protege. Vocês são as pessoas mais amorosas e incansáveis que tenho o prazer de conviver. São exemplos de altruísmo e bondade, que levo para minha vida. Manhê, obrigada por querer ler para mim, quando os textos já não queriam entrar na minha cabeça, obrigada por se preocupar com a minha alimentação, minhas horas de sono e os ônibus que eu precisava pegar... por ser meu ombro amigo e apoio para o que der e vier. Paiê, obrigada por me ensinar a perseverança, o valor das pessoas, por clarear meus pensamentos confusos e por acreditar nos meus sonhos, não medindo esforços para que fossem alcançados. Sem todo o suporte que vocês me deram, eu seguramente não teria conseguido chegar até aqui. Aliás, se é que posso me orgulhar de alguém, me orgulho de vocês. Vocês são joias raras, que poderiam durar para sempre.

As minhas crianças bagunceiras, Glaci e Lika, vocês são maravilhosas... Trazem cor e alegria para os meus dias. Glaci, você é uma linda leoa de coração macio... Superprotetora, sábia com as palavras, e autêntica. Amei receber os chocalatinhos quando os artigos estavam muito difíceis (pode trazer mais no doutorado). Minha bebê Lika é simples, inteligente, sincera e uma boleira de mão cheia. Fazer bolinho 1h da manhã para a irmãzinha estudante, merece um agradecimento. Também devo agradecer pelas insistentes reclamações de que eu estava passando muito tempo no computador e que lhe devia dar mais atenção, em todas elas eu pude me sentir muito importante e até supervalorizada (hehe).

Aos meus avós, Maria Ximenes e Romeu dos Anjos, vocês são exemplos de dedicação e amor, levarei os conselhos de vocês por toda vida.

À minha tia Abigail e a minha prima Tayane, também professoras, exemplos de doação e bondade.

Aos meus primos Geisa e Elias, que também fizeram parte dessa jornada, me incentivando e se alegrando juntamente comigo nas minhas conquistas.

Às minhas amigas do coração, Debora Cristiane, Jheniffer Barbara, Késia Ramos, Marina Cristine, Nancy Bedetti, Sandra Woycikiewicz e Sara Menezes, entre outras, vocês são mulheres virtuosas. À Debbie e à Mah agradeço por fazerem parte desse sonho, desde a nossa conversa com a Professora Simone, que foi um 'embriãozinho' disso tudo. Às minhas queridas Sandra e Sara, agradeço pelas palavras e mensagens de apoio de diversas formas e jeitos. A Késia, por me ensinar a graça e a Nancy por ser um exemplo vivo da alegria.

Muito obrigada a todos, que de alguma maneira contribuíram com este trabalho e com a realização do meu mestrado. Agradeço muito pelos sorrisos e por cada palavra de incentivo que recebi, espero tê-las correspondido. Valorizo muito cada um desses gestos.

“For I know the plans I have for you’, declares the Lord, ‘plans to prosper you and not to harm you, plans to give you hope and a future’”
Jeremiah 29:11

“porque, em parte, conhecemos e, em parte, profetizamos. Quando, porém, vier o que é perfeito, então, o que é em parte será aniquilado.”
2 Coríntios 13:9-10

“Porque melhor é a sabedoria do que os rubis; e tudo o que mais se deseja não se pode comparar com ela.”
Provérbios 8:11

“Tu encontrarás sempre no teu caminho
alguém para a lição de que precisas.
Aprende mesmo que não queiras.
A boa lição... Alguém sempre a precisar.
Feliz é o que aprende [...]”
Coralina (1997 [1983], p.197)

RESUMO

As empresas sociais (ES) são empresas que fazem uso de expertises de mercado para gerar impacto social por meio de um modelo de negócios (MN) financeiramente sustentável. Esse tipo de empresa é recente no país, e tem demandado pesquisas que examinem suas áreas de criação, configuração e captura de valor, bem como investigações do papel estratégico de seus recursos. Ao se considerar os demais tipos de empresas, um recurso tem se sobressaído de forma particular, a tecnologia da informação (TI), que engloba hardware, software, redes, banco de dados e pessoas. A TI é considerada um dos maiores gastos das organizações, embora esse investimento não resulte necessariamente na melhoria de desempenho esperada pelos tomadores de decisão. O valor de negócio de TI (VNTI), nome dado à aplicação de TI em busca de melhorias de desempenho, ocorre de forma indireta e não está condicionado a própria firma, sendo altamente influenciado pelo contexto das empresas e complementado por outros recursos. Desta forma, questiona-se: Seria a aplicação da TI um recurso valioso para a criação, configuração e captura de valor das ES? Se sim, qual é o seu impacto na forma como o MN das ES opera? A literatura das ES ainda carece de respostas, já que enquanto um autor reconhece a TI como uma das bases do MN das ES, outros não a destacam como um fator preponderante. Desta forma este estudo foi orientado pela seguinte questão de pesquisa: “Como o valor de negócio da TI pode ser observado no modelo de negócios das ES?”. Tendo como objetivo identificar quais as utilizações da TI e suas finalidades dentro do atual funcionamento das ES e também nas mudanças que ocorreram ao longo do tempo. Alguns dos objetivos específicos incluem: i) descrever o atual modelo de negócios das ES; ii) identificar a contribuição da TI na criação, configuração e captura de valor; iii) verificar de que forma a TI intervém na inovação do modelo de negócios; iv) verificar de que forma a TI pode ser considerada um recurso valioso, raro, de imitabilidade imperfeita e de organização nas ES. O trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa qualitativa pós-positivista, com delineamento de estudo de caso múltiplo e holístico, realizado em três ES. As evidências foram coletadas por meio de 18 entrevistas, observação não participante e 567 páginas de dados secundários. O material coletado foi analisado por meio da técnica de análise de conteúdo, com o uso do software Atlas.ti. A análise das evidências sinaliza o uso estratégico de TI pelas ES, embora ainda tímido especialmente no que tange a inovação do MN. Concluiu-se que a TI é empregada na criação, configuração e captura de valor das ES, de forma a alcançar melhorias de desempenho em seus MNs, que culminem em aumento de impacto social. As contribuições deste trabalho estão em: fornecer informações sobre os momentos de criação, configuração e captura de valor das ES brasileiras, investigar a função de TI nas ES e lançar luz sobre o resultado da utilização de TI em diferentes contextos.

Palavras-chave: Empresas sociais. Tecnologia da Informação. Valor de Negócio da Tecnologia da Informação. Modelo de Negócios. Visão Baseada em Recursos.

ABSTRACT

Social enterprises (SE) are companies that use market expertise to generate social impact through a financially sustainable business model (BM). This type of company is recent in the country, and has demanded research that examines its areas of value creation, configuration and capture, as well as investigations of the strategic role of its resources. When considering other types of companies, a feature has stood out in a particular way, information technology (IT), which encompasses hardware, software, networks, databases and people. IT is considered to be one of the largest expenditures of organizations, although such an investment does not necessarily result in improved performance expected by decision makers. The IT business value (ITBV), name given to the IT application in search of performance improvements, occurs indirectly and is not conditional on the firm itself, being highly influenced by the companies' context and complemented by other resources. Thus, it is questioned: Would the application of IT be a valuable resource for the value creation, configuration and capture on SE? If so, what is its impact on how the BM of SE operate? The SE's literature still lacks answers, since while an author acknowledges IT as one of the bases of the BM of SE, others do not highlight it as a preponderant factor. In this way, this study was guided by the following research question: "How can IT business value be observed in the SE business model?". In order to identify the uses of IT and its purposes within the current functioning of SE and also in the changes that have occurred over time. Some of the specific objectives include: i) describing the current SE business model; ii) identify the contribution of IT in the value creation, configuration and capture; iii) verify how IT intervenes in the innovation of the business model; iv) verify how IT can be considered as a valuable, rare, imperfect immitability and organizational resource in SE. The work was carried out from a qualitative post-positivist research, with a multiple and holistic case study design, carried out in three SE. Evidence was collected through 18 interviews, non-participant observation and 567 pages of secondary data. The collected material was analyzed through the technique of content analysis, with the use of Atlas.ti software. The analysis of the evidences signals the strategic use of IT by SE, although still timid especially regarding BM innovation. It was concluded that IT is used in the value creation, configuration and capture of the SE, in order to achieve performance improvements in its BMs, which lead to an increase in social impact. The contributions of this work are: to provide information about the moments of creation, configuration and capture of the Brazilian SE, to investigate the role of IT in the SE and shed light on the outcome of using IT in different contexts.

Keywords: Social enterprises. Information Technology. IT business value. Business model. Resource-based view.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – NOMENCLATURA E ABRANGÊNCIA DOS TERMOS	32
FIGURA 2 – CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS SOCIAIS.....	37
FIGURA 3 – <i>FRAMEWORK CANVAS</i>	44
FIGURA 4 – TIPOS DE MUDANÇAS NO MODELO DE NEGÓCIOS.....	46
FIGURA 5 – SÍNTESE TEÓRICA DE REFERÊNCIA.....	61
FIGURA 6 – PASSO A PASSO PARA A CONDUÇÃO DE ESTUDOS DE CASO....	72
FIGURA 7 – DADOS AGREGADOS DO ESTUDO DE CASO NA DEPROPÓSITO	104
FIGURA 8 – FUNCIONAMENTO DA ASID	107
FIGURA 9 – DADOS AGREGADOS DO ESTUDO DE CASO NA ASID	133
FIGURA 10 – COMUNIDADES EM ATENDIMENTO PELA TERRA NOVA	135
FIGURA 11 – FUNCIONAMENTO DA TERRA NOVA.....	136
FIGURA 12 – DADOS AGREGADOS DO ESTUDO DE CASO NA TERRA NOVA	158

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DE PESSOAS IMPACTADAS PELA ASID	106
--	-----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PRINCIPAIS CONCEITOS DE EMPRESAS SOCIAIS.....	33
QUADRO 2 – IMPACTO DAS EMPRESAS SOCIAIS.....	36
QUADRO 3 – PRINCIPAIS CONCEITOS DE MODELO DE NEGÓCIOS.....	40
QUADRO 4 – CINCO ARQUÉTIPOS DE MN DE EMPRESAS SOCIAIS.....	42
QUADRO 5 – CRIAÇÃO, CONFIGURAÇÃO E CAPTURA DE VALOR NO MN.....	48
QUADRO 6 – BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS, ELEMENTOS DO CANVAS E CRIAÇÃO, CONFIGURAÇÃO E CAPTURA DE VALOR	52
QUADRO 7 – OPERACIONALIZAÇÃO DA CATEGORIA DE MN.....	65
QUADRO 8 – OPERACIONALIZAÇÃO DA CATEGORIA INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS	66
QUADRO 9 – OPERACIONALIZAÇÃO DA CATEGORIA DE VNTI	67
QUADRO 10 – OPERACIONALIZAÇÃO DA CATEGORIA VBR.....	68
QUADRO 11 – DEFINIÇÕES EPISTEMOLÓGICAS E CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA	70
QUADRO 12 – SÍNTESE DAS MEDIDAS DE VALIDADE E DE CONFIABILIDADE	77
QUADRO 13 – EVIDÊNCIAS SOBRE A PROPOSTA DE VALOR DA DEPROPÓSITO.....	87
QUADRO 14 – EVIDÊNCIAS SOBRE OS RECURSOS PRINCIPAIS NA DEPROPÓSITO.....	89
QUADRO 15 – EVIDÊNCIAS SOBRE AS PARCERIAS DA DEPROPÓSITO COM FOMENTADORAS, GOVERNO E UNIVERSIDADES.....	91
QUADRO 16 – SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIOS DA DEPROPÓSITO	91
QUADRO 17 – EVIDÊNCIAS SOBRE AS ATRIBUIÇÕES DA PRESENÇA <i>ONLINE</i> NA DEPROPÓSITO.....	94
QUADRO 18 – EVIDÊNCIAS SOBRE A PROPOSTA DE VALOR DA ASID	110
QUADRO 19 – EVIDÊNCIAS SOBRE A PARCERIA DA ASID COM FOMENTADORES.....	113
QUADRO 20 – EVIDÊNCIAS SOBRE AS PARCERIAS DA ASID COM FOMENTADORAS, GOVERNO E UNIVERSIDADES.....	114
QUADRO 21 – SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIOS DA ASID	116
QUADRO 22 – EVIDÊNCIAS SOBRE O POSICIONAMENTO DOS ENTREVISTADOS NA ASID A RESPEITO DA TI.....	116

QUADRO 23 – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ASID	117
QUADRO 24 – POSICIONAMENTO DOS ENTREVISTADOS DA ASID EM RELAÇÃO AO ARMAZENAMENTO DE DADOS	118
QUADRO 25 – EVIDÊNCIAS SOBRE AS ATRIBUIÇÕES DA PRESENÇA <i>ONLINE</i> NA ASID	120
QUADRO 26 – EVIDÊNCIAS SOBRE OS OBSTÁCULOS À INTENSIFICAÇÃO DE TI NA ASID	121
QUADRO 27 – EVIDÊNCIAS SOBRE A UTILIZAÇÃO DA TI NA COMUNICAÇÃO E NA TROCA DE INFORMAÇÕES COM PARCEIROS EXTERNOS DA ASID	125
QUADRO 28 – UTILIZAÇÃO DA TI NA PRECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS DA ASID	126
QUADRO 29 – EVIDÊNCIAS SOBRE A PROPOSTA DE VALOR DA TERRA NOVA	138
QUADRO 30 – EVIDÊNCIAS SOBRE AS PARCERIAS DA TERRA NOVA COM FOMENTADORAS, GOVERNO E UNIVERSIDADES.....	141
QUADRO 31 – SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIOS DA TERRA NOVA	142
QUADRO 32 – EVIDÊNCIAS SOBRE OS OBSTÁCULOS À INTENSIFICAÇÃO DE TI NA TERRA NOVA	147
QUADRO 33 – EVIDÊNCIAS SOBRE O DETALHAMENTO DA UTILIZAÇÃO DA TI NA TERRA NOVA.....	150
QUADRO 34 – EVIDÊNCIAS SOBRE A UTILIZAÇÃO DA TI NA REDUÇÃO DE CUSTOS NA TERRA NOVA.....	150
QUADRO 35 – ANÁLISE CRUZADA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DOS TRÊS CASOS	160
QUADRO 36 – ANÁLISE CRUZADA DA APLICAÇÃO DE TI NOS TRÊS CASOS	165
QUADRO 37 – CONTRIBUIÇÕES DE TI NOS TRÊS MOMENTOS DE VALOR DAS ES.....	169
QUADRO 38 – ANÁLISE CRUZADA DAS INOVAÇÕES DO MN DAS ES.....	172
QUADRO 39 – ANÁLISE CRUZADA DA UTILIZAÇÃO DE TI NAS INOVAÇÕES DO MN DAS ES	175
QUADRO 40 – ANÁLISE CRUZADA DA UTILIZAÇÃO DE TI COMO UM RECURSO VRIO NAS ES	178

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – EMPRESAS SELECIONADAS PARA O ESTUDO.....	75
TABELA 2 – SÍNTESE DA COLETA DE EVIDÊNCIAS	80
TABELA 3 – SÍNTESE DA ANÁLISE A PARTIR DO <i>SOFTWARE</i> ATLAS.TI.....	83

LISTA DE SIGLAS

AC	- Atividades-Chave
ASID	- Ação Social para Igualdade das Diferenças
B2B	- <i>Business to Business</i>
B2C	- <i>Business to Consumer</i>
BoP	- <i>Bottom of the Pyramid</i>
CA	- Canais
COHAB	- Companhia de Habitação Popular de Curitiba
COHAPAR	- Companhia de Habitação do Paraná
CRM	- <i>Customer Relationship Management</i>
EC	- Estrutura de Custos
ERP	- <i>Enterprise Resource Planning</i>
ES	- Empresas Sociais
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
FR	- Fontes de Receita
HIV	- <i>Human Immunodeficiency Virus</i>
ICT	- <i>Information and Communication Technology</i>
IDEE	- Índice de Desenvolvimento da Educação Especial
IT	- <i>Information Technology</i>
MEI	- Microempreendedor Individual
MIS Quarterly	- Management Information Systems Quarterly
MN	- Modelo de Negócios
NF	- Nota Fiscal
NIS	- Negócios com Impacto Social
ODM	- Objetivos Do Milênio
ODS	- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONGs	- Organizações Não Governamentais
PCD	- Pessoa com Deficiência
PDI	- Plano de Desenvolvimento da Instituição
PP	- Parcerias Principais
PPPGADM	- Programa de Pós-Graduação em Administração
PV	- Proposta de Valor

RC	- Relacionamento com Clientes
RP	- Recursos Principais
RSC	- Responsabilidade Social Corporativa
SC	- Segmentos de Clientes
SJR	- Scimago Journal & Country Rank
TCLE	- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	- Tecnologia da Informação
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
UNDP	- United Nations Development Programme
UP	- Universidade Positivo
VBR	- Visão Baseada em Recursos
VC	- Vantagem Competitiva
VCS	- Vantagem Competitiva Sustentável
VNTI	- Valor de Negócio da Tecnologia da Informação
VRIO	- Valioso, Raro, Imitabilidade Imperfeita e Organização

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA	25
1.2	JUSTIFICATIVAS	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1	EMPRESAS SOCIAIS (ES)	29
2.1.1	Definição.....	33
2.1.2	Missão Social, Inovação Social e o Impacto das ES	35
2.1.3	Ciclo de vida das ES.....	37
2.1.4	Desafios das ES	38
2.1.5	Lucros nas ES	39
2.2	MODELO DE NEGÓCIOS (MN) DAS EMPRESAS SOCIAIS (ES)	39
2.2.1	Componentes e <i>frameworks</i> de Modelo de Negócios	43
2.2.2	Inovação no Modelo de Negócios.....	45
2.2.3	Valor no Modelo de Negócio (MN) das Empresas Sociais (ES)	48
2.3	VALOR DE NEGÓCIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI).....	50
2.3.1	Visão Baseada em Recursos no Valor de Negócio da Tecnologia da Informação.....	56
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
3.1	QUESTÕES DE PESQUISA	63
3.2	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS	64
3.3	DEFINIÇÕES EPISTEMOLÓGICAS E CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA	68
3.4	DELINEAMENTO DA PESQUISA	71
3.4.1	Seleção dos casos.....	73
3.4.2	Protocolo de estudo de caso	75
3.4.3	Validade e confiabilidade.....	76
3.4.4	Ética na pesquisa	77
3.5	TÉCNICAS DE COLETA DAS EVIDÊNCIAS	78
3.6	TÉCNICAS DE ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	81
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS.....	84
4.1	DEPROPÓSITO COMUNICAÇÃO INTEGRADA	84
4.1.1	Metodologia	85
4.1.2	Atual modelo de negócio da DePropósito.....	86

4.1.3	Aplicação da TI no modelo de negócio da DePropósito	92
4.1.4	Contribuições da TI na criação, configuração e captura de valor da DePropósito	95
4.1.5	Inovações no modelo de negócio da DePropósito ao longo do tempo	99
4.1.6	Aplicação da TI nas inovações no modelo de negócio da DePropósito	101
4.1.7	TI como um recurso VRIO na DePropósito	102
4.2	AÇÃO SOCIAL PARA IGUALDADE DAS DIFERENÇAS – ASID	105
4.2.1	Metodologia	106
4.2.2	Atual modelo de negócio da ASID	109
4.2.3	Aplicação da TI no modelo de negócio da ASID	116
4.2.4	Contribuições da TI na criação, configuração e captura de valor da ASID	122
4.2.5	Inovações no modelo de negócio da ASID ao longo do tempo	126
4.2.6	Aplicação da TI nas inovações no modelo de negócio da ASID	129
4.2.7	TI como um recurso VRIO na ASID	131
4.3	TERRA NOVA	134
4.3.1	Metodologia	136
4.3.2	Atual modelo de negócio da Terra Nova	137
4.3.3	Aplicação da TI no modelo de negócio da Terra Nova	143
4.3.4	Contribuições da TI na criação, configuração e captura de valor da Terra Nova	147
4.3.5	Inovações no modelo de negócio da Terra Nova ao longo do tempo	151
4.3.6	Aplicação da TI nas inovações no modelo de negócio da Terra Nova	153
4.3.7	TI como um recurso VRIO na Terra Nova	155
4.4	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	159
4.4.1	Atual modelo de negócio das ES	159
4.4.2	Aplicação da TI no modelo de negócio das ES	165
4.4.3	Contribuições da TI na criação, configuração e captura de valor das ES	168
4.4.4	Inovações no modelo de negócio das ES ao longo do tempo	171
4.4.5	Aplicação da TI nas inovações no modelo de negócio das ES	175
4.4.6	TI como um recurso VRIO nas ES	177
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	181
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	185
5.2	CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS	186
5.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	187

REFERÊNCIAS.....	189
APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	203
APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	207
APÊNDICE 3 – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA.....	208
APÊNDICE 4 – REDE DE CATEGORIAS DE ANÁLISE DEFINIDAS A PRIORI UTILIZANDO O ATLAS.TI	209

1 INTRODUÇÃO

As Empresas Sociais (ES) são organizações privadas que visam criar valor tanto financeiro quanto social (DEES, 1998) ao compartilhar um problema da sociedade, que seria inicialmente de responsabilidade do governo ou das Organizações Não Governamentais (ONGs) (FELÍCIO; GONÇALVES; GONÇALVES, 2013), mas mantendo coerência com a competitividade e rentabilidade exigida no ambiente econômico (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006).

As ES são vistas como uma alternativa à pobreza e à miséria (GAIOTTO, 2016; YUNUS; JOLIS, 2010), como uma fonte adicional de crescimento de mercado e melhoria de reputação para grandes corporações (DOUGHERTY, 2009), como condutor de inovação social (BARKI et al., 2015; AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006) e ainda como empoderador das minorias. Quando comparadas com as ONGs, as ES demonstram resultados mais efetivos no que diz respeito à escala de atuação e à autossuficiência desenvolvida pelo beneficiário (WILSON; POST, 2013).

Este tipo de organização surgiu em decorrência da dificuldade do poder público e das ONGs atenderem satisfatoriamente as demandas da sociedade, no que diz respeito às condições básicas da existência humana, que são: saúde, acesso ao conhecimento, direitos humanos, segurança, padrões decentes para viver, não discriminação, dignidade e autodeterminação (UNDP, 2016).

O poder público se mostra ineficaz devido à burocracia do Estado, sua ingerência administrativa e às flutuações políticas a que está sujeito (RODRIGUES, 2017; TRIVEDI; STOKOLS, 2011; YUNUS; JOLIS, 2010; PIRES; MACÊDO, 2006). Por outro lado, a falta de efetividade das ONGs se deve ao fato delas dependerem predominantemente de doações ou recursos de subvenções federais, o que acaba por limitar ou pelo menos engessar suas operações (COONEY, 2011).

Aliado a isso, nota-se o aumento da importância dada ao fator social e ecológico, tanto por parte da sociedade e do setor privado, como pelas autoridades mundiais. A sociedade passou a considerar o aspecto social e ambiental na hora de escolher seus produtos (DOUGHERTY, 2009) e o setor privado precisou se adaptar e trazer iniciativas que refletissem essa preocupação, a exemplo da responsabilidade social corporativa (SAATCI; URPER, 2013), do marketing social

(ANDREASEN, 2003) e dos negócios que pertencem ao *Bottom-of-the-Pyramid* (BoP) (PRAHALAD; HART, 2002).

As evidências que demonstram o aumento da atenção reservada ao aspecto social e ecológico, por parte das autoridades mundiais, podem ser notadas nas conferências e encontros das Nações Unidas, onde foi firmada, em 08 de setembro de 2000, a Declaração do Milênio, por 191 países que se comprometeram a tomar atitudes concretas que melhorem o destino da humanidade. Para os primeiros quinze anos, o objetivo foi diminuir a pobreza extrema com a proposição dos oito Objetivos Do Milênio (ODM): reduzir a pobreza, atingir o ensino básico universal, atingir a igualdade entre os gêneros e a autonomia das mulheres, reduzir a mortalidade na infância, melhorar a saúde materna, combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças, garantir a sustentabilidade ambiental e estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento (UNDP, 2015).

Após este primeiro período, os líderes se reuniram novamente em 2015, e firmaram uma nova agenda de ações chamada de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que discorre sobre outros 17 objetivos que buscam erradicar a fome e a pobreza, garantir a dignidade e a igualdade, garantir vidas prósperas, promover a paz, a justiça e a inclusão nas sociedades, e proteger os recursos da natureza e o clima (UNDP, 2015).

Os impactos trazidos pelas ES colaboram para o alcance dos ODM e dos ODS, colocando-as em um lugar de destaque nas discussões atuais sobre como fazer negócios e despertando um interesse particular nos membros da academia (BARKI et al., 2015).

As ES são recentes no Brasil e se encontram em fase de desenvolvimento, experimentando e construindo sua lógica de funcionamento (MELLO, 2016; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), e enfrentando alguns desafios com relação aos aspectos de criação, configuração e captura de valor (GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; MENDOZA, 2016; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; MEIRELLES, 2015; BRAGA; PROENÇA; FERREIRA, 2014; SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014; MIRON JAPPE, 2013). Na superação desses desafios, dois recursos já se mostraram relevantes – as parcerias e os relacionamentos com os *stakeholders* (BACQ; EDDLESTON, 2016; WALSKE; TYSON, 2015; DIXON; CLIFFORD, 2007). Não obstante, ainda há necessidade de investigação tanto dos momentos de criação, configuração e apropriação de valor em ES brasileiras, como de outros

recursos que sejam úteis na superação de seus desafios (SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014). Auxiliar no preenchimento dessas lacunas de conhecimento é a contribuição deste trabalho.

Buscando delimitar as ES e conhecer suas estruturas de negócios (recursos, parcerias, clientes e outros), adotou-se o modelo de negócios (MN), que é a descrição de como cada empresa configura seus recursos para a criação e captura de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). A partir do MN foi possível conhecer os recursos principais de cada organização, suas aplicações e seus relacionamentos com outros recursos (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

Com o objetivo de capturar a dimensão longitudinal dos MN adotados pelas ES, bem como a evolução da aplicação de seus recursos, incorporou-se a este estudo a investigação da inovação no modelo de negócios, que são alterações na arquitetura (interações entre componentes) do MN, a fim de incorporar novas conjunturas do mercado (FOSS; SAEBI, 2017).

Ao se considerar os demais tipos de empresas, um recurso tem se sobressaído de forma particular, e assumido um papel importante na criação, configuração e captura de valor: a tecnologia da informação (TI), que engloba os recursos de *hardware*, *software*, redes, banco de dados e pessoas (PEARLSON; SAUNDERS, 2010). A TI é considerada um dos maiores gastos das organizações (WIENGARTEN et al., 2013), embora esse investimento não resulte necessariamente na melhoria de desempenho esperada pelos tomadores de decisão. O valor de negócio de TI (VNTI), nome dado à aplicação de TI em busca de melhorias de desempenho, ocorre de forma indireta e não está condicionado a própria firma, sendo altamente influenciado pelo contexto das empresas e complementado por outros recursos (WIENGARTEN et al., 2013; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004).

Mediante a isso, pergunta-se: Seria a aplicação da TI um recurso valioso para a criação, configuração e captura de valor das ES, ajudando-as a superar os desafios enfrentados nesses aspectos? Se sim, qual é o seu impacto na forma como o MN das ES opera?

A literatura das ES ainda carece de respostas, já que enquanto um autor reconhece a TI como uma das bases do MN das ES (PEREIRA, 2015), outros não a

destacam como um fator preponderante na concepção de seus MN (CORRÊA; TEIXEIRA, 2015; WAKKEE; BARUA; BEUKERING, 2014).

Neste estudo, o primeiro questionamento – sobre a percepção da TI como recurso valioso para o MN – foi abordado considerando-se os benefícios intangíveis que essa tecnologia pode proporcionar nos três momentos de valor das ES (DAULATKAR; SANGLE, 2016; MAÇADA et al., 2012). Também foram levantadas potenciais aplicações complementares.

Já no tocante ao impacto do VNTI no desempenho do MN das ES, esse foi analisado por meio da Visão Baseada em Recursos (VBR) e os aspectos Valioso, Raro, Imitabilidade Imperfeita e Organização (VRIO), abordando a competitividade como melhoria de desempenho pelo uso de recursos, e não necessariamente frente à concorrência de outros atores (ROY; KARNA, 2015; WEERAWARDENA; MORT, 2006; BARNEY, 1991).

Estudos anteriores em empresas tradicionais afirmam que TI e desempenho estão intrinsecamente ligados (AVERSANO; GRASSO; TORTORELLA, 2012). Outrossim, a TI usada em conjunto com recursos complementares pode se tornar um ativo valioso e de difícil ou custosa imitação (BHARADWAJ, 2000). Esta pesquisa discute tais considerações no contexto das ES.

Portanto, a questão de pesquisa que o presente trabalho busca responder é: **“Como o valor de negócio da tecnologia da informação (VNTI) pode ser observado no modelo de negócios (MN) das empresas sociais (ES)?”**. Sendo assim, este estudo mensura o valor de negócio de TI a partir de sua aplicação no modelo de negócio das ES e da Visão Baseada em Recursos (VBR), ou seja, investiga a utilidade de TI no modo como as ES são conduzidas, e a contribuição dela na criação, configuração e captura de valor aos *stakeholders* e no desempenho organizacional (DAULATKAR; SANGLE, 2016; MEIRELLES, 2015; WIENGARTEN et al., 2013; MAÇADA et al., 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; BARNEY; CLARK, 2007; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004; BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BARNEY, 1991). O trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa qualitativa pós-positivista, com delineamento de estudo de caso múltiplo e holístico, realizado em três ES.

A seção seguinte discorre sobre os objetivos deste estudo.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos de uma pesquisa descrevem as intenções do estudo de uma forma clara e específica, demonstrando quais variáveis do fenômeno serão estudadas, e apontando sucintamente as principais ideias que subjazem as discussões (CRESWELL, 2010). Dessarte, o objetivo geral deste estudo é:

- Analisar como o valor de negócio da tecnologia da informação (VNTI) pode ser observado no modelo de negócios (MN) das empresas sociais (ES).

Para o alcance do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos nortearam a pesquisa:

- Descrever o atual modelo de negócios das empresas sociais;
- Verificar de que forma a tecnologia da informação é aplicada no modelo de negócios das empresas sociais;
- Identificar a contribuição da tecnologia da informação na criação, configuração e captura de valor das empresas sociais;
- Identificar as inovações ocorridas no modelo de negócios das empresas sociais ao longo do tempo;
- Verificar de que forma a tecnologia da informação intervém na inovação do modelo de negócios das empresas sociais; e
- Verificar de que forma a tecnologia da informação pode ser considerada um recurso valioso, raro, de imitabilidade imperfeita e de organização nas empresas sociais.

Os objetivos descrevem de forma sintética o quê foi investigado. A próxima subseção discorre sobre o porquê da investigação.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Os motivos pelos quais se considerou o tema desta pesquisa digno de escrutínio já foram brevemente apresentados, especialmente com relação ao aumento da importância desse tipo de empresa no cenário econômico atual [e perante as instituições mundiais (e. g. UNDP - United Nations Development

Programme)]. Nada obstante, essa seção aprofunda a importância do tema, agora enfatizando as justificativas teóricas e práticas.

O aumento dos estudos em Empresas Sociais e suas congêneres (Negócios Sociais, Negócios Inclusivos e Empreendedorismo Social) nos últimos cinco anos é superior à soma de todos os trabalhos anteriores (DIAS et al., 2016), e evidenciam o crescimento do interesse da academia em compreender o fenômeno. No mesmo período, as pesquisas envolvendo Modelo de Negócio e, portanto, os momentos de criação, configuração e apropriação de valor, também foram incrementadas, embora não na mesma intensidade (BARROS; GUERRAZZI, 2016).

Por outro lado, o Valor de Negócio de TI e a Visão Baseada em Recursos já contam com mais de 50 anos de estudos. Nas duas últimas décadas, os dois temas foram amplamente pesquisados de forma conjunta (MAÇADA; FREITAS JUNIOR; PINTO, 2016; WIENGARTEN et al., 2013; MAÇADA et al., 2012; MITHAS et al., 2012). Embora estejam possivelmente mais desenvolvidos, o interesse por pesquisas empíricas que ajudem a compreender a aplicação de TI em diferentes contextos e seus benefícios (especialmente intangíveis) permanece sendo incentivado (DAULATKAR; SANGLE, 2016; WIENGARTEN et al., 2013; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004).

Dessa forma, o presente trabalho se justifica teoricamente por fomentar conhecimentos sobre os momentos de criação, configuração e captura de valor em ES, apresentando um panorama de como esse tipo de empresa opera no aspecto econômico e também no social. Esse avanço no conhecimento é apontado como necessário por Barki *et al.* (2015) e indicado como essencial para o desenvolvimento prático das ES no Brasil (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

A justificativa teórica para o uso de MN está em investigar sua utilidade como resultado e como componente da estratégia, onde MN não é a estratégia em si, mas é o seu resultado, e é capaz de influenciar os novos direcionamentos no longo prazo, uma vez que evidencia a forma como a empresa funciona e os recursos mais importantes (WIRTZ et al., 2016).

Este trabalho também lança luz sobre o fenômeno de inovação do MN, especialmente na proposição de TI como componente dessa inovação, buscando fazer contribuições para a delimitação de variáveis de interesse e de fronteiras para amadurecimento do campo de inovação do MN, que Foss e Saebi (2017) julgam ser

essenciais e urgentes. A utilidade de MN como componente da estratégia, bem como seus aspectos envolvidos na inovação do modelo são considerados lacunas relevantes de pesquisa (WIRTZ et al., 2016).

A ausência de discussões sobre o valor de TI nas ES e suas consequências têm sido enfatizadas por diversos autores (PEREIRA, 2015; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014; KAUFFMAN; RIGGINS, 2012). A menção sobre como a TI é aplicada em MN, já era destaque desde 2004, como no estudo em que Melville, Kraemer e Gurbaxani analisam a aplicação e os resultados de TI em diferentes contextos.

Essa lacuna de conhecimento também pode ser confirmada pela chamada de artigos intitulada “*Value Creation and Value Appropriation in the context of Public and Non-Profit Organizations*”, do *Strategic Management Journal* em 2017, periódico Q1 (Scimago Journal & Country Rank – SJR). Em 2014 outra chamada de artigos foi proposta pelo periódico *MIS Quarterly*, (classificado como Q1), sob o título “*Information and Communication Technology (ICT) and Societal Challenges*”. Este trabalho busca, portanto, contribuir para o conhecimento sobre ES e seus recursos mais importantes.

Por fim, este trabalho também se justifica teoricamente por resgatar e recontextualizar a discussão da utilidade da Visão Baseada em Recursos (VBR) para mensurar impactos do uso de TI em desempenho (MAÇADA; FREITAS JUNIOR; PINTO, 2016; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004; WADE; HULLAND, 2004; MATA; FUERST; BARNEY, 1995).

A originalidade deste estudo também está em investigar a aplicação de TI no MN e na inovação de MN de ES de diversos setores, abarcando as dimensões de criação, configuração e captura de valor. Apenas três pesquisas que relacionavam TI e ES foram encontrados (PEREIRA, 2015; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014; KAUFFMAN; RIGGINS, 2012). A primeira delas investigou o uso de TI, adotando os níveis de cliente, institucional, doação e indústria, e limitando-se às ES que operam no setor de microcrédito (KAUFFMAN; RIGGINS, 2012). O segundo estudo, de natureza teórica, discutiu como a TI pode auxiliar as ES no alcance de seus objetivos (FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014). No mais recente, a TI foi investigada como produto comercializado pelas ES (PEREIRA, 2015).

Como justificativas práticas, esta pesquisa objetiva trazer informações sobre como as ES criam, configuram e capturam valor, que serão úteis para melhorias em seus planejamentos estratégicos (GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012). Nesse sentido, o construto MN se mostra útil para descrever o resultado da estratégia e guiar uma reavaliação e readequação das ES na prática (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Nesse sentido, as informações acerca dos movimentos que antecedem a inovação do MN são essenciais (CHESBROUGH, 2010).

Além disso, este estudo traz informações sobre como a TI pode endereçar as dificuldades enfrentadas nos três momentos de valor pelas ES e impactar seu desempenho, trazendo informações (especialmente benefícios intangíveis) que podem tornar as análises de investimentos e planejamento de TI em ES mais efetivas.

Encerrada a introdução do estudo, apresenta-se a revisão de literatura, bem como os principais conceitos que foram orquestrados para a realização dessa pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, os principais conceitos deste trabalho são detalhados e articulados, a saber: Empresas Sociais (ES), Valor de Negócio da Tecnologia da Informação (VNTI), Modelo de Negócios (MN) e Visão Baseada em Recursos (VBR). Objetivou-se trazer pesquisas contemporâneas, sem relegar a origem clássica de cada um dos temas.

2.1 EMPRESAS SOCIAIS (ES)

Buscando diferenciar as ES das empresas tradicionais, pode-se apontar diferenças no objetivo principal, na oferta, na importância dada ao valor social e na escala, entre outras características. No objetivo principal, a primeira visa resolver um problema da sociedade, e a segunda, o lucro. As ES ofertam bens e serviços que atendam às necessidades básicas da comunidade beneficiária, enquanto que as empresas tradicionais, focam a população em geral. As ES têm o valor social como central, mas as tradicionais o têm apenas como importante. A escala é relevante para as empresas tradicionais, mas a replicabilidade é mais importante para as sociais (COMINI, 2016).

Trivedi e Stokols (2011) fez essa diferenciação considerando as ONGs, e constatou que as ES diferem ainda, entre outras características, em motivações, condições antecedentes e resultados. Em motivações, as empresas tradicionais visam o aumento de riqueza (lucro), as ONGs objetivam diminuir os problemas sociais e as ES se empenham em trazer mudança social positiva e diminuir problemas sociais. Em condições antecedentes, as ONGs nascem de necessidades de mercado não satisfeitas ou problemas sociais identificados; já as ES surgem devido a falhas do governo ou do mercado em solucionar problemas sociais, e as tradicionais nascem quando o mercado se mostra atraente em termos de crescimento ou rentabilidade. Por fim, como resultados, as ES buscam primordialmente o valor social, a redução do problema social e a mudança social positiva sustentável, enquanto que as empresas tradicionais organizam seus processos e recursos em direção ao valor econômico e incremento de riqueza e as ONGs almejam valor social e a diminuição do problema social. Os autores parecem

acreditar que, quando comparadas ONGs *versus* ES, somente as ES são capazes de gerar uma mudança social positiva sustentável.

Embebido nas ideias de Schumpeter (2012 [1934]), Dees (1998) dá origem aos estudos na temática de Empresas Sociais (ES), ao definir o empreendedor social como um agente de mudança na sociedade, por empreender um negócio com uma missão que crie valor social. Esse empreendedor utiliza inovação, adaptação e aprendizagem para detectar continuamente novas oportunidades que ampliem e sustentem o valor criado, extrapolando os limites dos recursos disponíveis, e sobretudo, agindo com transparência.

Deste modo, para Dees (1998) uma empresa social é diferente da tradicional por possuir uma missão social explícita e central, que direciona o posicionamento da empresa e baliza as suas decisões. Enquanto o lucro é o objetivo das empresas tradicionais, as empresas sociais almejam a criação do valor social por meio do alcance da missão. A partir desse conceito inicial, vários outros surgiram, denotando características particulares das ES ao redor do mundo.

Reunindo definições e categorizando-as, Comini, Barki e Aguiar (2012) delimitaram três abordagens para o tema: a europeia, a norte-americana e a dos países emergentes. A perspectiva europeia, que denomina este tipo de empresa como '*social enterprise*' ou empresa social, é caracterizada por uma entidade de propriedade social – as pessoas impactadas fazem parte do corpo diretivo ou são proprietárias do empreendimento, orientada para o mercado e fornecedora de bens ou serviços. A norte-americana, por sua vez, chama este tipo de empresa de '*social business*' ou negócios sociais, e é definida como qualquer iniciativa que gere impacto social. Pode, então, assumir a forma de uma ES, de uma ONG, ou ainda ser um departamento de uma empresa tradicional (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Na perspectiva categorizada por Comini, Barki e Aguiar (2012), levando em consideração características política e econômicas, está a dos países emergentes, predominantemente asiáticos e latinos, onde a nomenclatura mais comum é a de '*inclusive business*' ou negócio inclusivo. Novamente, tem-se uma abordagem mais ampla que compreende empresas que empregam atividades de mercado para gerar valor social, podendo ser ES, ONGs ou empresas tradicionais. Aqui, o destaque está em absorver uma atribuição típica do Estado, sendo financeiramente autossustentável e modificando a vida de pessoas com baixa renda, por meio da facilitação do acesso a bens e serviços básicos, ou da capacitação para que

alcancem maiores níveis de renda e de igualdade social. Especialmente no Brasil, essa parece ser a abordagem predominante, embora compartilhe diversas semelhanças com a abordagem europeia (AZEVEDO, 2015).

Comini, Barki e Aguiar (2012) dão base a essas considerações, complementando que as três abordagens diferem quanto ao formato, escala e lucros. A europeia tem a missão social central (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012), não precisa de grande escala e os lucros devem ser reinvestidos. A norte-americana não tem necessariamente uma missão social explícita, é dependente de escala e o lucro é um indicativo de sucesso, sendo distribuído entre os acionistas. Por fim, na perspectiva dos países emergentes, o objetivo é obter impacto social e lucros, tendo como desejável a escalabilidade e distribuição os dividendos.

Reforçando a diferença entre negócios sociais e negócios inclusivos, é relevante destacar que o primeiro objetiva a criação de valor social de forma mais ampla. Já o segundo tem uma preocupação específica com as pessoas com baixa renda ou marginalizadas, e tem o objetivo de promover melhores oportunidades para elas, envolvendo-nas na cadeia de valor da nova empresa em alguns casos (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Os dois tipos de negócios são similares em termo de estrutura de cadeia de valor, uso do conhecimento e desenvolvimento de soluções inovadoras. Mas diferem em sistema de governança, proposição de valor e clientes (MICHELINI; FIORENTINO, 2012).

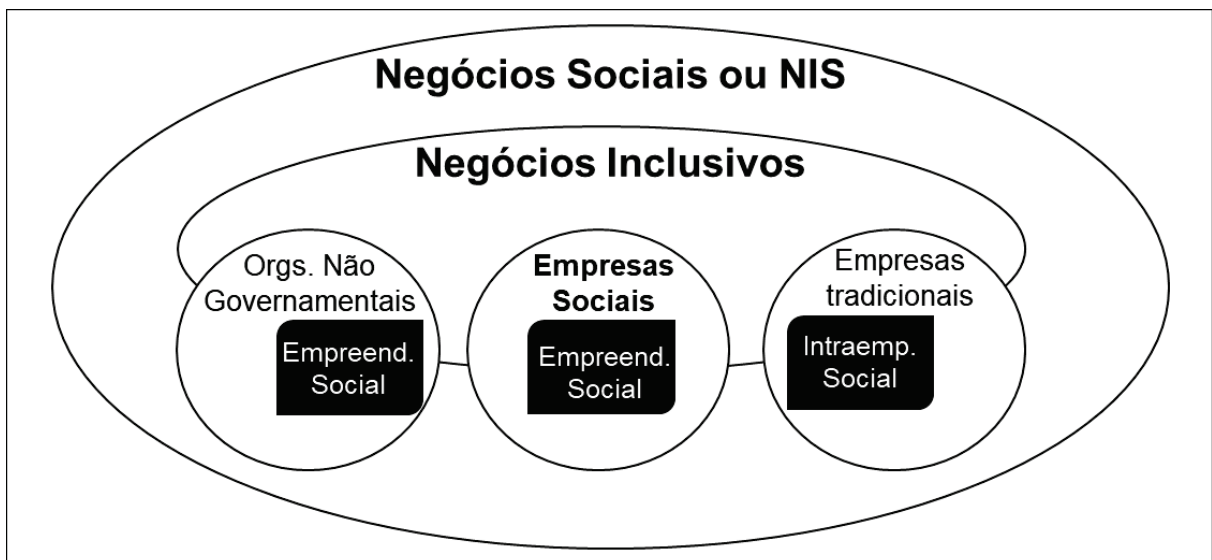
O empreendedorismo social também é constantemente associado às ES, e refere-se às habilidades de um empreendedor de alavancar recursos para atender demandas sociais (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010) e obter retornos. Sua preocupação em resolver ou minimizar um problema social é o que o difere dos demais tipos de empreendedores (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; DEES, 1998). O empreendedorismo social é entendido aqui como etapa inicial à criação da ES, e por isso, não é o foco deste estudo, apesar de se reconhecer a ligação entre os temas.

Ainda duas outras nomenclaturas necessitam de esclarecimentos – a de negócios com impacto social (NIS) e as de empresas híbridas (ou hibridismo organizacional). Os NIS são organizações que resolvem ou minimizam problemas sociais por meio da oferta de produtos ou inclusão de pessoas marginalizadas na cadeia de produção, sendo autossustentáveis financeiramente (PETRINI;

SCHERER; BACK, 2016). Aqui eles são assumidos como sinônimo de negócios sociais, dada a semelhança de seus conceitos e a amplitude de seus impactos.

Já quanto às empresas híbridas, elas são definidas como empresas que mesclam mercado e sociedade, calculando seu valor não só econômica mas também socialmente. Suas atividades podem ou não envolver a troca de solidariedade por recursos financeiros (JÄGER; SCHRÖER, 2014). Neste trabalho, as ES são tidas como híbridas, mas estes termos não são sinônimos, uma vez que, não se pode deixar de reconhecer que até as empresas tradicionais que, pelo conceito acima, realizam ações de responsabilidade social corporativa podem ser consideradas híbridas. A FIGURA 1 sintetiza a discussão com as principais nomenclaturas e suas abrangências.

FIGURA 1 – NOMENCLATURA E ABRANGÊNCIA DOS TERMOS



FONTE: A autora (2018).

Dada a profusão de conceitos e a inexistência de uma clara fronteira entre as diversas nomenclaturas (CHOI; MAJUMDAR, 2014), o termo adotado neste trabalho foi o de “Empresas Sociais” (ES), dada a sua delimitação e seu impacto, que tanto pode ser considerado um negócio inclusivo como social. A definição das ES será tratada na subseção seguinte.

2.1.1 Definição

Não diferente das nomenclaturas, há diversos conceitos de ES. O QUADRO 1 sintetiza alguns deles. A existência de uma missão social explícita e central na condução da empresa, a autossustentabilidade financeira, a orientação para o mercado e a criação de valor social é recorrente entre os conceitos apresentados.

QUADRO 1 – PRINCIPAIS CONCEITOS DE EMPRESAS SOCIAIS

Autores	Definição
Dees (1998)	Empresas com uma missão social explícita e central, onde o lucro é apenas um meio para atingir um fim: a criação de valor social . Envolve um processo contínuo de busca de oportunidades, inovações , adaptações e aprendizagem que melhor sirvam a missão, extrapolando a escassez de recursos e sendo transparente (DEES, 1998).
Dees e Anderson (2003)	Entidades legalmente incorporadas como orientadas ao lucro , mas explicitamente designadas a servir a um propósito social (DEES; ANDERSON, 2003).
Thompson e Doherty (2006)	São organizações que procuram soluções comercializáveis para problemas sociais (THOMPSON; DOHERTY, 2006).
Austin, Stevenson e Wei-sküllern (2006)	Empresas que aplicam expertise e habilidades baseadas no mercado para criar inovações que criem valor social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).
Borzaga e Defourny (2001); Defourny e Nyssens (2010); Borzaga, Depedri e Galera (2012)	Empresa engajada na atividade contínua de produção de bens ou serviços com alto grau de autonomia, nível significativo de risco e uma soma mínima de pagamento por serviço . Tem objetivo explícito de beneficiar a comunidade , lançado por um grupo de cidadãos dessa comunidade, com distribuição limitada de lucros e governança participativa, envolvendo os beneficiários, e limitando o poder dos proprietários (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; DEFOURNY; NYSSENS, 2010; BORZAGA; DEFOURNY, 2001).
Grove e Berg (2014)	Empresa que objetiva superar a pobreza ou outros problemas que ameçam pessoas e a sociedade, com sustentabilidade econômica e financeira (GROVE; BERG, 2014).
Barki <i>et al.</i> (2015 p. 380)	"Modelo de Negócio com alto propósito, financeiramente sustentável e que tenha impacto social" (BARKI <i>et al.</i> , 2015 p. 380)
Schwab Foundation	Empresas que alcançam mudança social sistêmica, sustentável e em larga escala, por meio de uma nova invenção, uma diferente abordagem, a aplicação de tecnologia ou estratégias mais rigorosas, ou a combinação entre estas. Foco primordial na criação de valor social ou ecológica , otimizado pela criação de valor financeiro . Resume-se em inovação, sustentabilidade, alcance e impacto social (SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, [s.d.]).

FONTE: A autora (2018).

A categoria de Empresas Sociais (ES) neste trabalho será definida como: **“Empresas que empregam expertises e lógicas de mercado na produção contínua e estável de bens ou serviços inovadores, que têm como objetivo primordial a geração de valor social, mas sem relegar a competitividade e perseguindo a sustentabilidade financeira, buscando depender o mínimo**

possível de doações” (COMINI, 2016; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DEES, 1998). A distribuição ou o reinvestimento dos lucros e a propriedade social são facultativas. Este conceito abarca entidades com propósito social independente de seu enquadramento legal ou escala, mas não abrange entidades tradicionais (que visem o lucro) que tenham setores ou projetos para resolver ou amenizar problemas sociais.

As ES têm sido associada ao “*Bottom-of-the-Pyramid*” (BoP) proposto por Prahalad e Hart (2002), que vê no atendimento das necessidades das pessoas tidas como de baixa renda uma saída para a saturação de mercado das grandes empresas. Os autores acreditam que ao atenderem as necessidades desse público e até se tornarem parceiros da comunidade, com uma abordagem bastante semelhante ao das ES, chamada de BoP 2.0, conseguirão auferir maiores lucros e alcançar seus alvos de crescimento. E é exatamente no quesito lucro que está a diferença entre as duas categorias: enquanto as ES objetivam primordialmente gerar valor social por meio do atendimento de uma necessidade da sociedade, podendo com isso obter lucro, a perspectiva do BoP é oposta. O objetivo inicial destas empresas é o lucro financeiro, sendo que para alcançá-lo, atende-se a uma necessidade da sociedade. Para as ES o social é a própria razão de ser da empresa, enquanto que para as empresas BoP é simplesmente uma estratégia para conquistar mercado (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Outra associação é feita das ES com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Neste ponto, é interessante retratar que apesar de ambas as iniciativas focarem seus esforços para gerar valor para todos os *stakeholders*, a RSC difere das ES, entre outras coisas, na missão, nos investimentos e no público alvo. A RSC é parte de uma instituição que tem sua missão dentro do mercado tradicional, e investe determinadas quantias em projetos sociais com início e término previsto, focando a sociedade de uma forma geral. As ES têm missão social primordial e explícita, investe todos os seus recursos para alcançá-la, dando especial atenção aos mais pobres (SAATCI; URPER, 2013).

Por fim, as ES têm sido associadas ao Marketing Social, que é o emprego de tecnologias de marketing para analisar, implantar e avaliar programas que deem ênfase no comportamento voluntário e na melhoria da sociedade (ANDREASEN, 2003). Semelhante à RSC, trata-se de um desdobramento da empresa para olhar o social, e não corresponde à criação de uma nova empresa, com missão

primordialmente social, como no caso da ES. A missão e a inovação social e o impacto das ES serão detalhados na subseção seguinte.

2.1.2 Missão Social, Inovação Social e o Impacto das ES

Ter uma missão social explícita e central se refere à preponderância do social em relação à criação de lucros e riquezas, em toda a condução da empresa, inclusive na tomada de decisões e na percepção, avaliação e exploração de oportunidades (CERTO; MILLER, 2008). Essa missão é multifacetada, envolve vários *stakeholders* e gera impacto (valor social) em várias áreas da sociedade (WILSON; POST, 2013).

As ES buscam sustentar uma mudança social positiva por meio da oferta de soluções inovadoras que criem valor social (TRIVEDI; STOKOLS, 2011; DEES, 1998). Essas soluções inovadoras podem ser modificações no produto, no serviço ou no modo atual de fazer negócios do segmento e, por fim, almeja gerar uma melhoria no setor como um todo (DEES; ANDERSON, 2003).

Como estas inovações têm o potencial de melhorar a qualidade de vida das pessoas, ou fazê-las viver por mais tempo, são consideradas inovações sociais (MULGAN, 2006) e as ES são, portanto, promovedoras de inovações desse tipo. Apesar de nem tudo que é comercializado pelas ES serem inovações, Dees (1998) ressalta que as ES buscam continuamente novas formas de servir a comunidade e aumentar o valor social criado. Sob essa perspectiva, o estudo de João (2014) sustenta que as ES já começam a operar com pequenas inovações, e as inovações sociais são acompanhadas de inovações tecnológicas.

Apesar de não ser possível mapear todo o impacto causado e promovido pelas ES, Holt e Littlewood (2015) sustentam que ocorre em pelo menos três arenas: a social, a econômica e a ambiental, conforme detalhamento no QUADRO 2.

QUADRO 2 – IMPACTO DAS EMPRESAS SOCIAIS

Áreas primárias de criação de valor		
<i>Inputs, operação, distribuição, produtos e serviços, lucros e superávits e iniciativas.</i>		
Processos de suporte da criação de valor		
<i>Parcerias, redes e fornecedores, inovação e improvisação, participação e cocriação.</i>		
Stakeholders	Econômico	Ambiental
Funcionários Clientes Comunidades (locais ou impactadas pelas operações) Proprietários Distribuidores Produtores Usuários do serviço Outros (identificados durante o engajamento dos <i>stakeholders</i> e diálogo)	Instituições (governamentais locais, regionais e nacionais, autoridades tradicionais, legislações e normas) Mercados (troca de bens, serviços, trabalho e conhecimento) Organização (Parceiros, fornecedores e compradores)	Componentes bióticos (com vida): plantas e animais Componentes abióticos: terra, clima e água
Bem-estar e atuação dos stakeholders	Funcionamento de instituições, mercados e organizações	Funcionamento do ecossistema
<ul style="list-style-type: none"> - Material (ativos, rendas e meios de subsistência) - Físicos e psicológicos (saúde física e mental) - Escolha e Oportunidade (acesso a oportunidades) - Proteção e Segurança (vulnerabilidade financeira, social e ambiental) - Redes e relacionamentos (impactos nos relacionamentos) 	Estruturas (de instituições, organizações e mercados) Recursos e capacidades Comportamentos (atividades subjetivas) Relacionamentos (interações) Outros	Melhorar a saúde dos seres bióticos e a interação entre bióticos e abióticos.

FONTE: Adaptado de HOLT; LITTLEWOOD (2015), tradução nossa.

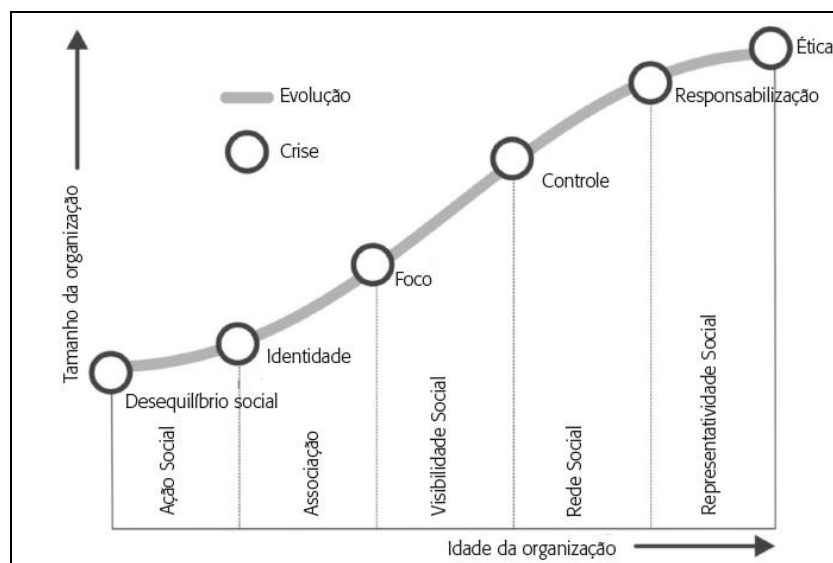
Dessa forma, as ES impactam não só os *stakeholders*, mas também as estruturas e lógicas da sociedade e o meio ambiente, o que reforça seu potencial diante dos demais tipos de empresa, e ressalta a sua relevância prática para a sociedade.

Apresentada a razão de ser das ES, o que direciona suas decisões, sua área de impacto e sua preocupação em criar e aumentar o valor social, é válido conhecer como estas empresas são conduzidas e quais são os estágios de sua existência, assunto discutido na próxima subseção.

2.1.3 Ciclo de vida das ES

Conhecer o ciclo de vida nas ES é útil para compreender as necessidades que esse tipo de empresa terá em cada etapa, bem como a participação de cada *stakeholder* e de cada recurso no processo de criação e desenvolvimento da empresa, e no relacionamento dela com o ambiente externo. Nesse sentido, Vasconcelos e Lezana (2012) discorreram sobre um ciclo de vida, que é apresentado na FIGURA 2, composto por cinco fases, onde cada uma delas direciona a atenção da empresa para uma dada necessidade e demanda sua adaptação. As fases são: ação social (enfrentar o problema social), associação (atrair recursos), visibilidade social (adesão à causa e divulgação de resultados), rede social (busca de parcerias e alianças) e representatividade social (transformação da sociedade).

FIGURA 2 – CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS SOCIAIS



FONTE: Vasconcelos e Lezana (2012).

Cada etapa é precedida por um momento de crise: o desequilíbrio social (a identificação do problema), a crise de identidade (onde o empreendedor social percebe que não consegue impactar tantas pessoas quanto gostaria com apenas recursos próprios), a crise de foco (vários projetos competem por atenção e recursos, e falta um direcionamento claro das aptidões da empresa), a crise de controle (delegação de poder para crescer), a crise de responsabilização (quem é o

responsável pelos resultados e como interferir) e, por fim, a crise de ética (do que de fato é certo e deve ser realizado e buscado pela ES).

O relacionamento com o ambiente externo parece ocorrer principalmente nas três fases centrais: associação – busca por recursos, visibilidade social – captação de outros apoios, e rede social – vínculos por parcerias. No gerenciamento de cada etapa, Godói-de-Souza e Fischer (2012) acreditam que as ES carecem de melhorias em planejamento e gestão e, portanto, reafirmam as contribuições que este trabalho pode trazer. Ainda outros desafios são enfrentados pelas ES, conforme tratado a seguir.

2.1.4 Desafios das ES

De um modo geral, a literatura destaca que os principais desafios enfrentados pelas ES são a mensuração do impacto social e do desempenho da empresa, a construção e o compartilhamento do conhecimento, o desenvolvimento de mercados, a adequação ao investidor (encontrar e adquirir capitais e recursos financeiros adequados), o equilíbrio de demandas econômicas e sociais, a escalabilidade, a mobilização e alocação de recursos de maneira eficiente, a precificação de acordo com o valor e não com o custo e a criação de relacionamentos mais próximos (GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; MENDOZA, 2016; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; BRAGA; PROENÇA; FERREIRA, 2014; MIRON JAPPE, 2013).

Alguns autores destacam que boa parte desses desafios seriam suavizados mediante o fortalecimento de parcerias e o desenvolvimento de relacionamentos com todos os *stakeholders* (BACQ; EDDLESTON, 2016; WALSKE; TYSON, 2015; DIXON; CLIFFORD, 2007), especialmente com investidores, fomentadoras de negócios sociais (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016) e governo (DIXON; CLIFFORD, 2007).

Conhecida a importância dada pelas ES ao aspecto social, é válido conhecer qual é a relevância dada ao lucro financeiro e à remuneração do acionista, tema que é tratado na sequência.

2.1.5 Lucros nas ES

Apesar da ênfase no aspecto social, as ES almejam o lucro financeiro e devem tomar medidas para alcançá-lo e maximizá-lo. Na sequência, este lucro tanto pode ser reinvestido na atividade como distribuído aos acionistas. Do ponto de vista de Yunus (2014), as ES são empresas criadas com a finalidade social e, portanto, sua propriedade deve ser igualmente social. Sendo assim, o investimento feito para criação das ES deve retornar ao investidor, porém os lucros devem ser reinvestidos na atividade, em um modelo chamado de “*No Loss, No Dividends*” (YUNUS; WEBER, 2007). Com isso, as ES se expandem e se aprimoram, e sua missão social passa a ser alcançada de um modo cada vez melhor (GROVE; BERG, 2014).

Por outro lado, Chu (2007) acredita que para honrar o lado econômico, as ES devem ser lucrativas, de forma sustentável, e em retorno compatível com outras opções de investimento no mercado de risco semelhante. O lucro sustentável (recorrente) dá certa segurança ao investidor, e o retorno compatível permite que o investimento nas ES seja atraente aos seus olhos, quando comparado a outras opções de aplicação de capital. A principal diferença entre as duas correntes está especialmente no destino dos lucros, mas não se pode desconsiderar que a busca por retornos compatíveis com o mercado financeiro pode atribuir as ES uma busca por competitividade, por vezes desconsiderado pela literatura que discute esse tipo de empresa (WEERAWARDENA; MORT, 2006).

Apresentados os estudos sobre as ES e seus aspectos mais relevantes, passa-se a discorrer sobre o modelo de negócios das ES.

2.2 MODELO DE NEGÓCIOS (MN) DAS EMPRESAS SOCIAIS (ES)

O conceito de “Modelo de Negócios” (MN) ganhou iminência nos anos 90 na era das empresas ‘ponto com’, e apresenta diversas definições e fronteiras inconsistentes de construto (DASILVA; TRKMAN, 2014; GEORGE; BOCK, 2011). Alguns desses conceitos foram sumarizadas no QUADRO 3.

QUADRO 3 – PRINCIPAIS CONCEITOS DE MODELO DE NEGÓCIOS

Autor	Conceito
Amit e Zott (2001)	É um retrato do conteúdo, estrutura e governança das transações desenhadas para criar valor através da exploração de oportunidades de negócio (AMIT; ZOTT, 2001).
Magretta (2002)	Descreve como as peças de um negócio se ajustam (MAGRETTA, 2002).
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	A lógica de operação (organização e relacionamentos) que gera valor para os <i>stakeholders</i> (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).
Demil e Lecocq (2010)	A coleção de recursos acumulados e o modo como eles podem ser usados. Portanto descreve recursos, competências, estrutura organizacional e a proposição de valor da empresa (DEMIL; LECOCQ, 2010).
McGrath (2010)	É o conjunto da unidade de negócio (produtos ou serviços), seus processos e vantagens competitivas (MCGRATH, 2010).
Teece (2010)	Descreve o design ou a arquitetura da criação, entrega e captura de valor e os mecanismos empregados (TEECE, 2010).
Zott e Amit (2010)	Um sistema de atividades interdependentes que transcendem a firma focal e suas fronteiras para criar valor em combinação com os parceiros (ZOTT; AMIT, 2010).
Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)	É um retrato de como a empresa gera receita e lucros (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).
Osterwalder e Pigneur (2011)	Descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
Nielsen e Lund (2012)	É o entendimento do negócio com um todo, e de sua lógica de criação de valor (NIELSEN; LUND, 2012).

FONTE: A autora (2018).

Categorizando as diversas definições descritas pela literatura, o MN pode apresentar, entre outros aspectos da empresa, os designs organizacionais, a coevolução de ativos e estrutura organizacional, a inovação e evolução da firma e a participação de parceiros (GEORGE; BOCK, 2011), o que o torna adequado para analisar o valor de negócio de um recurso.

A definição adotada de MN que sumariza as características pertinentes a este estudo é **“a descrição da lógica de criação, configuração e captura de valor (considerando a organização de recursos e seus relacionamentos) para os *stakeholders*”** (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). A ideia de conhecer a lógica da criação, configuração e captura de valor lembra a importância de cada parte do modelo na construção do negócio como um todo, mantendo um destaque aos *stakeholders*, onde são abarcadas as parcerias e relacionamentos que são particularmente importantes para as ES (BACQ; EDDLESTON, 2016; VASCONCELOS; LEZANA, 2012). Além disso, essa definição dá relevância à orquestração dos recursos, mostrando-se também coesa com a lente teórica de Visão Baseada em Recursos (VBR).

O conceito de MN está ancorado sob o conceito de estratégia, uma vez que a escolha do MN adequado é uma decisão do campo da estratégia, mas como o enfoque deste estudo é o funcionamento do negócio, e não a tomada de decisão em si, esta pesquisa se limita ao conceito de MN, embora reconheça sua ligação fundamental com a estratégia (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010) e o conceito de MN como elo de ligação entre aquilo que é planejado e sua implementação (WIRTZ et al., 2016). O MN é capaz de capturar as diferenças entre empresas, mas não se interessa pelas desigualdades no nível de tarefa e atividade e nem descreve detalhadamente a empresa inteira (OSTERWALDER, 2004).

O MN das ES ainda está sendo experimentado e construído, mas a sua principal diferença dos tradicionais é que ele almeja reduzir a pobreza e melhorar os níveis de igualdade social (MELLO, 2016). Sua proposta de valor está em atender uma necessidade básica da sociedade gerando benefícios (também chamados de valor social) (CERTO; MILLER, 2008).

Ter uma proposta de valor social significa ter como clientes pessoas omitidas dos mecanismos tradicionais de comércio ou de assistência (YUNUS; JOLIS, 2010; YOUNG, 2006). Dessa forma, o MN das ES precisa ser arquitetado de modo a tornar rentável um mercado que não é atraente aos olhos das empresas tradicionais.

A lógica de criação de valor do MN se mantém, mas agora além da ótica tradicional, dá ênfase também ao lado social, o que exige um alinhamento entre MN, missão e mercado, como defende Wilson e Post (2013), ressaltando que a criação do MN ideal de ES leva tempo e exige paciência e experimentação.

A literatura sustenta que três aspectos do MN das ES merecem particular atenção: rede de apoio (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016), fontes de receita e capacidade de replicação ou escalabilidade (BACQ; EDDLESTON, 2016; BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; WOOLLEY; BRUNO; CARLSON, 2013).

Quanto à rede de apoio, o estudo de Petrini, Scherer e Back (2016) sustenta que é composta por parceiros, fornecedores e investidores. Dentre os parceiros, as fomentadoras de negócios sociais, as universidades e as incubadoras recebem destaque. As fomentadoras apoiam o desenvolvimento e o crescimento das ES, e as universidades e incubadoras prestam consultorias. As redes de apoio do Brasil são de alta qualidade e estão concentradas no sudeste do país, mas necessitam de maior formalização e interação com as ES, conforme demonstrado por Loureiro (2014). A autora acredita que uma maior disponibilização de recursos, apoio a causa

e incentivos governamentais poderiam auxiliar na criação de um ecossistema propício ao desenvolvimento das ES e de outras iniciativas que visem gerar valor social.

Já no que diz respeito a fontes de receita, o desafio é desenvolver um MN que seja atraente para receber o aporte inicial, mas efetivo para se manter financeiramente, remunerar os acionistas (se for o caso) e expandir suas atividades (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; STECKER, 2014; CHU, 2007). Nesse sentido, Woolley, Bruno e Carlson (2013) pesquisaram 124 ES e categorizaram cinco arquétipos de MN em ES, dando ênfase à origem de seus recursos, conforme apresentado no QUADRO 4: governo e igualdade, contribuições privadas e saúde, venda de produtos para educação, serviços contra a pobreza e licenças e franquias para o meio ambiente.

QUADRO 4 – CINCO ARQUÉTIPOS DE MN DE EMPRESAS SOCIAIS

Arquétipo	Fonte de Recurso	Fundado
Governo e Igualdade	Subvenções governamentais e doações	Antes de 2000
Licenças e Franquias para o Meio Ambiente	Licença ou franquia por produto e Licença ou franquia por serviço	Antes de 2000
Contribuições Privadas e Saúde	Subvenções governamentais, doações e contribuições adicionais de produto ou serviço (híbrido)	2000-2004
Venda de Produtos para Educação	Venda de produto (próprio), venda de produto (produzido por terceiros) e serviços próprios (produzido por estudantes)	2005-2009
Serviços Contra a Pobreza	Serviços próprios (venda por transações), adesão (taxa para participar/baseada em assinatura) e fornecedores de acesso (cooperação ou acesso ao mercado)	2005-2009

FONTE: Adaptado de WOOLLEY; BRUNO; CARLSON (2013), tradução nossa.

A partir dos anos 2000, nota-se que as iniciativas parecem depender menos de doações e subvenções e mais da comercialização de produtos, serviços, adesões e outros. Depender de fundos do governo pode engessar as operações e a exploração das oportunidades, e resultar em baixo impacto social para os beneficiários, como demonstra Wakkee, Barua e Beukering (2014), ao constatar que alguns fundos governamentais apresentaram pequena capacidade operacional (dificuldade de alcançar as pessoas com baixa renda e pequena base de clientes) e falta de conhecimento tecnológico.

Esse raciocínio se harmoniza com os argumentos de Stecker (2014), que incentiva que ONGs inovem seu MN para se tornarem ES e serem mais efetivas em suas atividades, propondo inclusive alterações nos MN das ES que as permitam

alcançar sustentabilidade financeira. Dentre outras sugestões, incentiva que as ES adotem estratégias que acelerem a venda de mercadorias da marca e cobrem taxa por serviço.

Por fim, a expansão do MN das ES pode ocorrer por estratégias semelhantes às empresas tradicionais (penetração de mercado, desenvolvimento de marketing e de mercados, desenvolvimento de produto e diversificação) (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016) ou de forma mais específica, variando em função da adequação da inovação social (produto ou serviço ou MN), da estrutura organizacional (com lucro, sem lucro ou híbrida), do capital financeiro (tamanho e fonte do fundo), do foco da mídia (atenção recebida e seu impacto no crescimento do negócio, se positivo ou negativo), da força da cadeia de criação, fornecimento e distribuição e o capital humano (fundadores e apoio) como observou Walske e Tyson (2015).

Para operacionalizar a pesquisa em MN diversos autores associaram componentes e propuseram *frameworks*, assunto que será tratado na próxima subseção.

2.2.1 Componentes e *frameworks* de Modelo de Negócios

Cada trabalho dá ênfase a um aspecto, o *framework* de Hedman e Kalling (2003), por exemplo, busca englobar componentes que demonstrem o impacto dos sistemas de informação na estratégia e na vantagem competitiva setorial da empresa, enfatizando consideravelmente o aspecto cognitivo. Johnson, Christensen e Kagermann (2008) objetivam esclarecer o MN existente e facilitar a inovação. Já o modelo de Morris, Schindehutte e Allen (2005) enfatiza o papel do empreendedor. Plé, Lecocq e Angot (2010) dão destaque a participação dos clientes nos processos da firma em um conjunto de elementos intitulado '*Customer-Integrated Business Models*'.

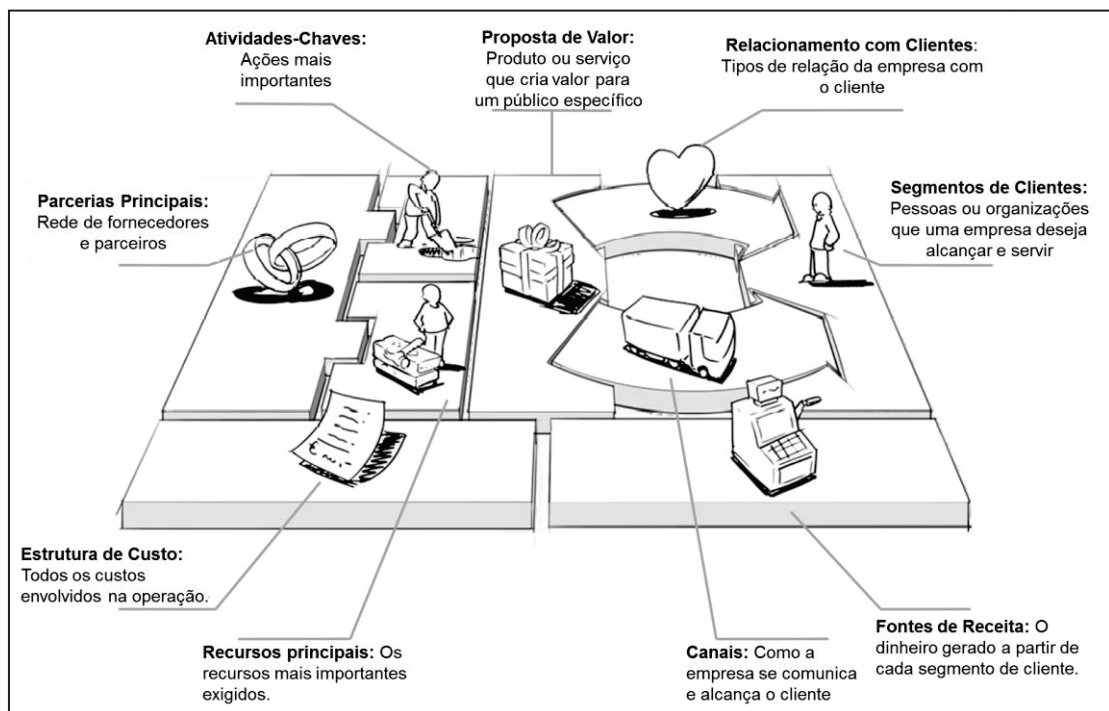
Há também dois *frameworks* especialmente desenvolvidos para empresas sociais. O primeiro é de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) que conta com quatro componentes: a equação do lucro social (impacto social e ambiental), a constelação de valor (arquitetura e escopo das atividades), a equação do lucro econômico (receitas e custos) e a proposição de valor (partes interessadas e cliente). O segundo é de Petrini, Scherer e Back (2016), que mantiveram a equação do lucro social e econômico e a proposição de valor, mas adicionaram os parceiros

(*stakeholders*) e as competências (conhecimentos da organização e o papel das pessoas), dando ênfase no papel das pessoas dentro das ES.

Dado os componentes de cada modelo e seus pontos fortes e fracos, **optou-se por utilizar o *framework Canvas*** devido a sua abrangência e sua parcimônia em relação aos outros modelos. Além disso, o modelo Canvas é reconhecido pela literatura como um dos mais completos (WIRTZ et al., 2016) e é amplamente conhecido pelas ES, uma vez que faz parte da capacitação oferecida pelas empresas fomentadoras de negócios sociais como um todo (ARTEMISIA, 2015). Por dar enfoque a recursos, esse modelo também se mostra coerente com a lente teórica utilizada.

O modelo de Osterwalder e Pigneur (2011) nomeado como Canvas, que é apresentado na FIGURA 3, conta com nove elementos: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

FIGURA 3 – FRAMEWORK CANVAS



FONTE: Adaptado de OSTERWALDER; PIGNEUR (2011).

Apesar de não ser o modelo mais detalhado, o Canvas reúne as principais características do negócio. Ele abrange custos, receitas, recursos principais e proposta de valor, o que em maior ou menor ênfase, alguns dos outros modelos

apresentavam. Sua diferença está no forte destaque dado à especificação de quem é o cliente, como a empresa se relaciona com ele e como o alcança, o que é especialmente importante para a entrega de valor social (YOUNG, 2006) e para a superação do desafio de desenvolvimento de mercados. Especialmente em comparação com o modelo de Hedman e Kalling (2003), que envolve Sistema de Informação (SI) – tema correlato a TI, o Canvas se mostra mais direcionado à proposta de valor da empresa e mais adequado ao nível de análise desejado neste estudo. Nesta pesquisa, dá-se mais ênfase à competitividade interna alcançada mediante a posse ou articulação de recursos, considerando apenas parcialmente a indústria (fornecedores).

Os dois *frameworks* especificamente das ES foram considerados pouco detalhados, o que poderia dificultar a comparação desse tipo de empresa com a tradicional, mostrando-se inoportuno para o escopo deste estudo, dada a baixa disponibilidade de trabalhos de TI em ES que pudessem ser comparados entre si (PEREIRA, 2015; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014; KAUFFMAN; RIGGINS, 2012). Por outro lado, nenhum dos modelos apresentados, tidos como “tradicionais”, abarcam o fator social, o que é uma das contribuições do presente estudo.

A categoria de MN também pode abarcar o fator longitudinal e investigar modificações ocorridas ao longo do tempo, tópico que é tratado na seção a seguir.

2.2.2 Inovação no Modelo de Negócios

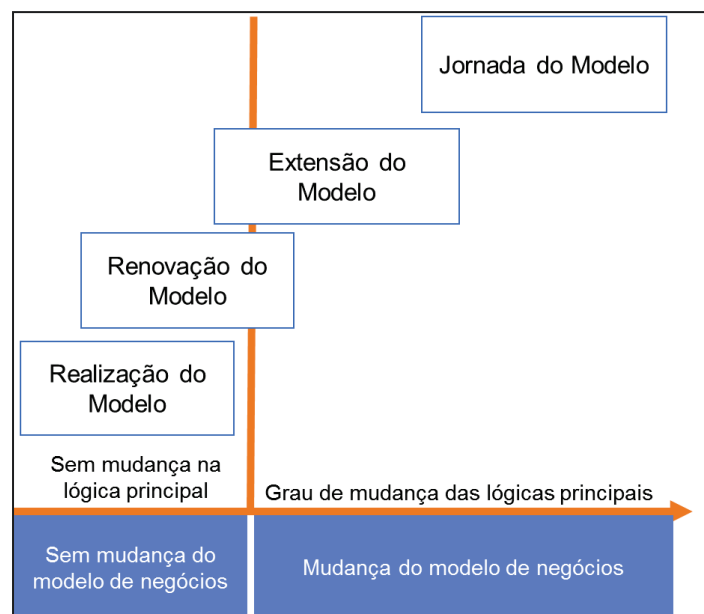
Como Demil e Lecocq (2010) observaram anteriormente, o MN pode ser visto estaticamente, explicitando o modo como os negócios estão sendo feitos naquele momento, e dinamicamente ou por um caminho transformacional, demonstrando as inovações ocorridas ao longo do tempo na estrutura da empresa, propiciando uma análise da sua evolução e o planejamento das mudanças necessárias para que as operações sejam melhoradas e se aumente o valor criado e capturado para os *stakeholders*.

Uma inovação do MN é **“a adoção de novas ideias e novas tecnologias que alterem a lógica da condução do negócio (CHESBROUGH, 2010) motivada pela percepção de novas oportunidades, o desenvolvimento de novos**

processos, novas regras de competição, nova tecnologia e outros” (CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011; TEECE, 2010; OSTERWALDER, 2004).

Mas nem toda a alteração do MN modifica a lógica do negócio e pode ser considerada uma inovação. Linder e Cantrell (2000) classificaram quatro tipos de mudanças: realização, renovação, extensão e jornada. As três últimas alterações, por modificarem a lógica do MN, são consideradas inovações do MN, diferentemente da primeira, como pode ser observado na apresentação gráfica do trabalho dos autores na FIGURA 4.

FIGURA 4 – TIPOS DE MUDANÇAS NO MODELO DE NEGÓCIOS



FONTE: Linder e Cantrell (2000), tradução nossa.

A realização se dá quando a empresa explora melhor seus recursos, sem alterar o modo como os negócios são feitos, ou seja, expande a linha de produtos ou os pontos de venda, por exemplo. Já a renovação é quando a empresa altera parcialmente seu MN para alcançar melhor posição no mercado, o que na prática se traduz em oferta de novos produtos e serviços e outros. A extensão do MN ocorre quando novas funções são adicionadas ao modelo existente, ou seja, quando se realiza a integração para trás ou para frente ou o *insourcing*. Por último, a jornada ocorre quando a empresa assume um modelo completamente novo de operações ou modifica sua proposta de valor, de tal forma que seja difícil ou custoso demais voltar a funcionar como antes. Segundo os autores, a jornada do modelo ocorre por

exemplo, quando um MN antes direcionado a inovação passa a ser orientado pelo preço (comoditização) e vice-versa.

Em outra taxonomia mais recente, e que divide alterações nos elementos do MN, Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011) acreditam que há quatro tipos de inovação: a criação (a ideia do negócio é projetada no modelo), a extensão (novos processos ou componentes principais são adicionados ou expandidos), a revisão (a substituição de processos ou componentes existentes) e a terminação (o abandono de processos ou parceiros). Cada tipo de inovação enfrenta desafios específicos que precisam ser gerenciados (CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011), fazendo com que a inovação do MN seja um processo extremamente importante para as organizações, mas considerado muito difícil (CHESBROUGH, 2010).

Especialmente nos MN de uma ES, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) acreditam que a inovação do MN depende de cinco aspectos, três deles são semelhantes as empresas tradicionais e dois são específicos das ES. Aqueles que são compartilhados são: desafiar o pensamento comum, encontrar parceiros que complementem as atividades da empresa e manter-se em experimentação contínua. Os dois especificamente aplicáveis as ES são: recrutar acionistas orientados ao lucro social e especificar já de início quais os lucros sociais almejados de forma clara.

Goyal, Sergi e Kapoor (2014) complementam que as áreas de foco para inovação em um MN das ES são a construção de capacidades locais com as comunidades (fazendo campanhas de marketing, hospedando outras empresas, incentivando a participação dos beneficiários), a criação e manutenção de parcerias não tradicionais (com universidades, ONGs e governo) e o fomento ao aprendizado de base em um ecossistema que dê subsídios à inovação (com incentivos à experimentação e a participação ativa da comunidade). Mais uma vez, aqui se verifica a ênfase dada às parcerias e relacionamentos na vida das ES, especialmente com investidores, parceiros envolvidos diretamente na atividade (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010), universidades, ONGs e governo (GOYAL; SERGI; KAPOOR, 2014).

A inovação do MN tem como objetivo primordial aumentar o valor criado e capturado, e é sobre esse assunto que se discute na seção seguinte.

2.2.3 Valor no Modelo de Negócio (MN) das Empresas Sociais (ES)

O aspecto valor permeia as três dimensões do construto de MN, que são criação de valor, recurso e transação (GEORGE; BOCK, 2011). A criação de valor está ligada à incorporação de características que o cliente valoriza no produto, serviço, ou atividades da empresa, durante o processo de produção, comercialização e entrega. A dimensão 'recurso' diz respeito à orquestração de ativos e tecnologias, e, portanto, refere-se a configuração do valor. E por fim, a dimensão transação está relacionada aos *stakeholders* (parceiros, clientes, investidores e outros) e aos processos de captura ou apropriação de valor (MEIRELLES, 2015; GEORGE; BOCK, 2011; BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

O estudo de Meirelles (2015) apresentado no QUADRO 5 esclarece o que é e como ocorre cada um desses três estágios de valor no MN. Para a autora, a criação de valor ocorre no reconhecimento de uma oportunidade, a configuração ocorre na orquestração dos recursos e processos, e a apropriação ocorre na comercialização do produto ou serviço. Os componentes do Canvas foram separados em cada momento conforme Costa (2017), e servirão como categorias de análise da criação, configuração e captura de valor.

QUADRO 5 – CRIAÇÃO, CONFIGURAÇÃO E CAPTURA DE VALOR NO MN

(continua)

	Criação do Valor	Configuração do Valor	Captura (ou Apropriação) do Valor
Definição	Reconhecimento de oportunidades, e a incorporação de características que o cliente valoriza no produto, serviço, ou atividades da empresa, durante o processo de produção, comercialização e entrega	Articulação de recursos (ativos e tecnologias) e atividades na cadeia de valor e delimitação dos limites organizacionais	Definição do modelo de comercialização do produto ou serviço
Elementos do Canvas	Proposta de valor; segmentos de clientes; relacionamento com clientes; e canais.	Recursos principais, atividades chave e parcerias principais.	Estrutura de custos e fontes de receita

(conclusão)

	Criação do Valor	Configuração do Valor	Captura (ou Apropriação) do Valor
Objetivo	Identificar - as necessidades dos clientes e benefícios associados aos produtos ou serviços - os interesses dos <i>stakeholders</i> - os recursos, competências e habilidades	Descrever - a combinação de recursos necessários à entrega de valor (PRODUÇÃO) - o fluxo de atividades que fundamentam a criação do valor (ESTRUTURA) - os processos de produção e atendimento ao cliente (CANAIS E PROCESSOS) - o grau de funcionalização, de centralização e de formalização para coordenação (GOVERNANÇA) Definir - os limites organizacionais e formas de governança ao longo da cadeia de valor (grau de integração vertical e horizontal)	Definir - as estratégias de precificação (RECEITA) - os critérios de eficiência econômica e técnica (economias de escala) (CUSTO) - as estratégias tecnológicas (INOVAÇÃO)

FONTE: Adaptado de MEIRELLES (2015), sob a luz dos trabalhos de COSTA (2017), GEORGE; BOCK (2011) e BOWMAN; AMBROSINI, (2000).

A criação de valor de um MN pode estar na novidade (criação de novas atividades, novos processos ou ainda inovações na governança), no *lock-In* (atração e manutenção de parceiros no MN), nas complementariedades (a interação entre as atividades gera um valor maior do que se cada atividade fosse realizada isoladamente) ou na eficiência (estratégias voltadas a redução de custos de transação e aumento da eficiência) (ZOTT; AMIT, 2013; AMIT; ZOTT, 2001). Especialmente nas ES, Holt e Littlewood (2015) acreditam que a criação de valor ocorre principalmente por meio de parcerias, redes e fornecedores, inovação e improvisação, participação e cocriação.

Em face disso, Sinkovics, Sinkovics e Yamin (2014) sustentaram que as atividades de criação de valor em ES sofrem restrições de ausência ou deficiência dos recursos necessários a produção de um bem ou prestação de um serviço com qualidade. Já as atividades de captura de valor são limitadas pelas características do mercado (acesso, poder de barganha, tamanho, conhecimento, burocracia e outros). É relevante destacar que os concorrentes não foram listados entre as características que limitavam a captura de valor, como seria de se esperar, e a própria argumentação dos autores parece considerar que o valor social por si só, garante a competitividade da empresa. Esta constatação reforça a lacuna de estudos que

considerem a competitividade das ES, mencionada por Weerawardena e Mort (2006).

Tendo discutido aspectos do MN, da inovação do MN e de valor, é importante compreender como a TI faz parte deste estudo.

2.3 VALOR DE NEGÓCIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

A tecnologia da informação (TI) é definida como **“tecnologia em forma de hardware, software, redes, banco de dados e pessoas, que são usadas para criar, estocar, trocar e usufruir de informações”** (PEARLSON; SAUNDERS, 2010; O'BRIEN, 2006). Nesse sentido, *hardware* são os componentes físicos do sistema, *software* são as aplicações e programas, *redes* são conexões entre *hardware* e *software*, e *banco de dados* são consolidações de informações processadas logicamente organizadas (PEARLSON; SAUNDERS, 2010; O'BRIEN, 2006).

Desde a década de 1960 e 1970, a TI tem desempenhado um papel cada vez mais importante nas organizações. Inicialmente, seu objetivo era melhorar a eficiência e a efetividade das empresas, aplicada na automação de processos e na produção. Nas décadas seguintes, entre 1980 e 2000, a TI começou a ser percebida como estratégica, conquistando uma posição de destaque junto a dinâmica competitiva dos setores. De 2000 até atualmente ela permanece estratégica, mas de uma forma diferente. A TI passa a lidar com as expectativas dos *stakeholders*, especialmente de clientes e, portanto, atua na criação de valor das organizações (PEARLSON; SAUNDERS, 2010).

Nessas condições, a TI ganhou um campo de atuação maior e com fronteiras esparsas, passando a permear grande parte das atividades nas organizações, tanto dentro – na busca pela eficiência e pela efetividade, como fora – em parcerias e relacionamentos, e ainda na governança de ambos (KAGERMANN; OSTERLE; JORDAN, 2010; PEARLSON; SAUNDERS, 2010). Este processo desencadeou uma difusão dos investimentos em TI que nem sempre foram acompanhados por ganhos reais, seja em eficiência, em competitividade ou em aspectos intangíveis (DAULATKAR; SANGLE, 2016; WIENGARTEN et al., 2013; MITHAS et al., 2012; BHATT; GROVER, 2005; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004).

A categoria que examina os impactos da aplicação de TI nas organizações é chamada de **Valor de Negócio da Tecnologia da Informação (VNTI)**, e mesmo após mais de 50 anos de pesquisa na área, tendo recebido considerável atenção nos últimos 20 anos, os resultados ainda parecem inconclusivos, variando em função da intensidade do uso de TI, e apresentando desde benefícios negativos ou nulos, até forte influência no desempenho da organização (WIENGARTEN et al., 2013; MAÇADA et al., 2012; MITHAS et al., 2012).

Na busca por conhecer os reais impactos de TI que asseguram um melhor desempenho e o ganho da competitividade, há o predomínio de medidas quantitativas como produtividade, eficiência, lucratividade e aumento na base de clientes (ALBERTIN; ALBERTIN, 2012; MAÇADA et al., 2012; MITHAS et al., 2012; LIANG; YOU; LIU, 2010; BHARADWAJ, 2000; HITT; BRYNJOLFSSON, 1996). Enquanto que benefícios intangíveis ainda demandam maiores investigações (DAULATKAR; SANGLE, 2016; MAÇADA et al., 2012).

Quando se trata de TI em ES, apenas três pesquisas foram encontradas, duas delas investigando facetas distintas de TI, porém ligadas à VNTI. Pereira (2015) investigou a criação de valor social por meio de ES que comercializam produtos baseados em tecnologia, e concluiu que a TI é uma das bases do MN das ES. Outra pesquisa, agora internacional, discutiu o papel da TI no MN das ES, concluindo a partir de exemplos que:

a TI é uma poderosa ferramenta para empoderar pessoas e entregar mudanças, por aumentar a efetividade dos esforços de apoio, voluntários e outros *stakeholders*, entregando serviços de melhor qualidade e fazendo melhor uso de recursos escassos por meio de métodos de trabalho mais eficientes (FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014, p. 39, tradução nossa).

A última pesquisa encontrada, realizada em ES de microcrédito, também enfatizou o potencial de TI nas ES, principalmente no que diz respeito ao relacionamento com os *stakeholders* e ao gerenciamento da cadeia de valor (KAUFFMAN; RIGGINS, 2012).

Por outro lado, uma pesquisa que investigou os recursos das ES de uma forma geral, identificou que os ativos tecnológicos não eram fomentados na maioria dos casos analisados (CORRÊA; TEIXEIRA, 2015). Logo, torna-se relevante conhecer melhor como a TI é aplicada no MN das ES, verificando quais são os

benefícios encontrados nas empresas tradicionais, e que se concretizam também nas sociais.

Considerando que medidas quantitativas do impacto de TI no desempenho já estão relativamente bem desenvolvidas, e podem ser aplicáveis em contextos diferentes (como o das ES) sem grandes modificações, julgou-se mais relevante trabalhar com os benefícios intangíveis, acreditando-se que haveriam maiores contribuições à teoria.

Os benefícios intangíveis de TI estão relacionados à comunicação, colaboração, coordenação e custos (DAULATKAR; SANGLE, 2016; MAÇADA et al., 2012; PEARLSON; SAUNDERS, 2010). No que tange à comunicação, os benefícios podem ser obtidos por meio do uso de ferramentas como *e-mail*, *intranet*, mensagens instantâneas, videoconferências, redes sociais e outros. Já com relação à colaboração, ela pode ocorrer tanto internamente – entre os funcionários, como externamente – com parceiros, fornecedores e clientes. No quesito coordenação, os ganhos são advindos de um melhor controle dos processos e do correto gerenciamento de um grande número de informações. Por fim, no que diz respeito à redução de custos, a essência está em usar a infraestrutura de TI para minimizar custos na cadeia de fornecimento, na comunicação, no melhor uso do tempo do funcionário e em outras despesas operacionais.

Precisamente nas ES, esses benefícios se traduzem em aumento de impacto social (por melhorar o serviço ou produto), em facilitações no acesso a recursos (especialmente humanos e financeiros), no acesso a novos mercados e expansão da base atual de clientes, e em melhorias na comunicação, no fluxo de informação e na coordenação das atividades (FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014). O QUADRO 6 sumariza esses benefícios, relacionando-os com o *framework* de MN Canvas e os momentos de criação, configuração e captura de valor.

QUADRO 6 – BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS, ELEMENTOS DO CANVAS E CRIAÇÃO, CONFIGURAÇÃO E CAPTURA DE VALOR

(continua)

Criação de Valor	Proposta de valor	Fornecer um produto/serviço melhor.
	Segmentos de clientes	Encontrar novos clientes e novos mercados.
	Relacionamento com clientes	Conhecer e se comunicar com os clientes.
	Canais	Entregar o produto/serviço em outras regiões anteriormente não atendidas.

(conclusão)

Configuração de Valor	Recursos principais	Acessar novos recursos.
	Atividades chave	Facilitar a coordenação das atividades.
	Atividades chaves e Parcerias principais	Facilitar a colaboração interna (entre funcionários), e externa (com parceiros e fornecedores). Facilitar a comunicação e compartilhamento de informações interna e externamente.
Captura de Valor	Estrutura de custos	Reduzir custos.
	Fontes de Receita	Precificar os produtos/serviços de forma mais assertiva.

FONTE: A autora (2018) baseado em DAULATKAR; SANGLE (2016), FRAÇZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH (2014); MAÇADA et al. (2012) e PEARLSON; SAUNDERS (2010).

Os benefícios investigados podem ser capazes de capturar as reais contribuições de TI para a superação dos desafios das ES (seção 2.1.4), e também podem fornecer *insights* relevantes para o aspecto de parcerias e relacionamentos, muitas vezes aclamado como fator chave na vida das ES (BACQ; EDDLESTON, 2016; WALSKE; TYSON, 2015; DIXON; CLIFFORD, 2007).

A TI, em muitos casos, atua por meio de outros recursos, criando sinergias, para então gerar melhoria no desempenho das organizações (MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004). Estes recursos são conhecidos como “*IT-Enacted*” ou “*IT-Enabled*”, e assumem as mais diversas formas, como por exemplo, as normas de conduta, as habilidades das pessoas, os processos da organização, as diretrizes de investimento, entre outros aspectos (WIENGARTEN et al., 2013; NEVO; WADE, 2010; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004). Categorizando os estudos que consideraram ‘*IT-Enacted*’ em suas investigações, Wiengarten et al. (2013) sumarizaram quatro categorias, que embora não sejam considerados recursos da TI, impactam na apropriação de seu valor. São eles: a estratégia, os processos, a estrutura e a cultura. Neste trabalho, foram considerados os aspectos de processo e de estrutura, uma vez que as ES são um fenômeno emergente e ainda demandam maiores esforços para tratarem especificamente de cultura e de estratégia, de uma forma mais específica.

Não obstante tratar-se de tema periférico a este estudo, não será aprofundado o alinhamento estratégico de TI, que investiga a interligação e o ajuste contínuo entre os objetivos e estratégias de TI e os objetivos e estratégias da empresa (AVERSANO; GRASSO; TORTORELLA, 2012; AFFELDT; VANTI, 2009). O alinhamento estratégico de TI é conceituado como o campo de estudo que

investiga a adequação estratégica de um sistema da informação, levando em consideração a infraestrutura, os processos, as capacidades e habilidades da empresa e os mesmos elementos de TI, com a finalidade de melhorar o desempenho da empresa (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

O alinhamento estratégico de TI se harmoniza com a ideia de arquitetura de TI, ou seja, tem o objetivo de compreender como que a estratégia do negócio é traduzida (ou projetada) em um plano de sistema da informação, que inclui o uso da infraestrutura de TI (PEARLSON; SAUNDERS, 2010; AFFELDT; VANTI, 2009). Por outro lado, o VNTI busca demonstrar qual é o valor (a utilidade) do uso da infraestrutura de TI (*hardware, software*, redes, banco de dados e pessoas) dentro do funcionamento de um negócio, sem que, necessariamente, tenha que se investigar o caminho pelo qual aquela infraestrutura foi adotada (DAULATKAR; SANGLE, 2016; WIENGARTEN et al., 2013; MITHAS et al., 2012; BHATT; GROVER, 2005; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004).

O alinhamento estratégico de TI está relacionado fundamentalmente ao processo de adoção, desenvolvimento e manutenção de tecnologias aderentes às estratégias de condução da empresa interna e externamente (AFFELDT; VANTI, 2009; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). Em contrapartida, o VNTI faz o caminho inverso, partindo da aplicação e dos resultados da infraestrutura de TI já adotada ou já adquirida no funcionamento do negócio, sem atribuir grande relevância ao tomador de decisão (suas habilidades e percepções), à estratégia inicialmente projetada (arquitetura de TI) e à assertividade isolada do fluxo de informação. Outrossim, a preocupação central do alinhamento estratégico está em investigar se a TI tem cumprido o que foi planejado; já em VNTI, o objetivo é investigar se, de fato, há um impacto no negócio, que possa ser considerado positivo ou negativo (DAULATKAR; SANGLE, 2016; WIENGARTEN et al., 2013; MITHAS et al., 2012; BHATT; GROVER, 2005; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004).

Portanto, compreende-se que os dois campos de estudos não são completa e claramente separáveis. Em face disso, aqui, a ênfase é dada a VNTI, justificada pela incipiência do tema na literatura, especialmente nas ES brasileiras, em que tanto no campo da estratégia como em TI demandam maiores aprofundamentos. Nada obstante, espera-se também contribuir, ainda que indiretamente, ao alinhamento estratégico de TI em ES.

O Valor de Negócio da Tecnologia da Informação (VNTI) é definido aqui como **“o valor de TI a partir dos benefícios intangíveis advindos de sua aplicação na organização, no nível de processo e organizacional, considerando recursos complementares de processo e de estrutura”** (DAULATKAR; SANGLE, 2016; WIENGARTEN et al., 2013; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004)

Cabe esclarecer que este estudo dá ênfase à TI como infraestrutura e aplicação em um negócio (MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004) e, portanto, não se atém ao papel gerencial que subjaz a orquestração de TI, embora reconheça sua importância enfatizada por Mata, Fuerst e Barney (1995) e Powell e Dent-Micallef (1997). Essa decisão se justifica pela busca de uma coerência com as demais categorias aqui envolvidas, de modo que as unidades de análise deste estudo permaneçam sendo o processo e a organização, a partir do MN das ES.

A literatura sustenta que os conceitos de MN e TI estão intrinsecamente ligados, de modo que a TI não só integra, como faz parte da lógica subjacente dos MN atuais, inclusive das ES (PEREIRA, 2015). A TI dá suporte ao MN, à estratégia e à organização dos processos (OSTERWALDER, 2004), demonstrando a ligação entre TI, organização e ambiente externo (PERKMANN; SPICER, 2010). O MN torna as ES um ambiente delimitado de investigação, onde será buscado a compreensão da aplicação de TI e da apropriação do valor que advém dela (MITHAS et al., 2012; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010).

A TI pode participar do MN das empresas em quatro áreas: produto, processo, *core* e infraestrutura. Um produto pode ser considerado quando a própria tecnologia é o produto principal comercializado pela empresa. Tecnologia *core* também está relacionada com o produto e se refere a uma tecnologia específica que faz parte do produto ou deu início a ele. Como processo, entendem-se as tecnologias utilizadas para fabricar e entregar os produtos. E como infraestrutura tratam-se as tecnologias que permitem conexões. Esta pesquisa dá ênfase à TI na visão de processo e infraestrutura (MASON; SPRING, 2011), buscando a criação de valor para os *stakeholders*, considerando a estrutura organizacional e os processos (PERKMANN; SPICER, 2010).

A lente teórica utilizada neste estudo é a de Visão Baseada em Recursos (VBR) e será detalhada na subseção seguinte.

2.3.1 Visão Baseada em Recursos no Valor de Negócio da Tecnologia da Informação

A Visão Baseada em Recursos (VBR) foi adotada devido a sua utilidade em demonstrar como um recurso em particular (nesta pesquisa, a TI) se relaciona com o desempenho da empresa (MAÇADA; FREITAS JUNIOR; PINTO, 2016; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004; WADE; HULLAND, 2004), sendo considerada a lente teórica mais usada (WIENGARTEN et al., 2013) e que proporciona o melhor ângulo de análise para investigações de VNTI (BHATT; GROVER, 2005). Além disso, a opção pela VBR se deu também pela coerência com as demais categorias de pesquisa, e por já estar consideravelmente consolidada (MAÇADA; FREITAS JUNIOR; PINTO, 2016; LIANG; YOU; LIU, 2010), o que se mostra benéfico ao investigar a incipiente relação da TI em ES, onde foram encontrados apenas três trabalhos.

Penrose (2006 [1959] p. 61) inicia a discussão da VBR ao considerar uma empresa “um conjunto de recursos produtivos (tangíveis e humanos) cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas”. Essa definição enfatizava tanto a posse de recursos, quanto o papel gerencial que estava por trás da aquisição e da orquestração deles. Dessa forma, a VBR já trazia novas perspectivas, que não estavam abarcadas na visão tradicional de competitividade centrada no produto e no posicionamento da indústria (PORTER, 1980), contrapondo-a com uma competitividade baseada nos recursos e uma análise considerando as diferenças entre empresas individuais (WERNERFELT, 1984).

Pouco tempo depois, Barney (1991) resumizou os trabalhos anteriores e passou a discutir sobre as duas premissas básicas da VBR: a heterogeneidade e a imperfeita mobilidade de recursos. A heterogeneidade sustenta que duas empresas, mesmo que do mesmo setor, podem ter recursos e capacidades diferentes. Já a imperfeita mobilidade de recursos é o que garante que as diferenças entre recursos permaneçam ao longo do tempo, e diz respeito à dificuldade ou impossibilidade de adquirir ou desenvolver um recurso ou capacidade, devido ao seu custo ou idiosincrasia (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O fato das ES operarem em um mercado imperfeito, e estarem dispersas em vários ramos e setores (COMINI, 2016) buscando uma competitividade por meio do uso inovador de recursos (ROY; KARNA, 2015) sugere que as premissas básicas da

VBR sejam atendidas, embora não tenham sido encontrados estudos que comprovem.

Os recursos são todos os ativos tangíveis e intangíveis, inclusive as capacidades, que são controlados por uma empresa e que a ajudam a melhorar seu desempenho, a explorar oportunidades e a neutralizar ameaças. Já capacidades são um tipo de recurso específico, predominantemente criado pela sinergia entre vários recursos, permitindo que eles sejam melhor utilizados (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Nesta pesquisa, o recurso investigado é a aplicação de TI, que pode vir a assumir o papel de um ativo ou de uma capacidade dentro do MN das ES. Enquanto ativo, refere-se à infraestrutura de TI (*hardware, software, redes e pessoas*) que são aplicadas nos processos de cada organização. Quando diz respeito à capacidade de TI, refere-se à aprendizagem ou ao desenvolvimento adquirido ao longo do tempo da empresa, que a permite fazer uso da infraestrutura de TI efetivamente (PEARLSON; SAUNDERS, 2010). A literatura anterior encontrada ainda não oferece base para sustentar uma capacidade de TI em ES.

Nem todos os recursos de uma empresa podem impactar seu desempenho. Nesse sentido, Barney (1991) propôs quatro características que ajudariam a identificar o potencial dos recursos, são eles o valor, a raridade, a imitabilidade imperfeita e a substitutibilidade. Nos trabalhos recentes, a substitutibilidade foi abarcada na imitabilidade imperfeita, e foi adicionado o quesito organização, constituindo o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY; CLARK, 2007).

Os recursos são valiosos quando conduzem a melhorias de desempenho das organizações. São raros quando não podem ser adquiridos por um grande número de concorrentes. São de difícil imitação quando envolvem algum ou os três mecanismos de isolamento, que são as condições históricas – decisões e consequência de um tempo e espaço anterior (obter poder de mercado por exemplo), a ambiguidade causal – não se sabe exatamente como os resultados foram alcançados, e socialmente complexos – recursos dependentes de compreensões sociais que não são controladas pelas empresas. A imitação de uma estratégia pode ocorrer pela aquisição e utilização de recursos semelhantes pelo concorrente (duplicação direta) ou pela substituição por recursos diferentes que alcancem resultados semelhantes. E por fim, a organização diz respeito à orquestração dos demais aspectos das empresas para explorar o recurso VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, 1991).

Nesse sentido, o que se investiga aqui é a aplicação de TI nos processos e na estrutura organizacional das ES, não se tratando meramente da investigação do valor dos atributos computacionais básicos somente, que desde Barney (1991) já não eram considerados recursos VRIO, por poderem ser facilmente adquiridos no mercado. Esta pesquisa também não se limita ao corte de custos, ao acesso ao capital, à propriedade de tecnologia e às habilidades técnicas e gerenciais que podem fazer parte da área de TI, das quais, com exceção das habilidades gerenciais, já foram comprovadas que não satisfazem todos os aspectos VRIO (BARNEY; CLARK, 2007; MATA; FUERST; BARNEY, 1995).

Aliás, cabe ressaltar que apesar das argumentações de Barney e Clark (2007) e de Mata, Fuerst e Barney (1995), o papel gerencial não foi abarcado explicitamente nesta pesquisa, por falta de medidas empíricas que pudessem mensurá-lo e compará-los com os concorrentes, nos moldes da VBR, para atestar sua raridade e seu valor efetivo. A literatura tem assumido o valor e a raridade do recurso gerencial de TI como “autoevidente” (MATA; FUERST; BARNEY, 1995) e despendido poucos esforços em desenvolver métricas menos tautológicas e mais precisas para mensurá-lo (WIENGARTEN et al., 2013; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004), acabando por limitar sua aplicação empírica.

Do ponto de vista de Pearlson e Saunders (2010), os recursos de TI que podem preencher todos os atributos VRIO e permitir à empresa alcançar e sustentar a vantagem competitiva são aqueles ligados ao uso efetivo das informações e conhecimentos técnicos, à criação e manutenção de relacionamentos, à colaboração com clientes e fornecedores e à coordenação de atividades e de unidades de negócios, entre outras coisas. Isto porque estas atividades facilitam a leitura do mercado, promovem o relacionamento com todos os *stakeholders* e consideram as condições históricas e as compreensões sociais complexas acerca da empresa e de seus produtos, o que é de difícil imitação e aquisição pelos concorrentes. Além disso, alguns dos recursos de TI podem orquestrar a informação que perpassa e integra as atividades e processos da organização de uma forma mais efetiva e idiossincrática, o que também pode melhorar o desempenho da empresa e é de difícil transferência.

Não há um consenso sobre o que é vantagem competitiva (VC), mas grande parte dos autores a utilizam para fazer menção de um desempenho melhor que o dos concorrentes (LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009). Uma empresa

tem vantagem competitiva (VC) quando consegue colocar em prática uma estratégia que os concorrentes não conseguem, pelo menos não simultaneamente. Já a vantagem competitiva sustentável (VCS) diz respeito a impossibilidade dos concorrentes alcançarem os mesmos objetivos implementando estratégias semelhantes (BARNEY, 1991). A VC é obtida quando o recurso é simultaneamente valioso e raro, mas para alcançar a VCS é necessário que todos os quatro quesitos VRIO sejam atendidos.

A competição de ES parece ocorrer de forma diferente das empresas tradicionais, isto porque não há concorrência direta entre ES. Também não há um setor formado somente de ES, mas sim, várias ES pertencentes a vários ramos e setores diferentes (COMINI, 2016). Como consequência, não há uma concorrência de outros atores, nos termos de Porter (1980), mas sim baseada no valor social (SINKOVICS; SINKOVICS; YAMIN, 2014). Todavia, as ES dependem de melhorias de desempenho para atrair investidores e garantir a rentabilidade, a autossuficiência financeira e a escalabilidade (WEERAWARDENA; MORT, 2006), onde os recursos desempenham um papel de extrema importância (ROY; KARNA, 2015). Alguns autores, inclusive, acreditam que as ES buscam mais uma vantagem cooperativa do que competitiva (GLAVAS; MISH, 2015; GANZAROLI; DE NONI; PILOTTI, 2014). Diante disso, este trabalho dá enfoque à vantagem competitiva como melhoria de desempenho da empresa em si, e não necessariamente em relação ao concorrente (LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009). Ou seja, o recurso que gera a VC ou a VCS aqui não é visto necessariamente como aquilo que garante um posicionamento melhor ou maiores rendimentos diante de concorrentes, embora possa ter alguma participação.

Sendo assim, a Visão Baseada em Recursos é definida aqui como **“os atributos VRIO, pelos quais serão mensurados o Valor de Negócio da Tecnologia da Informação nas ES em relação a desempenho”** (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, 1991).

Nessa decisão, este trabalho se posiciona diante de algumas das críticas direcionadas à VBR, no que diz respeito a: tautologia (ou dificuldade de falsificação sistemática), recursos observáveis, amostra homogênea, VC sem consenso, dificuldade de isolar o desempenho dos demais recursos, valor dependente do uso, e relações causais enviesadas (LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009; HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003).

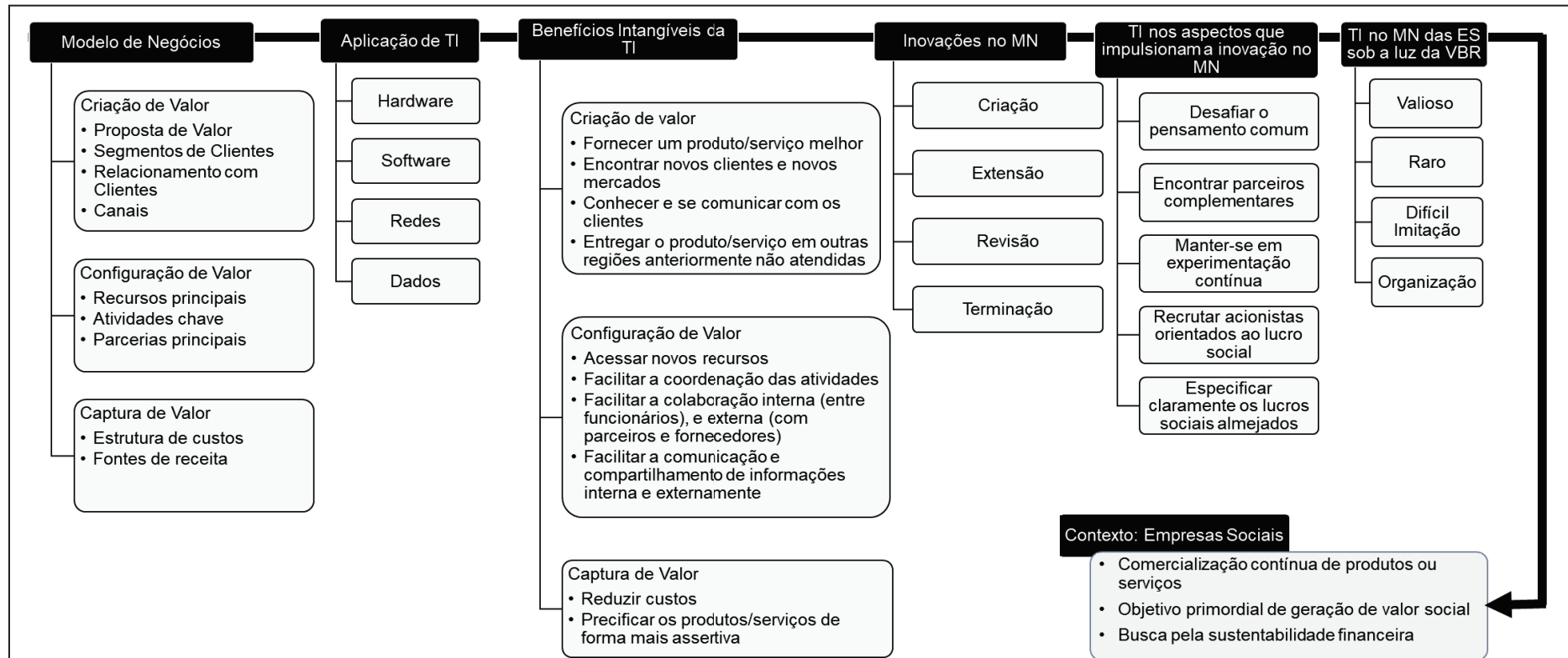
No que diz respeito à tautologia, e a dificuldade de isolar o desempenho dos demais recursos, são consideradas limitações da VBR, e são suavizados aqui por serem apresentados juntamente com a estrutura e os processos da empresa (a partir do MN) em que o VNTI apresentou os resultados aqui descritos, para que sejam levados em consideração, não apenas o VNTI no *vacuum*, mas todo o contexto que ele está inserido e a orquestração de outros recursos que podem ou não influenciá-lo, o que é considerado de extrema relevância para TI (WIENGARTEN et al., 2013; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004).

Com relação às pesquisas da VBR limitarem-se a recursos observáveis, este estudo inova ao investigar os benefícios intangíveis no uso de TI, fato apresentado por poucas pesquisas (DAULATKAR; SANGLE, 2016). A amostra homogênea e as relações causais enviesadas não se tornaram aspectos preocupantes, dado os objetivos deste estudo e a estratégia de pesquisa adotada, bem como as limitações de generalização vinculadas a elas. Nada obstante, teve-se o cuidado de escolher casos que pudessem ser analisados de forma cruzada.

No tocante à ausência de consenso sobre VC, este estudo posicionou-se ao considerar VC como melhoria de desempenho (LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009). Por fim, no que tange a valor dependente do uso, este estudo investiga o uso (aplicação) de TI, e não somente a sua posse. Este estudo não só reconhece algumas limitações da teoria, como as pontua e toma medidas para que não prejudiquem o resultado geral da pesquisa. Uma dessas medidas, que combinou com as características do MN das ES, foi resgatar a ideia de que o enfoque está no desempenho e não na concorrência, o que parecia ser uma das intenções de Barney (1991).

Com o objetivo de sumarizar o corpo de literatura que compõe este estudo, e de ilustrar o modelo pelo qual as análises foram realizadas, a síntese teórica de referência desta pesquisa é apresentada na FIGURA 5.

FIGURA 5 – SÍNTESE TEÓRICA DE REFERÊNCIA



FONTE: A autora (2018).

Finalizada a revisão de literatura, o próximo capítulo traz o detalhamento dos procedimentos metodológicos adotado para esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização do presente estudo, com o objetivo de garantir a sua confiabilidade e replicabilidade. Aqui são detalhadas as questões que guiam esta pesquisa, bem como a definição das categorias envolvidas. Também são apresentadas as classificações deste estudo, o delineamento assumido por ele, e as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas. Por fim, são ponderados os quesitos de validade, confiabilidade e ética na pesquisa.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa são a delimitação dos aspectos do problema que serão investigados, expostos de maneira interrogativa (LAVILLE; DIONNE, 1999). São questões testáveis por meio da mensuração ou da manipulação de variáveis, isentas de juízo de valor e expressas em termos cientificamente claros (KERLINGER, 1980).

De acordo com Creswell (2010), as questões podem ser divididas em questão central e subquestões. A questão central é a mais ampla, ela dá o enunciado do fenômeno ou da relação entre variáveis em estudo, e abarca as subquestões. As subquestões, por sua vez, especificam os focos e auxiliam na trajetória de investigação da questão central.

Deste modo, a questão central que guiará este estudo é: “Como o valor de negócio da tecnologia da informação (VNTI) pode ser observado no modelo de negócios (MN) das empresas sociais (ES)?”. Dela serão decorrentes seis subquestões:

- 1) Qual o atual modelo de negócios das empresas sociais?
- 2) De que forma a tecnologia da informação é aplicada no modelo de negócios das empresas sociais?
- 3) Qual a contribuição da tecnologia da informação na criação, configuração e captura de valor das empresas sociais?
- 4) Quais são as inovações ocorridas no modelo de negócios das empresas sociais ao longo do tempo?

- 5) De que forma a tecnologia da informação intervém na inovação do modelo de negócios das empresas sociais?
- 6) De que forma a tecnologia da informação pode ser considerada um recurso valioso, raro, de imitabilidade imperfeita e de organização nas empresas sociais?

Retomando a ideia dos termos cientificamente claros de Kerlinger (1980), a próxima seção trata das definições adotadas de cada categoria.

3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS

A definição das categorias é um esforço de objetivação e uniformização de conceitos que almeja tornar uma pesquisa clara e exequível (LAVILLE; DIONNE, 1999). As definições podem ser constitutivas ou operacionais, enquanto constitutivas descrevem o significado geral e formal atribuído aos termos, e enquanto operacionais descrevem a forma como as categorias foram mensuradas ou manipuladas para serem analisadas empiricamente (ARY et al., 2010; KERLINGER, 1980). Dessa forma, as definições constitutivas e operacionais das principais categorias deste estudo são apresentadas abaixo.

Empresas Sociais (ES) são definidas constitutivamente aqui como: “Empresas que empregam *expertises* e lógicas de mercado na produção contínua e estável de bens ou serviços inovadores, que têm como objetivo primordial a geração de valor social, mas sem relegar a competitividade e perseguindo a sustentabilidade financeira, buscando depender o mínimo possível de doações” (COMINI, 2016; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DEES, 1998).

As ES são o principal objeto de pesquisa deste estudo, uma vez que em suma análise, é sobre o funcionamento desse tipo de organização que se aspira compreender e contribuir nesta pesquisa. À vista disso, neste trabalho, as ES também são o contexto em que a fase empírica foi realizada. Dessarte, a operacionalização do conceito se deu a partir das características mencionadas na definição constitutiva: comercialização contínua de produtos ou serviços, objetivo primordial de geração de valor social, e busca pela sustentabilidade financeira, que direcionaram a escolha dos casos analisados empiricamente, considerando aquilo que foi discutido na seção 2.1.

Modelo de Negócios (MN) é conceituado aqui como “a descrição da lógica de criação, configuração e captura de valor (considerando a organização de recursos e seus relacionamentos) para os *stakeholders*” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

A categoria de MN foi operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e dados secundários, tendo como plano de fundo o *framework* Canvas e seus nove elementos detalhados na seção 2.2.1 (especialmente na FIGURA 3), sendo subordinados aos momentos de criação, configuração e captura de valor tratados na seção 2.2.3 (especialmente no QUADRO 5).

Para melhor compreensão da operacionalização de MN, os conceitos de criação, configuração e captura de valor, bem como a definição de cada um dos elementos do *framework* Canvas e a categorização deles em seus respectivos momentos de valor foram dispostos no QUADRO 7.

QUADRO 7 – OPERACIONALIZAÇÃO DA CATEGORIA DE MN

DEFINIÇÃO DOS MOMENTOS		DEFINIÇÃO DOS ELEMENTOS	
Criação de Valor [CRI]	Reconhecimento de oportunidades, e a incorporação de características que o cliente valoriza no produto, serviço, ou atividades da empresa, durante o processo de produção, comercialização e entrega (MEIRELLES, 2015; GEORGE; BOCK, 2011; BOWMAN; AMBROSINI, 2000).	<i>Proposta de Valor (PV)</i>	Produto ou serviço que cria valor para um público específico (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
		<i>Segmentos de Clientes (SC)</i>	Pessoas ou organizações que uma empresa deseja alcançar e servir (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
		<i>Relacionamento com Clientes (RC)</i>	Tipos de relação da empresa com o cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
		<i>Canais (CA)</i>	Como a empresa se comunica e alcança o cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
Configuração de Valor [CONFIG]	Articulação de recursos (ativos e tecnologias) e atividades na cadeia de valor e delimitação dos limites organizacionais (MEIRELLES, 2015; GEORGE; BOCK, 2011; BOWMAN; AMBROSINI, 2000).	<i>Recursos Principais (RP)</i>	Os recursos mais importantes exigidos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
		<i>Atividades Chave (AC)</i>	Ações (aqui tratado como processos) mais importantes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
		<i>Parcerias Principais (PP)</i>	Rede de fornecedores e parceiros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
Captura de Valor [CAPT]	Definição do modelo de comercialização do produto ou serviço (MEIRELLES, 2015; GEORGE; BOCK, 2011; BOWMAN; AMBROSINI, 2000).	<i>Estrutura de Custos (EC)</i>	Todos os custos envolvidos na operação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
		<i>Fontes de Receita (FR)</i>	O dinheiro gerado a partir de cada segmento de cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

FONTE: A autora (2018).

Inovação no Modelo de Negócios é entendida aqui como “a adoção de novas ideias e novas tecnologias que alterem a lógica da condução do negócio motivada pela percepção de novas oportunidades, o desenvolvimento de novos processos, novas regras de competição, nova tecnologia e outros” (CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011; CHESBROUGH, 2010; TEECE, 2010; OSTERWALDER, 2004).

A Inovação do MN foi operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e dados secundários, tendo como base a subseção 2.2.2 deste estudo, especialmente nas classificações dos quatro tipos de inovações do MN de Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011) e nos cinco aspectos que as impulsionam em ES de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), conforme sumarização no QUADRO 8.

QUADRO 8 – OPERACIONALIZAÇÃO DA CATEGORIA INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS

ASPECTOS QUE IMPULSIONAM A INOVAÇÃO EM ES	
Desafiar o pensamento comum	Vislumbrar novas possibilidades que diferem do já praticado no setor (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).
Encontrar parceiros complementares	Encontrar parceiros que possam fornecer novos recursos para a organização ou possa auxiliá-la no desenvolvimento do negócio (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).
Manter-se em experimentação contínua	Forçar-se a imaginar e a aprender novos caminhos de fazer negócio (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).
Recrutar acionistas orientados ao lucro social	Recrutar acionistas que estejam dispostos a financiar o lucro social, conscientes de que os benefícios se darão no longo prazo (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).
Especificar claramente os lucros sociais almejados	Estabelecer e mensurar os lucros sociais almejados e os alcançados (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).
TIPOS DE INOVAÇÕES DO MN DAS ES	
Criação	A ideia do negócio é projetada no modelo (CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011).
Extensão	Novos processos ou componentes principais são adicionados ou expandidos (CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011).
Revisão	Substituição de processos ou componentes existentes (CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011).
Terminação	Substituição de processos ou componentes existentes (CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011).

FONTE: A autora (2018).

Valor de Negócio da Tecnologia da Informação (VNTI) é definido aqui como “O valor de TI a partir dos benefícios intangíveis advindos de sua aplicação na organização, no nível de processo e organizacional, considerando recursos complementares de processo e de estrutura” (DAULATKAR; SANGLE, 2016; WIENGARTEN et al., 2013; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004).

Considerando-se que esta definição engloba o conceito de **Tecnologia da Informação (TI)**, aqui definido como “tecnologia em forma de *hardware* (componentes físicos do sistema), *software* (as aplicações e programas), redes (conexões entre *hardware* e *software*), banco de dados (consolidações de informações processadas logicamente organizadas) e pessoas, que são usados para criar, estocar, trocar e usufruir de informações” (PEARLSON; SAUNDERS, 2010; O'BRIEN, 2006).

A categoria de VNTI também foi operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e dados secundários, baseando-se na seção 2.3 (especialmente no QUADRO 6, à página 50), considerando, portanto, os momentos de valor e os elementos do *framework* Canvas, já conceituados há pouco, alinhados aos benefícios intangíveis apresentados pela literatura, conforme é descrito no QUADRO 9.

QUADRO 9 – OPERACIONALIZAÇÃO DA CATEGORIA DE VNTI

MOMENTOS DE VALOR	ELEMENTOS	BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS APRESENTADOS NA LITERATURA
Criação de Valor [CRJ]	<i>Proposta de Valor (PV)</i>	Fornecer um produto/serviço melhor (FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014).
	<i>Segmentos de Clientes (SC)</i>	Encontrar novos clientes e novos mercados (FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014).
	<i>Relacionamento com Clientes (RC)</i>	Conhecer e se comunicar com os clientes (DAULATKAR; SANGLE, 2016; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014; MAÇADA et al., 2012; PEARLSON; SAUNDERS, 2010).
	<i>Canais (CA)</i>	Entregar o produto/serviço em outras regiões anteriormente não atendidas (FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014).
Configuração de Valor [CONFIG]	<i>Recursos Principais (RP)</i>	Acessar novos recursos (FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014).
	<i>Atividades Chave (AC)</i>	Facilitar a coordenação das atividades (DAULATKAR; SANGLE, 2016; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014; MAÇADA et al., 2012; PEARLSON; SAUNDERS, 2010).
	<i>Atividades Chave (AC) e Parcerias Principais (PP)</i>	Facilitar a colaboração interna (entre funcionários), e externa (com parceiros e fornecedores) (DAULATKAR; SANGLE, 2016; MAÇADA et al., 2012; PEARLSON; SAUNDERS, 2010). Facilitar a comunicação e compartilhamento de informações interna e externamente (DAULATKAR; SANGLE, 2016; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014; MAÇADA et al., 2012; PEARLSON; SAUNDERS, 2010).
Captura de Valor [CAPT]	<i>Estrutura de Custos (EC)</i>	Reduzir custos (DAULATKAR; SANGLE, 2016; MAÇADA et al., 2012; PEARLSON; SAUNDERS, 2010).
	<i>Fontes de Receita (FR)</i>	Precificar os produtos/serviços de forma mais assertiva (DAULATKAR; SANGLE, 2016; MAÇADA et al., 2012; PEARLSON; SAUNDERS, 2010).

FONTE: A autora (2018).

Visão Baseada em Recursos (VBR) é conceituada aqui como “os atributos Valioso, Raro, de Imitabilidade imperfeita e de Organização (VRIO), pelos quais serão mensurados o valor de negócio da tecnologia da informação (VNTI) nas ES em relação a desempenho” (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, 1991). A VBR é a lente teórica utilizada para análise dos dados, e foi operacionalizada juntamente com as demais categorias por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e dados secundários, baseando-se especialmente na seção 2.3.1 deste estudo, e nos atributos que tratam dos recursos VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, 1991), de acordo com o QUADRO 10.

QUADRO 10 – OPERACIONALIZAÇÃO DA CATEGORIA VBR

ATRIBUTOS DOS RECURSOS	
Valioso	Recursos que conduzem a melhorias de desempenho nas organizações (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, 1991).
Raro	Recursos que não podem ser adquiridos por um grande número de concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, 1991).
Difícil Imitação	Recursos que envolvem algum ou os três mecanismos de isolamento (condições históricas, a ambiguidade causal e complexidade social) (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, 1991).
Organização	Recursos que auxiliam na orquestração dos demais aspectos da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, 1991)

FONTE: A autora (2018).

Com termos cientificamente claros, constitutiva e operacionalmente, apresentam-se as classificações da presente pesquisa.

3.3 DEFINIÇÕES EPISTEMOLÓGICAS E CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

Nesta seção, este trabalho é situado onto e epistemologicamente, e depois é classificado quanto a finalidade, objetivo do estudo, ambiente e tempo. Dessarte, inicia-se pela discussão da posição epistemológica assumida, seguida pelos comentários acerca da abordagem adotada e, por fim, pelas descrições e justificativas das demais classificações.

No presente estudo, adotou-se o paradigma científico do realismo, também chamado de pós-positivismo, que defende a existência de uma “realidade real” fora do indivíduo, que pode ser conhecida apenas imperfeitamente. Dessa forma, o

conhecimento real do fenômeno está além da interpretação individual subjetiva, e pode ser alcançado somente imperfeitamente por meio de múltiplas percepções. O indivíduo é visto como um ser reflexivo, que possui percepções contingenciais, que precisam ser contextualizadas e trianguladas (HEALY; PERRY, 2000; LINCOLN; GUBA, 2000).

Esse paradigma se mostra adequado a este estudo, por valorizar a existência de uma realidade, que apesar de estar fora do indivíduo, pode ser investigada a partir da interpretação que os indivíduos fazem dessa realidade, o que na prática está bastante conectado com a abordagem, a estratégia de pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados orquestradas para o presente estudo. Além disso, o paradigma escolhido consegue acomodar a natureza frágil dos fenômenos sociais que dependem do contexto e não possuem fronteiras bem delimitadas, como é o caso nesta pesquisa (HEALY; PERRY, 2000).

Este estudo tem abordagem (natureza) qualitativa por buscar compreender o fenômeno de forma aprofundada, sem separá-lo da realidade em que está inserido (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; FONSECA, 2002; MINAYO, 2001). Nesse sentido, Minayo (2001 p. 24) destaca que os estudos qualitativos:

não se preocupam em quantificar, mas, sim, em compreender e explicar a dinâmica das relações sociais que, por sua vez, são depositárias de crenças, valores, atitudes e hábitos. Trabalham com a vivência, com a experiência, com a cotidianidade e também com a compreensão das estruturas e instituições como resultados da ação humana objetivada (MINAYO, 2001, p. 24).

Coerente com a posição epistemológica assumida, e com as palavras de Minayo (2001) especialmente no que diz respeito a lidar com a experiência (percepção), para compreender as estruturas criadas pela ação humana (a realidade organizacional), a abordagem qualitativa foi preferida no presente estudo. O objetivo é compreender os fenômenos em estudo, por meio da percepção que os diversos participantes da pesquisa têm da realidade e do contexto que eles estão inseridos. Diferentemente dos estudos qualitativos construtivistas ou interpretativistas, este trabalho não aprofunda o lado subjetivo dos participantes, e reconstrói a realidade a partir de diversos pontos de vista.

Optou-se pela abordagem qualitativa ainda por considerar que um estudo qualitativo realista, sob uma epistemologia objetivista modificada (que é quando os achados são provavelmente verdade) consegue unir a riqueza de detalhes do

estudo qualitativo, sem relegar a validade e o alinhamento evidência-conclusão, tidos como típicos da abordagem quantitativa (HEALY; PERRY, 2000; LINCOLN; GUBA, 2000; EISENHARDT, 1989).

Com relação à finalidade, esta pesquisa é classificada como pesquisa aplicada, uma vez que está empenhada na resolução de um problema prático e tem consequências no modo como os processos são realizados. Não objetiva o simples desenvolvimento da teoria e de conhecimento a respeito do tema, como é o caso da pesquisa pura (BABBIE, 2015; BOOTH; COLOMB; WILLIAMS, 2000). Já com relação aos níveis da pesquisa, este estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo (BABBIE, 2015). Exploratório porque, com exceção de VNTI, busca desenvolver teorias consideradas emergentes [ES (DIAS et al., 2016) e MN (BARROS; GUERRAZZI, 2016)] e também porque foram encontrados apenas três estudos que tratam de TI em ES. É descritivo porque busca alcançar seus objetivos por meio da descrição tanto do processo, como da estrutura das ES (BABBIE, 2015; MALHOTRA, 2001).

Com relação ao ambiente de pesquisa, este estudo é considerado de campo, já que não será realizado em laboratório e sim em tipo específico de empresa, as ES, dentro de seu ambiente original, para manter o contexto mais próximo possível da realidade (BABBIE, 2015; YIN, 2015; MALHOTRA, 2001).

Por fim, quanto à temporalidade, este estudo é de recorte transversal com aproximação longitudinal, por colher os dados apenas uma vez, mas também levar em consideração informações de períodos anteriores de tempo, especialmente no que diz respeito à inovação do MN (COOPER; SCHINDLER, 2003). Uma síntese das discussões dessa seção é apresentada no QUADRO 11.

QUADRO 11 – DEFINIÇÕES EPISTEMOLÓGICAS E CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

Ontologia	Realidade real, mas somente imperfeitamente apreensível
Paradigma Científico	Realismo
Posição epistemológica	Objetivismo modificado
Abordagem ou natureza dos dados	Qualitativa
Finalidade	Pesquisa aplicada
Níveis	Exploratório e descritivo
Ambiente	Pesquisa de campo
Tempo	Recorte transversal com aproximação longitudinal

FONTE: A autora (2018).

Delimitadas as principais classificações deste estudo, o próximo tópico trata da escolha da estratégia de pesquisa, e da ponderação sobre sua adequação.

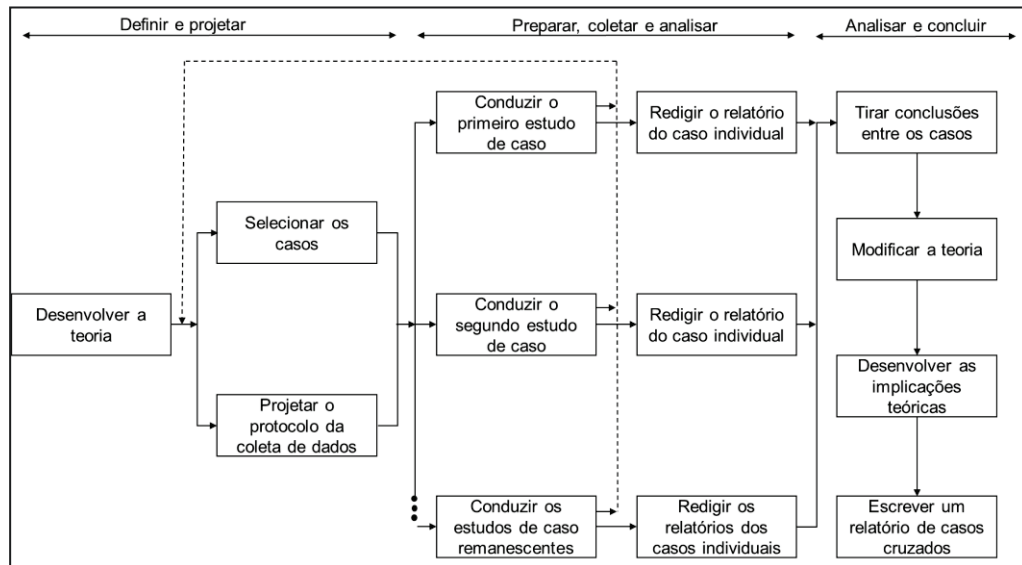
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que se mostrou adequado por pelo menos quatro motivos. Primeiro, o tipo de pergunta de pesquisa utilizado neste estudo, que se inicia com a palavra “como” denota a busca por um processo que ocorre em dado período de tempo e requer uma concatenação lógica entre suas etapas; logo, o estudo de caso permitirá uma explanação mais abrangente em termos de categorias envolvidas para a compreensão do fenômeno (YIN, 2015).

Segundo, há dificuldade de se separar o fenômeno do contexto, uma característica típica das pesquisas sociais, uma vez que ao trabalhar com sujeitos, isolá-los pode influenciar e alterar seu comportamento, direcionando os resultados da pesquisa para algo pouco realista (YIN, 2015; POUPART et al., 2012). Aqui, como na maioria dos fenômenos sociais, não há uma separação clara entre onde acaba o fenômeno e onde começa o contexto (YIN, 2015).

Depois, também há considerável dificuldade em descobrir e controlar todas as variáveis e eventos que interferem no comportamento dos fenômenos envolvidos neste estudo, especialmente se tratando de um tópico relativamente novo, como é o caso da VNTI em ES no Brasil, desfavorecendo outras estratégias de pesquisa (YIN, 2015). Por fim, a última razão da escolha é sua coerência epistemológica, uma vez que o estudo de caso liga a riqueza de dados da pesquisa qualitativa com algumas exigências da lógica objetivista (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; HEALY; PERRY, 2000). O estudo de caso neste trabalho foi conduzido de acordo com os passos sugeridos por Yin (2015), dispostos na FIGURA 6.

FIGURA 6 – PASSO A PASSO PARA A CONDUÇÃO DE ESTUDOS DE CASO



FONTE: Yin (2015).

Com a finalidade de fortalecer as generalizações analíticas desta pesquisa, foi utilizada a lógica de replicação, configurando-se um estudo de casos múltiplos (YIN, 2015; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; EISENHARDT, 1989). Como a literatura não apresenta um consenso no que seria um número ideal de casos, preocupou-se com a cobertura em profundidade do fenômeno em estudo, baseando-se pela tipicidade das empresas e pela complexidade de suas operações. Julgou-se que a análise de três empresas sociais representam a parcimônia entre a profundidade e a representatividade analítica almejada, e desta forma, se tornam suficientes para a realização do estudo. Por ter apenas uma única unidade de análise, que é o próprio caso (a organização somada ao seu contexto), este estudo de caso é considerado múltiplo e holístico (YIN, 2015).

A aproximação teórica com as temáticas deste estudo aconteceu ao longo do ano de 2016. Um estudo teste foi realizado em junho de 2016, o que propiciou um primeiro contato com o campo. Entre os meses de dezembro de 2016 a abril de 2017 o projeto desta pesquisa foi construído, incluindo o desenvolvimento da teoria, o protocolo do estudo de caso, algumas definições da fase empírica e o cronograma previsto das atividades. O projeto foi defendido em banca de qualificação no dia 11 de abril de 2017. Dessa data até agosto do mesmo ano, refinamentos na teoria e nos procedimentos metodológicos adotados foram realizados. Paralelamente,

realizaram-se contatos com as ES, para que a fase empírica fosse iniciada logo na sequência.

As empresas foram contatadas inicialmente por correio eletrônico ou via *site* da empresa, com um convite para participação na pesquisa, contendo a apresentação da pesquisadora, da instituição, do curso, da professora orientadora e do projeto de pesquisa (conforme APÊNDICE 3). Os participantes também foram informados a respeito dos quesitos de confidencialidade e da participação voluntária. Foram oferecidas oportunidades de visitas iniciais às empresas localizadas no Paraná, para esclarecimentos de dúvidas quanto ao projeto. Após a aceitação, as entrevistas e o período de observação foram agendados, sempre buscando causar o mínimo de impacto na rotina da organização.

Os dados foram coletados de agosto a dezembro de 2017, e transcritos em paralelo. A análise individual e cruzada dos casos ocorreu entre outubro de 2017 e janeiro de 2018.

Dentro da estratégia de pesquisa escolhida é fundamental definir critérios para a escolha dos casos. Dessa forma, a próxima subseção trata da escolha dos casos.

3.4.1 Seleção dos casos

Considerando-se as características que distinguem as ES das empresas tradicionais, os casos selecionados reúnem apenas empresas legalmente estabelecidas, e que possuem a missão social como objetivo primário. Essas organizações comercializam produtos ou serviços que minimizam ou resolvem um problema da sociedade, e buscam a sustentabilidade financeira. Possuem receitas advindas da venda de produtos ou prestação de serviços, e distribuem ou reinvestem os lucros.

No Brasil, o último levantamento de negócios de impacto sustenta que há 579 ES no país, sendo que 58,38% delas estão entre as fases de organização da empresa, pré-escala e escala. Destas, 305 ES apresentaram receitas correntes (PIPE.SOCIAL, 2017). Com o objetivo de encontrar casos que pudessem retratar essas empresas, ainda que analiticamente, dada a inviabilidade de conhecê-las em profundidade, buscaram-se prêmios e distinções que chancelassem as organizações escolhidas.

O prêmio selecionado foi o “Empreendedor Social” do jornal Folha de São Paulo em parceria com a Schwab Foundation. Essa premiação iniciou em 2005 e é considerado o principal concurso na América Latina e um dos mais concorridos do mundo quando se trata de empreendedorismo social e ES. Esse reconhecimento é disputado por empreendedores sociais e ambientais que tenham iniciativas inovadoras desenvolvidas há pelo menos três anos. Essas iniciativas nem sempre são comercializadas, podendo se tratar de associações que prestam algum benefício à sociedade, sem cobrar por elas, sobrevivendo de doações e de voluntariado. Os vencedores recebem qualificação, *networking* e projeção nacional e internacional para aumentarem os impactos sociais que já promoviam (FOLHA DE SÃO PAULO, 2017).

A partir da lista de empresas finalistas e vencedoras dessa premiação ao longo dos anos, e do breve relato do funcionamento delas, escolheram-se oito empresas que comercializavam seus produtos, descartando aquelas que prestavam um benefício à sociedade mas não cobravam por ele. As oito empresas foram contatadas – quatro por meio da seção ‘fale conosco’ de seus *websites*, três por meio de *e-mails* e uma pessoalmente.

Dessas, três não responderam, duas sinalizaram a impossibilidade de participar no momento, duas empresas aceitaram o convite e uma solicitou mais informações.

A esta, as informações solicitadas foram enviadas, mas não houve retorno da empresa. Foram realizadas várias tentativas de contatos via telefone, mas o responsável não pôde atendê-las e, portanto, a empresa não pôde participar do estudo.

Diante das duas empresas que aceitaram compor essa pesquisa, de suas intensidades tecnológicas e de seus tempos de mercado, e considerando a proposta desse trabalho de realizar uma análise abrangente sobre o uso da TI no MN das ES, julgou-se necessário e relevante para o presente estudo conhecer a realidade de ES mais jovens e em estágios iniciais de seus ciclos de vida.

Para escolha da empresa mais jovem foram realizadas buscas na *internet*, especialmente nos *websites* de fomentadoras e aceleradoras de negócios sociais. Cinco empresas foram contatadas, três por *e-mail*, uma pela seção ‘Fale conosco’ e outra pela página no Facebook. Dentre elas, uma não respondeu e três aceitaram o convite – duas delas ao explicar seu modelo de funcionamento demonstrou não ser

uma ES, tendo por base o conceito utilizado aqui. A última demonstrou interesse, respondeu aos *e-mails*, mas não foi possível conciliar a agenda. Dessarte, as empresas que compõem este estudo são detalhadas na TABELA 1.

TABELA 1 – EMPRESAS SELECIONADAS PARA O ESTUDO

Empresa	Ano de Fundação	Qte. de Funcionários	Enquadramento Legal
DePropósito Comunicação Integrada (DePropósito)	2016	3	Microempreendedor Individual (MEI)
Ação Social para Igualdade das Diferenças (ASID)	2010	16	Associação Privada
Terra Nova Regularizações Fundiárias Ltda - EPP (Terra Nova)	2002	20	Sociedade Limitada

FONTE: A autora (2018).

Durante o envio dos convites, as empresas que estavam situadas na região Sul e Sudeste do país, foram preferidas em função de sua acessibilidade. As empresas escolhidas são de ramos e de intensidade tecnológica distintos para uma análise polarizada (valorizando os extremos) e abrangente (YIN, 2015). Elas atendem a todos os quesitos que constam no protocolo de estudo de caso, discutido na próxima seção e apresentado no APÊNDICE 1.

3.4.2 Protocolo de estudo de caso

Um protocolo de estudo de caso orienta o pesquisador durante o estágio de coleta de dados, reunindo diretrizes que foram estabelecidas *a priori* durante a fase de projeto. Ele não é o instrumento de coleta de dados, mas contém os roteiros de questões utilizados durante as entrevistas. Abrange também as questões que investigam os padrões e tendências assumidos entre os casos (nível 3), que comparam ou revisam estudos anteriores (nível 4) e que demonstram a influência normativa dos resultados (nível 5) (YIN, 2015). O protocolo do estudo de caso realizado nesta pesquisa é apresentado no APÊNDICE 1, e é especialmente importante nos estudos de casos múltiplos, ao ser considerado uma medida de assegurar a confiabilidade do trabalho. E é sobre validade e confiabilidade que se trata a subseção seguinte.

3.4.3 Validade e confiabilidade

A validade significa que o instrumento utilizado consegue mensurar aquilo que lhe foi encarregado, de forma precisa e significativa. A confiabilidade diz respeito à sustentação de resultados, caso o fenômeno seja medido novamente com o mesmo instrumento (MARTINS, 2006).

Para garantir a validade e a confiabilidade deste estudo, partindo-se do pressuposto ontológico do realismo, é importante esclarecer que os instrumentos utilizados estão direcionados a compreender um fenômeno social, reconhecendo sua natureza dependente do contexto e imperfeitamente apropriável, e sua validade contingencial (dado que não possuem fronteiras de construtos ou categorias estritamente definidas). Portanto, não é o objetivo primordial deste estudo realizar relações de causa e efeito, e nem fazer generalizações de longa envergadura (HEALY; PERRY, 2000).

Portanto, para assegurar a validade e a confiabilidade da pesquisa, foram utilizados os seguintes critérios: a) a definição cientificamente clara das categorias envolvidas no estudo; b) a utilização de um protocolo de estudo de caso (conforme explanado na seção 3.4.3 e APÊNDICE 1); c) a triangulação de múltiplas fontes de evidências (entrevista semiestruturada, observação e dados secundários); d) a utilização da lógica de replicação (a seleção de casos semelhantes ou contrastantes que fortaleçam ou contestem os resultados); e) a utilização do encadeamento lógico de evidências e da construção de explicação (redação dos resultados demonstrando como as conclusões foram alcançadas e por meio de quais evidências); f) a criação de uma base de dados com gravações e transcrições da entrevista, notas de campo e cópia dos dados secundários; g) a utilização do *software* Atlas.ti nas análises; e h) a utilização de um gerenciador de referências – para aumentar as chances de identificação de estudos ulteriores (YIN, 2015; HEALY; PERRY, 2000).

Houve um esforço durante o planejamento, a execução e a descrição dos detalhes dessa pesquisa, para torná-la auditável e confiável (*trustworthy*) (YIN, 2015; FLICK, 2014; HEALY; PERRY, 2000). Uma síntese dos procedimentos adotados quanto a validade e confiabilidade do estudo é apresentada no QUADRO 12.

QUADRO 12 – SÍNTESE DAS MEDIDAS DE VALIDADE E DE CONFIABILIDADE

Validade e Confiabilidade	Definição cientificamente clara das categorias envolvidas no estudo;
	Utilização de protocolo de estudo de caso;
	Triangulação de múltiplas fontes de evidência;
	Utilização da lógica de replicação;
	Utilização do encadeamento lógico de evidências e da construção da explicação;
	Criação de base de dados;
	Utilização do <i>software</i> Atlas.ti nas análises; e
	Utilização de gerenciador de referências.

FONTE: A autora (2018).

Na seção seguinte, será discorrido sobre o componente ético da pesquisa, apresentando ponderações sobre confidencialidade e incentivos à participação.

3.4.4 Ética na pesquisa

O componente ético na pesquisa se preocupa tanto com o desenvolvimento rigoroso da ciência, como com aspectos que o extrapolam. Nesse sentido, Russo (2014) discorre sobre a 'ética acadêmica' em diversos países, e ao citar um código canadense em vigor desde 2009, traz uma decomposição do conceito, que se mostra relevante. Segundo o autor, a ética seria dividida em dois conjuntos de políticas: aquelas relativas à ética na pesquisa – que deveriam assegurar a aderência metodológica dos estudos realizados à conduta ética tida como aceitável, e a integridade na pesquisa – que diz respeito a honestidade e má conduta (plágio, fabricação e falsificação de dados), prudência e igualdade na pesquisa. Neste estudo, comprometeu-se a manter uma postura eticamente aceitável, tanto perante à ciência, quanto perante os indivíduos envolvidos na pesquisa. Entende-se que a ciência existe para enriquecer a existência humana e, dessa forma, todos que nela estão envolvidos precisam ser conscientes de seu papel, e trabalharem ativamente para legar a sociedade um saber e um proceder, não apenas pragmático, mas que promova de alguma forma justiça, igualdade e honestidade.

Dessarte, nenhum participante da pesquisa foi identificado. Já as empresas puderam optar por expor ou não seus nomes e seus documentos. Mediante qualquer informação que ameaçasse o anonimato dos participantes, o dado não foi explicitado na análise. As informações quanto à confidencialidade estiveram no

convite à participação das empresas, e também no termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE 2).

O principal incentivo à participação no estudo foi a fomentação de conhecimentos a respeito do tema. O objetivo foi deixar claro para a empresa que se tratava de uma pesquisa aplicada, ou seja, que tem implicações práticas no dia a dia da ES. Logo, seus resultados podem ajudar na condução e no seu planejamento estratégico. Um outro incentivo foi a disponibilização dos resultados do estudo para aqueles que tivessem interesse em recebê-los. Por fim, foi enfatizado que a pesquisa é voluntária e, desse modo, a empresa ou o entrevistado tinham a liberdade de deixar de participar do projeto a qualquer momento, o que não ocorreu com nenhum dos participantes e nem com as empresas durante a realização da pesquisa.

Detalhada a forma como foi conduzido o estudo de casos múltiplos que compõe a fase empírica desse trabalho, discorre-se sobre como foram coletadas as evidências que sustentam as análises e conclusões contidas aqui.

3.5 TÉCNICAS DE COLETA DAS EVIDÊNCIAS

As evidências desta pesquisa foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta e dados secundários. Estas fontes foram escolhidas por permitirem a cobertura do fenômeno (YIN, 2015).

A técnica de entrevista foi preferida por permitir a exploração de um ponto de vista em profundidade e ser especialmente útil para captação da percepção (POUPART et al., 2012), além de ser considerada por Yin (2015) como uma das fontes essenciais de coleta de evidências em um estudo de caso.

As entrevistas ocorreram com um dos fundadores (empreendedor social), um cliente que conhecia a trajetória da organização e com funcionários que tomavam decisões referentes ao uso de TI dentro da empresa. O cliente e os funcionários entrevistados foram indicados pela própria organização.

No caso da DePropósito, foram entrevistados a empreendedora social, um cliente e mais uma funcionária, dado que a empresa é composta por três pessoas, e a terceira delas havia recém-chegado na organização, impossibilitando-a de fornecer as informações com a acurácia necessária. Nas outras duas empresas (ASID e Terra Nova) foram entrevistados o empreendedor social, um cliente e mais dois

funcionários. As três organizações optaram pela veiculação de seus nomes nesta pesquisa, por meio de preenchimento em campo específico no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (apresentado no APÊNDICE 2). Quanto aos informantes optou-se pelo anonimato de todos, atribuindo-lhes códigos.

Dois roteiros de entrevistas foram utilizados, um para o empreendedor social e para os funcionários, e outro para os clientes. Ambos foram elaborados a partir dos objetivos geral e específicos dessa pesquisa, bem como da construção teórica. Os roteiros fazem parte do protocolo de estudo de caso que foi disposto no APÊNDICE 1. A duração das entrevistas com funcionários e com o empreendedor social foi de aproximadamente 1 hora e 20 minutos cada, sendo facultado ao informante a possibilidade da entrevista ocorrer em duas rodadas. As entrevistas com os clientes duraram entre 12 e 25 minutos.

As entrevistas ocorreram de três formas: presencial, por telefone e por *Skype* ou *Hangouts*. Sendo que nas três organizações pesquisadas, houve pelo menos um encontro presencial para que se realizasse a etapa de observação. Nos demais contatos, manteve-se a preferência pela entrevista presencial, mas foi facultado ao entrevistado o uso das outras duas formas de contato.

A técnica da observação, também utilizada neste estudo, consiste em buscar eventos e padrões de comportamentos no campo para auxiliar na compreensão do fenômeno, e pode ocorrer de forma concomitante às entrevistas (YIN, 2015; MALHOTRA, 2001). Essa fonte foi escolhida para agregar detalhes descritivos à compreensão do fenômeno. Em dois dos três casos foram observados a estrutura física e os processos do negócio durante as entrevistas. No terceiro, participou-se de um evento no ambiente de *coworking* utilizado pela empresa, onde foram realizados *workshops* das organizações que fazem parte do espaço. Detalhes quanto às entrevistas e a codificação dos informantes, e as datas em que ocorreram as observações são apresentados na TABELA 2.

TABELA 2 – SÍNTESE DA COLETA DE EVIDÊNCIAS

Empresa	Informante	Cargo/Função	Nº de Entrevistas	Tempo Total (min)	Observações
DePropósito	D1	Fundadora e Proprietária	2	103	Observação não participante durante o evento Impact Makers no dia 31/07/17.
DePropósito	D2	Assessora de Imprensa	1	72	
DePropósito	D3	Cliente	1	25	
ASID	A1	Cofundador e Diretor de Marketing e Inovação	2	91	Observação não participante durante a reunião inicial em 06/04/17 e durante as entrevistas em 09/08/17, 15/08/17 e 28/11/17.
ASID	A2	Diretor de Operações	1	103	
ASID	A3	Analista de Operações	2	115	
ASID	A4	Cliente	1	12	
Terra Nova	T1	Fundador e Diretor Presidente	3	55	Observação não participante durante a primeira rodada de entrevistas em 14/08/17.
Terra Nova	T2	Gerente de Operações	2	66	
Terra Nova	T3	Coordenadora Jurídica	2	44	
Terra Nova	T4	Cliente	1	20	
Total			18	706	

FONTE: A autora (2018).

Os dados secundários utilizados nesta pesquisa foram *folders*, publicações em diversas fontes, redes sociais, relatórios, vídeos disponibilizados na *web* e *websites* das empresas. Especificamente para análise da empresa DePropósito foram utilizados: notícia (Fonte: artigo *online* do *website* da Prefeitura de Curitiba), redes sociais (Facebook e LinkedIn) e *website*. Para análise da ASID: *e-book* de valor da ASID, notícias (Fontes: artigos *online* dos *websites* da Fundação Dom Cabral e do Polímatas, Jornais Folha de São Paulo e Gazeta do Povo e Revistas Época e Veja), redes sociais (Facebook e LinkedIn), Relatórios de Impacto Anuais (de 2012 a 2016), vídeos no canal da empresa no Youtube (especialmente dois vídeos institucionais) e *website*. Para análise da Terra Nova: estudos acadêmicos sobre a empresa (SILVA, 2016; CASTRO, 2012; COIMBRA, 2011), *folders* de divulgação da empresa, Formulário de Referência de Investidora Social, notícias (Fontes: artigos *online* dos *websites* Bravos Empreendedores e UOL, Jornais Folha de São Paulo, Gazeta do Povo e Tribuna Paraná e Revistas Pequenas Empresas Grandes Negócios e Planeta), perfis em redes internacionais (Changemakers e Schwab), redes sociais (LinkedIn), *slides* de apresentação no Seminário Internacional Instrumentos Notáveis de Intervenção Urbana 2013, vídeos no canal

da empresa no Youtube (especialmente um vídeo institucional, um de explicação da metodologia e um do contato com a associação dos moradores) e *website*. Os dados secundários totalizaram 567 páginas para análise.

Com o objetivo de compreender a importância dada à TI pelas ES do ponto de vista de outros praticantes, além dos entrevistados, participou-se da palestra “Como a tecnologia está transformando as organizações e a sociedade”, ministrada por um profissional de TI que desenvolveu uma ferramenta de captação de recursos. A palestra fez parte do evento intitulado Changemakers que ocorreu na Pontifícia Universidade Católica do Paraná no dia 22 de setembro de 2017.

As cerca de 12 horas de entrevistas foram transcritas em parte pela pesquisadora (por meio do *software* Atlas.ti), e o restante por uma empresa especializada. Tomou-se o cuidado de se ouvir novamente as entrevistas e conferir o material transcrito pela empresa para atestar sua fidedignidade. As transcrições das entrevistas resultaram em 246 páginas. Anotações das observações e da palestra, e os dados secundários também foram reunidos para que fossem analisados e triangulados. A forma como foi realizada a análise das evidências é apresentada na subseção seguinte.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1995, p. 38) é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1995, p. 38).

A interpretação da mensagem não advém tão somente da descrição, mas é transferida de forma controlada a partir de inferências, utilizando a lógica nas análises (BARDIN, 2016). A técnica se mostrou adequada por ser capaz de lidar com os dados qualitativos, sem deixar de se preocupar com a validade deles.

Bardin (2016) defende uma interpretação comum - para ser generalizável e também demonstrável, que transpasse as aparências a partir da execução do método, mas que tenha um aspecto lapidador nessa apreciação, que parece ser o

que dá destaque ao fenômeno e também demarca contornos gerais dele, para contribuições à teoria.

Nas palavras de Bardin (1995 p. 29), “confrontam-se ou complementam-se duas orientações: a verificação prudente ou a interpretação brilhante”. A afirmação parece acomodar uma preocupação coerente com o paradigma do realismo, que é interpretar um fenômeno sem se basear apenas na intuição ou nas palavras dos entrevistados, mas em uma verificação estruturada, mantendo-se detalhes que não lhe seriam atribuídos em uma visão estritamente objetivista.

A autora atribui duas funções para a análise de conteúdo: a heurística (dar mais detalhes, descobrir novas informações) e a administração da prova (hipóteses ou problemas provisórios que serão submetidas a escrutínio), que não são facilmente separáveis; pelo contrário, coexistem, complementam-se e se reforçam.

O modelo padrão sugerido por Bardin (2016), também conhecido como análise de conteúdo categorial ou temática, é composto por três fases: a pré-análise (contato inicial através de uma leitura flutuante), a exploração do material (codificação) e o tratamento dos resultados. Neste estudo, essas fases foram realizadas por meio do *software* Atlas.ti versão 8.1.28.0.

O Atlas.ti é um *software* que auxilia na análise de dados qualitativos e melhora a produtividade do pesquisador. Entre suas vantagens estão o gerenciamento de uma maior quantidade de dados e a maior interação entre os dados e o pesquisador para a realização de inferências (LAGE; GODOY, 2008).

A análise dos dados iniciou-se em 23/10/2017, com a criação de um projeto (ou unidade hermenêutica) no *software* Atlas.ti. Na sequência, foram transcritas a parte que coube à pesquisadora das entrevistas, por meio do mesmo *software*, e foram importadas e conferidas as transcrições restantes, que foram realizadas pela empresa especializada. Também foram importados os dados secundários, bem como as anotações das observações e da palestra.

Com base na literatura apresentada, e em coerência com as definições das categorias envolvidas e com o instrumento de pesquisa utilizado, criaram-se 37 categorias iniciais para análise dos dados coletados, apresentadas no APÊNDICE 4.

Com os documentos reunidos no *software* e as categorias (ou códigos) criadas, todo o material foi lido e codificado. Durante essa categorização, foi criado um grupo de categorias denominado “histórico”, composto por 04 categorias: histórico, metodologia, estrutura e concorrência. Além disso, foram criadas mais 12

subcategorias (ou subcódigos) “*in vivo*”, correspondentes aos fatores que não haviam sido ressaltados nas categorias criadas *a priori*, mas que se mostraram úteis na construção das análises e conclusões deste estudo. Os subcódigos “*in vivo*” representaram o aprofundamento de categorias já previstas. Por fim, este estudo contou com os seguintes números (TABELA 3):

TABELA 3 – SÍNTESE DA ANÁLISE A PARTIR DO SOFTWARE ATLAS.TI

Docs. Armaz.	Famílias de Docs.	Categorias "Codes"	Famílias de Categorias	Citações "Citations"	Palavras	Memos	Redes
55	03	53	07	1316	369.750	05	01

FONTE: A autora (2018).

Concluída a descrição dos procedimentos metodológicos adotados, passa-se a discorrer sobre a análise dos dados e as discussões pertinentes.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Os dados foram examinados com a finalidade de responder à pergunta: Como o valor de negócio da tecnologia da informação (VNTI) pode ser observado no modelo de negócios (MN) das empresas sociais (ES)? Dessarte, cada um dos casos foi analisado individualmente, iniciando-se por um breve histórico da empresa e de sua forma de trabalho, e depois pela apreciação individual dos objetivos específicos dessa pesquisa em cada caso analisado. Na sequência, é apresentada a análise cruzada dos casos, onde são tecidas as ligações com a teoria, mais uma vez organizada sequencialmente de acordo com os objetivos específicos elencados neste estudo. O uso dessa estrutura teve a intenção de tornar mais claro o encadeamento lógico das categorias utilizadas.

4.1 DEPROPÓSITO COMUNICAÇÃO INTEGRADA

A DePropósito é uma assessoria de comunicação especializada em empresas sociais e em terceiro setor, fundada em janeiro de 2016. Seu objetivo é trabalhar por propósitos e, por isso o nome “DePropósito”, lembrando a ambiguidade de uma comunicação intencionalmente planejada e também o propósito social defendido pelos clientes atendidos pela empresa. A DePropósito não é ligada diretamente a nenhum problema social em específico, mas tem como missão potencializar outras empresas que o fazem, conforme retratou o entrevistado **D02**:

o legal desse trabalho que a gente faz é essa cadeia de mudanças, então quando a gente consegue dar esse espaço, dar visibilidade para uma organização social a gente também está dando espaço para um trabalho que eles realizam e com essa visibilidade eles podem conseguir novas oportunidades para essas pessoas [gerando impacto social] (**D02**).

Todo o serviço da DePropósito é cobrado, e eles não recebem doações. O preço é reduzido em comparação com as assessorias de comunicação e imprensa tradicionais, com a intenção de que seu público possa experimentar o serviço, ao mesmo tempo em que os profissionais da DePropósito podem fazer um investimento social, ao cobrarem um valor mais baixo pelo trabalho que realizam, conforme **D01**: *“Então se eu não posso fazer totalmente gratuito, e eu prefiro atender só organizações sociais, eu cobro menos e invisto meu tempo, meu trabalho, meu*

'know-how', meu conhecimento nessas organizações” (D01). Ao que corrobora o entrevistado D02:

a gente quer trabalhar com o social, esse é o objetivo, ponto. A gente quer trabalhar com o social porque é um desejo nosso, a gente se formou em jornalismo e comunicação social, querendo levar o nosso trabalho para outras pessoas, por querer mudar a vida de outras pessoas (D02).

Esses dois trechos demonstram que a missão social da DePropósito é prioritária, e a comercialização contínua de bens e serviço é um meio de atingi-la, demonstrando a coerência na escolha dessa empresa para o estudo ora apresentado (COMINI, 2016; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DEES, 1998). A constituição jurídica da DePropósito como Microempreendedor individual (MEI) denota a possibilidade da distribuição de lucros, ao que durante as entrevistas também foi confirmado pelos informantes.

A empresa é composta por três pessoas, que trabalham em suas próprias casas (*home office*) com seus equipamentos e seus conhecimentos, em horário flexível, com alinhamentos virtuais e algumas reuniões presenciais ao longo do mês. As duas pessoas, que cumprem a função de assessoras de imprensa, além da fundadora, são profissionais autônomas que trabalham de forma conjunta realizando as atividades da empresa. Uma delas é responsável pela produção de conteúdo e a outra é responsável pelo marketing digital. À fundadora cabe a interface com os jornalistas e as atividades administrativas da empresa, tais como os processos financeiros e o fechamento de novos contratos.

A fundadora da DePropósito recebeu recentemente o prêmio Empreendedora Curitibaana (2017), na segunda posição da categoria MEI. Essa honraria reconhece as melhores empreendedoras de Curitiba, sendo promovido pela prefeitura da cidade e também pela Agência Curitiba de Desenvolvimento e Inovação.

No próximo tópico a forma como a DePropósito trabalha é detalhada.

4.1.1 Metodologia

Os serviços prestados pela empresa vão além da assessoria de imprensa, que é a intermediação entre uma personalidade ou empresa contratante e a imprensa nas suas diversas formas: televisão, rádio, jornal impresso, notícias *online*

e influenciadores digitais - *youtubers* e páginas de Facebook ou Instagram muito visitadas, por exemplo. Eles incluem a assessoria em outras formas de comunicação, como criação e monitoramento de redes sociais, produção de conteúdo para *blogs* e *websites*, *newsletter*, jornais e revistas impressas e outros, e também treinamentos de comunicação para organizações sociais.

Na criação e gestão das redes sociais (ou marketing digital) são postados e monitorados conteúdos atrativos relacionados a organização cliente, buscando interagir e angariar mais público para a entidade nas redes sociais. Nessa mesma linha estão os serviços de produção de conteúdo para *blogs* e *websites*, que almejam criar um histórico das atividades desenvolvidas pelo cliente no ambiente *online* e também facilitar sua localização e acesso.

Ainda em comunicação, os serviços de *newsletter* (ou boletim informativo), jornais e revistas também buscam informar e prestar contas sobre as atividades do cliente e seu impacto social. Por fim, no tocante aos treinamentos, o mais novo serviço prestado pela DePropósito, incluem a criação de um plano de comunicação, a forma de interagir com a imprensa, a função da comunicação interna e da assessoria de comunicação, entre outras.

A gestão da comunicação realizada pela DePropósito muitas vezes extrapola a organização cliente, incluindo seus parceiros e outras organizações sociais com quem ela tenha contato, noticiando a criação e os resultados desses relacionamentos.

Finalizado o breve histórico da empresa e o detalhamento de seus serviços, o MN da DePropósito é apresentado na subseção seguinte.

4.1.2 Atual modelo de negócio da DePropósito

O modo como a DePropósito cria, configura e captura valor é descrito a partir dos nove elementos do *framework* de MN Canvas: proposta de valor, segmentos de clientes, relacionamento com clientes, canais, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais, estrutura de custo e fontes de receita (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A **proposta de valor** da empresa é composta por serviços de assessoria de comunicação, que incluem a assessoria de imprensa tradicional, a produção de conteúdo analógico e digital (produção de revistas e jornais impressos, atualizações

de blogs e portais institucionais por exemplo), *media training* (treinamentos) e criação e administração de redes sociais (ou marketing digital).

Pelo ponto de vista da empresa, a proposta de valor da DePropósito está alicerçada em: estar ligada a uma causa social, ter um serviço personalizado, trazer visibilidade e ter preço baixo em comparação com as empresas tradicionais. Pelo ponto de vista do cliente entrevistado, o valor é percebido nas quatro características mencionadas. O QUADRO 13 apresenta alguns momentos em que as características de valor foram mencionadas pelos entrevistados ou apareceram nos dados secundários analisados.

QUADRO 13 – EVIDÊNCIAS SOBRE A PROPOSTA DE VALOR DA DEPROPÓSITO

DEPROPÓSITO – PROPOSTA DE VALOR			
<p>“Entendemos que o poder da visibilidade é um fator determinante para o sucesso. Por isso, trabalhamos para promover a exposição midiática positiva dessas instituições [VISIBILIDADE] [...]. Nosso objetivo é sempre buscar o reconhecimento desses negócios, atingindo o público desejado, atraindo investidores e fortalecendo a rede de pessoas e empresas [PERSONALIZAÇÃO] em torno de um propósito comum: um mundo melhor [CAUSA]” (website da DePropósito).</p>			
CARACTERÍSTICAS DA PROPOSTA DE VALOR DA DEPROPÓSITO			
Causa	Personalização e sinergia	Visibilidade	Preço
<p>“a pessoa tem a segurança de saber que eu já reconheço aquele território, que eu já reconheço aqueles valores, e mais que isso, que eu partilho de uma sensibilidade para a causa [...] Então acho que a sensibilidade para a causa transmite credibilidade para meu cliente e confiança” (D01).</p> <p>“o nosso diferencial número um, na minha concepção, é a gente trabalhar pautas positivas de organizações que também podem mudar a vida de outras pessoas [...] nosso diferencial principal é esse foco em dar voz ao setor social” (D02).</p> <p>“por ela [a DePropósito] está inteirada na área, faz total diferença, né? Total diferença!” (D03).</p>	<p>“principalmente por entender a lógica dessa organização e ter sensibilidade para compreender com o quê que ela está trabalhando e quais são os objetivos dela” (D01).</p> <p>“A empresa veio muito ao encontro do que a gente estava realizando” (D03).</p>	<p>“eu acho que a gente ganhou muita visibilidade, sabe? É... Eu acho que é isso assim, visibilidade... A gente começou a se inserir... A gente começou a ocupar espaços [de sites, redes sociais, jornais], né?” (D03).</p>	<p>“O preço é super justo. Ele é menor que o mercado, ele é menor” (D03).</p> <p>“E como a gente trabalha com área social, nossa prioridade é manter um preço acessível. Porque antes de captar mais clientes, nosso interesse maior é que a comunicação das organizações sociais se fortaleça, e com isso enfim, gere um impacto social. Então para nós é bem importante que a gente mantenha um preço atrativo” (D01).</p>

FONTE: A autora (2018).

O **segmento de clientes** da DePropósito é um nicho de mercado composto predominantemente por empresas e ONGs que possuam uma causa social, e dessa forma almejem interferir em um problema da sociedade. Atualmente, esses clientes estão localizados no Paraná, predominantemente na capital.

O **relacionamento com clientes** é desenvolvido na forma de assistência pessoal dedicada e de cocriação. Na assistência pessoal dedicada, a equipe da DePropósito mantém um relacionamento frequente com os seus clientes para realizar o serviço, prestar contas e monitorar a satisfação deles. Já a cocriação ocorre quando o cliente demanda novos serviços, como ocorreu com o de treinamentos, e também quando direciona os trabalhos que a DePropósito realiza, no sentido de decidir aquilo que pode ou não ser veiculado na imprensa. A construção de um relacionamento mais próximo com o cliente é vista como algo positivo e almejado pela empresa: *“na medida que eu me relaciono bem, eles [os clientes] me indicam mais e acaba sendo que esse relacionamento gera frutos para o meu trabalho” (D01).*

O **canal** utilizado pela DePropósito para comercializar os seus serviços é uma vendedora direta, que é a própria fundadora. Normalmente, o cliente chega até a empresa por meio de indicação de outra empresa social, e então é colocado em contato com a fundadora, como mencionou **D01**: *“eles [os novos clientes] procuram a gente, conhecendo o nosso trabalho principalmente por um de nossos clientes”* ao que **D02** complementou com as etapas que sucedem o primeiro contato:

geralmente a gente faz um diagnóstico para ver se eles precisam de uma assessoria de imprensa ou assessoria de imprensa e produção de conteúdo e se esse trabalho vai ser sistemático – eles nos contratam para fazer um trabalho diário, ou se vai ser uma coisa mais pontual, só quando eles têm alguma ação, algum evento que a gente vai trabalhar para eles. E aí fazendo esse diagnóstico, a gente geralmente faz alguma ação específica para eles, geralmente quando eles nos procuram é que eles realmente já estão precisando de alguma ação, então a gente faz essa ação para eles, já mostra os resultados obtidos (**D02**).

Os **recursos principais** da DePropósito são humanos, intelectuais – conhecimentos específicos sobre o segmento social, e físicos – infraestrutura, conforme citações apresentadas no QUADRO 14.

QUADRO 14 – EVIDÊNCIAS SOBRE OS RECURSOS PRINCIPAIS NA DEPROPÓSITO

DEPROPÓSITO – RECURSOS PRINCIPAIS	
<p>“eu não consigo fazer nada sem as pessoas. É o conhecimento delas, é a experiência de mercado de trabalho [delas]. [...] então, o meu recurso maior hoje são as pessoas [...] eu acho que é o principal recurso. Depois eu colocaria uma <i>internet</i> que funcione bem. Mas se eu tiver um computador, uma <i>internet</i> e um celular, é o suficiente” (D01).</p>	<p>“A <i>internet</i> acho que é a número 1 [...], a gente trabalha muito com sites, com blogs e com mensagens instantâneas [...], e a maioria dos nossos clientes trabalham com ferramentas digitais [...], então a nossa ferramenta número um é computador e <i>internet</i> [...]. Um notebook, por exemplo, é algo essencial no nosso trabalho” (D02).</p>

FONTE: A autora (2018).

As **atividades-chave** são identificar pautas, planejar e produzir conteúdos (textos, figuras e *releases*), submeter para aprovação do cliente, enviar para a imprensa, gerenciar a veiculação, mensurar os resultados e prestar contas ao cliente. Como mencionado pelo entrevistado **D01**:

a gente identifica uma pauta, a gente planeja ela, escreve um texto, aprova com o cliente, envia para a imprensa... Aí faz todo um trabalho de convencimento da imprensa através de várias frentes, que pode ser por telefone, por *e-mail*, presencialmente... E conseguindo esses espaços, a gente acompanha nosso cliente, orienta ele na forma como ele vai se relacionar com a imprensa, e depois a gente faz um monitoramento dos resultados e presta conta para o cliente. Então é mais ou menos esse fluxo, essa rotina, que se repete aí, a cada quinze dias... (D01).

A identificação da pauta pode ser por sugestão da DePropósito, por iniciativa do cliente, ou para reportar algum evento ou ação que está sendo promovido. No gerenciamento da veiculação e na mensuração dos resultados são consideradas a qualidade, o impacto (alcance de audiência) dos meios de comunicação e se a notícia é positiva ou negativa. A prestação de contas é realizada por *e-mail* ao cliente, demonstrando os esforços realizados e os resultados alcançados.

Os **parceiros principais** da DePropósito são jornalistas, dois fotógrafos, produtores audiovisuais, programadores e desenvolvedores de *website* e de *blog*, clientes capacitadores e universidades. Sobre os jornalistas um entrevistado mencionou: “a gente se relaciona muito com jornalistas de São Paulo e de outras regiões do país” (D01). Já sobre os fotógrafos: “[o trabalho do fotógrafo] é muito importante, porque daí depois o nosso trabalho vai depender dessas fotografias” (D01), ao que D02 complementou: “A imagem tem um peso muito grande na imprensa mais do que o texto, para ilustrar e para facilitar o entendimento deles sobre aquilo que a gente está mostrando, apresentando sobre o cliente”.

No que tange aos clientes capacitadores, de acordo com os entrevistados, eles funcionam como uma vitrine para a DePropósito, uma vez que capacitam ES e as ensinam a importância do serviço de comunicação. Além disso, por força do serviço prestado à capacitadora, a DePropósito tem contato com cada ES que recebe o treinamento, para atualização das informações da capacitadora, e eventualmente, para reportar ações conjuntas.

Esses clientes capacitadores também são conhecidos como as fomentadoras de negócios sociais, logo o vínculo da DePropósito com eles é tanto de prestar o serviço – e expandir a quantidade de serviços, mas também de ser indicado por eles, conforme mencionou: *“ele nos inseriu no ecossistema do empreendedorismo social, e ele fortalece muito a nossa rede de contatos. E também, a gente acabou criando o nosso leque de atividades com eles” (D01)*. As fomentadoras que a DePropósito tem contato é o Instituto Legado, a Aliança Empreendedora e a Amarílis.

A DePropósito não tem nenhum vínculo com o governo, entretanto, venceu um prêmio de iniciativa da prefeitura de Curitiba, e com isso receberá no próximo ano, mentoria e capacitações dele decorrentes. Nesse sentido, um informante mencionou que a ausência de apoio do governo se justifica por serem uma empresa privada: *“Ainda mais porque somos empresa privada, então a gente não tem essa ligação governamental” (D02)*.

O vínculo da DePropósito com as universidades iniciou no segundo semestre de 2017, quando a fundadora da empresa passou a dar uma disciplina optativa de Assessoria de Imprensa, no curso de comunicação na UFPR. Como atividade avaliativa, os alunos precisaram elaborar um plano de comunicação para uma organização social real apoiada pelo Instituto Legado. Para 2018, a empresa planeja expandir esse projeto de extensão universitária para outras instituições e para outros cursos, promovendo experiências para os estudantes e trabalho profissional e voluntário para as organizações sociais.

Sobre as parcerias específicas com fomentadores, governo e universidades, o QUADRO 15 sumariza os relacionamentos:

QUADRO 15 – EVIDÊNCIAS SOBRE AS PARCERIAS DA DEPROPÓSITO COM FOMENTADORAS, GOVERNO E UNIVERSIDADES

FOMENTADORAS	GOVERNO	UNIVERSIDADES
Sim, com o Instituto Legado, a Aliança Empreendedora e a Amarilis. Atuam como clientes e como vitrine.	Não. Apenas mentoria por ter vencido uma premiação de iniciativa municipal.	Sim, com a UFPR. A oferta de uma disciplina e para o futuro, um projeto de extensão incluindo outros cursos e outras instituições.

FONTE: A autora (2018).

A **estrutura de custos** é direcionada pelo custo, dada a preocupação em manter o preço dos serviços abaixo do mercado, e composta por custos fixos de pessoas, e custos variáveis de parceiros, como informou **D01**:

Não dependo de matéria prima específica... As pessoas que trabalham comigo trabalham home office, quando a gente precisa usar uma estrutura física, a gente usa com o Instituto Legado, que eles cedem tranquilamente, o espaço. Então, eu tenho um custo fixo de manutenção muito baixo [...] O principal custo é a remuneração dos parceiros, né? De quem trabalha comigo, das pessoas (**D01**).

As **fontes de receita** são a venda dos serviços por meio de recebimentos mensais dos contratos contínuos – onde se prestam serviços diários, ou avulsos – quando se tratam de ações específicas e pontuais. Nos contratos estão especificados os serviços que serão prestados, dentre os que são ofertados pela DePropósito. A empresa se considera com um preço 40% abaixo do que as assessorias de comunicação tradicionais para poder alcançar seu público-alvo. A DePropósito não recebe nenhum tipo de doação, como mencionou **D01**: “*Nada de doação. É um negócio mesmo, né? Totalmente comercializado, o nosso trabalho*”.

A síntese do MN da DePropósito é apresentada no QUADRO 16:

QUADRO 16 – SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIOS DA DEPROPÓSITO

PV	Assessoria de comunicação (causa social, personalização dos serviços, visibilidade e preço)
SC	Nicho de mercado composto por empresas e ONGs que possuam uma causa social
RC	Assistência pessoal dedicada e cocriação
CA	Vendedora direta
RP	Humanos, intelectuais e físicos
AC	Identificar pautas, planejar e produzir conteúdo, submeter para aprovação do cliente, enviar para a imprensa, gerenciar a veiculação, mensurar os resultados e prestar contas ao cliente
PP	Jornalistas, fotógrafos, produtores audiovisuais, programadores e desenvolvedores de <i>website</i> e de <i>blog</i> , fomentadoras e universidades
EC	Direcionada pelo custo
FR	Venda dos serviços

FONTE: A autora (2018).

Conhecido o atual MN da DePropósito, discorre-se sobre a utilização de TI no funcionamento da empresa.

4.1.3 Aplicação da TI no modelo de negócio da DePropósito

A DePropósito reconhece o valor da TI para a sociedade e para os negócios, como mencionou a fundadora da empresa:

hoje no contexto da sociedade da informação, não tem como a gente fazer o nosso trabalho sem ter minimamente o computador com acesso à *internet*, os profissionais que dominam minimamente os recursos digitais, que saibam mexer com sites, atualizar um site, atualizar redes sociais digitais [...] eu não enxergo o mundo daqui para frente sem a TI, então acho que qualquer empresa precisa estar ligada nisso de alguma forma **(D01)**.

Ao que concorda e complementa o entrevistado **D02**: *“TI auxilia muito nessa compreensão do que a gente faz, do que os nossos clientes fazem, ela ajuda a expandir esse impacto também”*.

Apesar de valorizar a TI, a empresa reconhece que sua utilização atual não é intensiva, mas que ainda assim é fundamental: *“Nós não temos assim ferramenta de TI muito avançadas [...] mas em contrapartida, os recursos básicos como internet, website, e-mail são primordiais para o nosso trabalho”* **(D01)**. Sendo corroborado por **D02** que afirma: *“Nossa, é essencial porque para comunicação no geral, esses meios são nossas ferramentas de trabalho, que permitem a gente realizar os serviços que a gente presta [...] ainda mais porque a gente ter esse foco no Home Office”*.

Na DePropósito não há um setor de TI e também não foi mencionado uma terceirização continuada desses serviços. Para as atividades da empresa, o computador é uma ferramenta essencial, que sem ele não é possível realizar o trabalho, conforme **D02**: *“um notebook, por exemplo, é algo essencial no nosso trabalho”*, corroborada por **D01**: *“Então o meu escritório é o meu computador”*.

Cada profissional na DePropósito trabalha com seu próprio computador, que ele mesmo adquiriu com base no custo-benefício entre suas necessidades de trabalho e também pessoais, e os recursos financeiros disponíveis. Além de adquirir, os profissionais também são responsáveis pela manutenção de seus equipamentos.

A empresa não possui servidor físico, optando pela computação em nuvem principalmente em virtude da segurança, da disponibilidade da informação e da possibilidade de colaboração, como mencionou **D02**:

A gente considera mais seguro e permite ter tudo a disposição a hora que a gente quiser, e se a gente precisar usar ao mesmo tempo, a gente tem uma segurança também da gente ter um controle do que cada uma está fazendo, não precisa ficar dependendo "tem um arquivo que só fulano tem", Não! Aquele arquivo daquele cliente está ali, todo mundo pode acessar (**D02**).

A DePropósito usa o *e-mail* – para troca de informações, o Dropbox – para compartilhamento de fotos, o Google Drive – para armazenamento de arquivos, o Whatsapp – para comunicações rápidas, as ferramentas do Microsoft Office – para produção de textos e apresentações, o Adobe Acrobat – para compartilhamento de textos, as redes sociais – para monitorar os resultados dos clientes e também para prestar os serviços de marketing digital e de treinamentos *online*, o CorelDRAW – para edição de imagens e o Canva – para edição de imagens e serviços rápidos de *design* gráfico.

No tocante a *software* próprios ou sob medida, a DePropósito não vê a necessidade dessas ferramentas, como mencionou **D01**:

nós não precisamos desenvolver uma plataforma própria [...] a gente não tem um *software*, por exemplo. Então o que a gente precisa é das ferramentas mínimas de computação [...]. Eu não consigo imaginar assim, a funcionalidade disso [um *software* que integre as atividades]. Talvez falte refletir a respeito (**D01**).

Esse pensamento parece ser justificado por **D02**, ao argumentar que dada a equipe pequena, o *software* próprio não é necessário, mas que no futuro será: “*mas claro, se a gente crescer mais, é o que a gente espera, ter mais clientes, ter mais funcionários, vai ser necessário*”.

A *internet* na casa de ambos os entrevistados é de banda larga. Os custos são arcados de maneira particular por cada profissional. A respeito da presença no ambiente *online*, a DePropósito possui *website*, Facebook e LinkedIn. Estar no meio *online* é considerado muito importante para a empresa, porque lhe dá credibilidade, reforça sua existência e também lhe permite alcançar pessoas que são interessantes para o negócio, como sumarizado no QUADRO 17:

QUADRO 17 – EVIDÊNCIAS SOBRE AS ATRIBUIÇÕES DA PRESENÇA ONLINE NA DEPROPÓSITO

DEPROPÓSITO – ATRIBUIÇÕES DA PRESENÇA NO AMBIENTE ONLINE	
<p>“Eu acho que ele só serve para reforçar o que eu já sou no universo extra virtual [CREDIBILIDADE E REFORÇO]. Então se alguém ouve falar da minha empresa, quer conhecer melhor e vai digitar o nome no Google o nome da empresa, vai cair no meu site e vai ter informações para saber quem eu sou [...] é a nossa vitrine para os nossos clientes, mas também para os simpatizantes [INTEGRAÇÃO DE ATORES]” (D01).</p>	
Credibilidade e reforço	Integração de atores
<p>“se eu não existo no Facebook, no Instagram, no Twitter... Não tenho uma identidade digital, é como se a organização não existisse” (D01).</p> <p>“É uma forma de eu mostrar o que a gente faz, esclarecer” (D01).</p> <p>“a gente espera é que o meio digital reforce o que a gente é” (D01).</p> <p>“Olha, [estar no meio digital] é primordial. Eu não sei dizer assim, se é 100% ou 80% [...]. Então, o instinto das pessoas hoje, quando elas ouvem falar de alguma coisa, é digitar no Google. Se eu digito no Google, e eu não encontro um site, não encontro uma rede social atualizada, eu vou deduzir, das duas uma: ou essa organização de fato não existe, ou está desatualizada e isso vai me levar a pensar que ela não tem credibilidade, ou que ela não está bem estruturada” (D02).</p> <p>“é importante também para gente conseguir mostrar o valor do nosso trabalho” (D02).</p>	<p>“nossos clientes também fazem isso, quando eles se interessam pelo nosso trabalho, eles vão buscar informações, que a gente tenha esse canal digital como portfólio onde os públicos vão” (D02).</p> <p>“a gente trabalha com pessoas e com rede, né? Então para a gente é muito importante, porque a gente consegue chegar em mais pessoas [...] quanto mais pessoas a gente tiver envolvida, melhor, mais nós vamos estar cumprindo a nossa missão.” (D03).</p>

FONTE: A autora (2018).

Os principais dados da DePropósito são os textos e as imagens que compõem o seu trabalho. A utilidade das informações é concluída após a prestação do serviço, mas a empresa mantém um banco de dados no Google Drive: *“a gente tem todos os nossos arquivos e até uma relação do que a gente faz, a gente põe uma sessão dos clientes, nossos processos são todos no Google Drive”* (D02).

Sobre a segurança dos dados, a empresa utiliza antivírus nas máquinas e os documentos são salvos na computação em nuvem. A DePropósito não toma medidas contra *hackers* e argumenta que o principal risco, ainda que pequeno, é a perda de informações históricas. E mesmo diante dessa perda, o impacto é modesto, nas palavras de D01:

Agora, no nosso caso, assim essa questão de perder, o único risco é o histórico. Porque às vezes eu quero recuperar o que aconteceu dois anos atrás, com aquele assessorado, qual foi a importância e tal. Mas no meu dia a dia não faz um impacto tão grande. Claro, é horrível se você descobrir que perdeu, você deve se lamentar um pouco. Mas, como quase tudo que a gente faz, passa por *e-mail*, fica registrado de alguma forma, então eu conseguiria sobreviver e continuar o meu trabalho, sabe? Se eu perdesse, digamos assim (D01).

Para o futuro, a empresa planeja fornecer computadores próprios aos seus profissionais, adquirir um *software* para gerenciar os serviços de treinamento e talvez ser surpreendida por um *aplicativo* que consiga dar um apoio às suas atividades de forma integrada. Especialmente sobre esse *software* integrador, **D01** mencionou: *“De repente é uma área que você vai conseguir um software, que poderia inovar e trazer uma solução que ninguém imaginou”*. A DePropósito afirma também que está buscando melhorar a sua participação digital, conforme mencionou **D02**: *“nossa plataforma que a gente está começando a amadurecer mais... Em site, manter o site, manter o domínio, redes sociais e iniciar um trabalho mais sistemático de posts, com investimento em postagens do Facebook”*.

Os obstáculos à intensificação do uso de TI na DePropósito são três: recursos financeiros, o desconhecimento da utilidade das ferramentas que possam agregar valor às atividades da empresa e falta de tempo. Nos recursos financeiros, a fundadora mencionou suas intenções em adquirir computadores próprios para dispor aos seus colaboradores que ainda não puderam ser realizadas por falta de recursos. Já quanto ao desconhecimento da utilidade das ferramentas, ele é evidenciado nas falas já mencionadas com relação a aquisição ou desenvolvimento de um *software* próprio. Por fim, a respeito do tempo, **D01** mencionou: *“Acho que por falta de tempo, a gente não pensa às vezes, você só faz”*.

Diante desse breve panorama da utilização de TI na DePropósito, a próxima seção detalha a finalidade desse uso na empresa.

4.1.4 Contribuições da TI na criação, configuração e captura de valor da DePropósito

A atuação de TI nos três momentos de valor da DePropósito é descrita a partir das contribuições apresentadas na literatura de: fornecer um produto/serviço melhor, encontrar novos clientes e novos mercados, conhecer e se comunicar com os clientes, entregar o produto/serviço em outras regiões anteriormente não atendidas, acessar novos recursos, facilitar a coordenação das atividades, facilitar a colaboração interna e externa, facilitar a comunicação e compartilhamento de informações interna e externamente, reduzir custos e precificar os produtos/serviços de forma mais assertiva (DAULATKAR; SANGLE, 2016; FRAÇZKIEWICZ-WRONKA;

WRONKA-POŚPIECH, 2014; MAÇADA et al., 2012; PEARLSON; SAUNDERS, 2010).

No tocante a **fornecer um serviço melhor**, a DePropósito acredita que depende de TI para executar seus serviços e também para se aproximar do cliente, e é essa aproximação que oportuniza um trabalho melhor. Especialmente sobre o papel de TI na execução dos serviços **D02** pontuou: *“sem essas ferramentas a gente não tem material para enviar para jornalista, a gente não pode produzir material, e a gente tem mais dificuldade para conversar diariamente com o nosso cliente”*.

Quanto a **encontrar novos clientes e novos mercados**, a empresa utiliza a *internet* para encontrar clientes que tenham o perfil desejado, como retratou **D01**: *“E eu acabo usando a tecnologia, sim, é internet basicamente. Então, conforme eu conheço, ouço falar de um projeto [empresa] que a gente percebe que tem uma sinergia com a gente, a gente acaba se oferecendo para eles”*. A TI atua como uma forma de realizar o contato, embora este meio precise ser reforçado com a indicação de outros clientes pelo menos. O *website* da empresa também atua como *“vitrine para o trabalho e para as conquistas”*, de acordo com **D02**.

Sobre **conhecer e se comunicar com os clientes**, a empresa usa TI em forma de *e-mails* e mensagens instantâneas. Como afirmou **D01**:

A assessoria de imprensa exige um contato constante com os clientes, diariamente fazemos contato com a equipe do cliente, e eles passam o que está acontecendo na empresa, né? Muito por *e-mail*. Tudo que a gente faz, a gente aprova [com o cliente] por *e-mail* [...]. Tudo pergunta por *e-mail*, a gente presta relatórios mensais por *e-mail*. Aprova conteúdo por *e-mail*, envia os resultados, dá dicas, envia matérias relacionadas à área que eles atuam... Então, é muito relacionamento virtual também (**D01**).

E foi complementada por **A02**: *“a gente vai mantendo o contato todos os dias via Whatsapp para que eles nos avisem também o que eles têm de interessante que a gente pode transformar em pauta ou em post”*. E ainda pelo cliente entrevistado (**D03**), que considerou a comunicação por mensagens instantâneas mais eficaz do que por *e-mail*: *“[Comunicação por] e-mail sim, mas para ser mais eficaz mesmo é ‘Whats’ [...] Só as coisas mais formais que são por e-mail, mas a grande maioria por ‘Whats’”*.

Na comunicação com o cliente, a DePropósito vê uma utilização da TI (*e-mail*, mensagens instantâneas e redes sociais) também para prestar contas sobre os serviços, tanto em um relatório mensal quanto pontualmente, conforme mencionou

D01: *“Usamos as ferramentas de TI às vezes até mais para prestar contas do que para se comunicar em si, então... Quando saí uma matéria, você acaba marcando o cliente para ele ver que saiu”. Ao que D02 complementou: “a cada post no blog eu mando e-mail para eles [cliente] avisando [...] para a diretoria ficar sabendo do que está acontecendo, e também saber que a gente está realizando o nosso trabalho”.*

No que diz respeito a **atender novas regiões**, a empresa utiliza o Youtube para transmitir ao vivo os treinamentos que realiza nas fomentadoras, alcançando um público de outras regiões. Já quanto a utilizar a TI para escalar, a DePropósito se considera muito nova para fazê-lo, mas para o futuro, acredita que a TI será uma aliada na construção disso, conforme mencionou **D02:** *“ainda é muito cedo para a gente [...], mas a gente quer sim que a gente consiga alcançá-los [clientes em outras regiões] e a TI vai ser de grande valia para a gente” (D02).*

Em outro momento, a DePropósito parece acreditar que há uma limitação imposta pelo próprio ramo, onde as empresas normalmente são menores, como mencionou **D01:** *“é difícil imaginar uma assessoria de imprensa tão grande, ao ponto que precise automatizar finanças, entende? [...] Acaba sendo muito destinado: ‘a contabilidade cuida disso’, porque normalmente as agências são pequenas”. Não obstante, acredita que TI teria um papel fundamental na expansão, inclusive internacional:*

Eu vejo que a gente não conhece agências de comunicação tão fortes que tenham caráter multinacional, existe uma ou outra que tem escritório fora do Brasil e tal, mas eu acho que se for para ter esse caráter, a TI é fundamental para dar coerência, para manter os dados conectados, para manter um padrão. É um chute que eu dou, é algo que eu não refleti, estou respondendo agora. Mas, com certeza precisa estar com uma tecnologia muito de ponta para dar um passo como esse **(D01)**.

Quanto a **acessar novos recursos**, a empresa utiliza o *website* e as redes sociais para acessar apoiadores e reforçar sua credibilidade, e com isso conseguir novos recursos e parcerias. Inclusive, uma das profissionais encontrou a DePropósito na *internet* e se ofereceu para trabalhar na empresa devido a missão social, como mencionou **D01:** *“Ela veio trabalhar comigo porque ela pesquisou no Google assessoria de imprensa e empreendedorismo social”, sendo corroborado por D02:* *“foi por esse meio que eu conheci a DePropósito, foi fazendo uma pesquisa na internet [...] depois entrei no Facebook [...] mandei um ‘olá, me interessei pela sua empresa e quero trabalhar com você’, e deu certo”.*

No que tange à **coordenação das atividades**, somente por meio das TI é que é possível a configuração de trabalho na DePropósito, como mencionou **D01**:

Se não existissem as ferramentas, hoje nós não conseguiríamos operar, porque para começar o modelo home office só é possível graças a isso [COORDENAÇÃO, COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO]. Então imagina, se não tivesse a *internet*, enfim, já não daria para cada um trabalhar na sua casa. Depois, que a gente depende disso para se comunicar, então a gente ficaria dez dias sem se falar, sem saber o que a outra está fazendo, é impossível (**D01**).

Além disso, a empresa utiliza *e-mail* e mensagens instantâneas para coordenar a equipe; especialmente sobre as mensagens instantâneas foi retratado por **D02**:

a gente tem esse grupo no Whatsapp, a gente se fala todo dia a toda hora, então 'tal cliente ligou para mim, preciso de tal coisa' [COMUNICAÇÃO], ou a gente organizar o dia, o que cada uma vai fazer, o que a gente tem de pendência, quais são as prioridades [COORDENAÇÃO], e conversas paralelas também, então ajuda bastante no processo de gerenciamento do nosso trabalho (**D02**).

A **colaboração interna**, entre os profissionais, é oportunizada pelos aplicativos de compartilhamento de arquivos na nuvem e também por mensagens instantâneas. Já quanto à **colaboração externa**, com os parceiros, além dessas duas ferramentas, há também uma área exclusiva no *website* da empresa, criada recentemente, como mencionou **D01**:

a gente criou uma área no nosso site, dispondo para eles [jornalistas] todas as fotos, ficha técnica do evento, três textos de release, tudo... Então foi mais uma inovação digamos assim, dentro do nosso site, nada revolucionário, mas que mostra como a TI é importante e como a gente facilitou o nosso trabalho e entregou um produto melhor tanto para o nosso cliente, como para o jornalista que é a pessoa interessada (**D01**).

Com relação a **facilitar a comunicação e compartilhamento de informações interna e externamente**, a empresa utiliza *e-mails*, mensagens instantâneas e as ferramentas de computação na nuvem, como retratou **D01**:

O que a gente produz, tem os nossos arquivos no Office como eu falei, mas a gente também compartilha do drive para que toda equipe tenha acesso e para não correr o risco de perder [...] Whatsapp serve tanto para eu me comunicar com os jornalistas, quanto com os meus clientes, é muito mais rápido tirar dúvidas, agendar entrevistas, até enviar resultados quando eu recebo (**D01**).

A TI oportuniza a **redução de custos** na DePropósito principalmente por suportar o trabalho Home Office – que desobriga a necessidade de ter um espaço físico, diminuir o deslocamento e facilitar a comunicação, como mencionou **D02**:

Primeiro porque a gente não precisa de um espaço físico nesse momento, cada uma pode trabalhar na sua casa, seria um custo que a gente não conseguiria hoje pagar [...] Então isso facilita muito, já é um gasto a menos, e facilita a nossa mobilidade, nem sempre a gente tem a possibilidade de estar com um outro cliente por questão de agenda, mas isso também gera uma economia, porque a gente não precisa se deslocar até o cliente, sempre que precisa conversar sobre algum assunto, a gente pode conversar pelo WhatsApp, pode telefonar, pode trocar *e-mail* [...], então gera uma redução de custos sim (**D02**).

No tocante a **precificar os serviços de forma mais assertiva**, a TI auxilia principalmente na pesquisa de preços pela *internet* com os concorrentes, como retratou **D02**:

é através das plataformas online que a gente consegue fazer uma pesquisa de mercado e fazer uma média do que que o concorrente está cobrando, do que o sindicato orienta a respeito, do valor do nosso trabalho, de receber conteúdo do mercado de assessoria de imprensa que orienta como precificar. Então eu acho que ela ajuda no sentido de fazer uma pesquisa (**D02**).

Sintetizando as contribuições de TI, **D01** menciona:

É interno, porque é a maneira como eu me comunico com a minha equipe prioritariamente, muito mais pela TI do que pessoalmente [COORDENAÇÃO, COLABORAÇÃO E COMUNICAÇÃO]. E externa, com os meus clientes, eu presto contas e reúno informações, que são a matéria prima do meu trabalho [COMPARTILHAMENTO E COMUNICAÇÃO -> PRESTAR CONTAS], e mais ainda externamente para captar novos clientes ou apoiadores [ACESSAR NOVOS RECURSOS], eu preciso da TI para me fazer conhecida e reconhecida [ACESSAR NOVOS RECURSOS -> VISIBILIDADE] (**D01**).

Detalhadas as contribuições da TI nos três momentos de valor do atual MN da DePropósito, o tópico seguinte trata sobre as inovações na forma de trabalho da empresa ao longo do tempo, que culminaram no funcionamento atual.

4.1.5 Inovações no modelo de negócio da DePropósito ao longo do tempo

As inovações do MN da DePropósito são apresentadas com base na classificação de Cavalcante, Kesting e Uihøi (2011) em criação – a ideia é configurada em um negócio, a extensão – novos processos ou componentes são

expandidos ou adicionados, a revisão – processos ou componentes do MN são substituídos e a terminação – abandono de parceiros ou processos.

Na **criação**, não foram identificadas inovações para tornar a ideia em um negócio comerciável.

No que tange à **extensão**, houve a criação de novos serviços ao longo do tempo, mas a lógica se manteve, como explica **D01**:

Então a gente começou pensando só em assessoria de imprensa, depois a gente começou a entregar mais produção de conteúdo, tanto digital quanto analógico, e agora a gente foi para mídias sociais, marketing digital, treinamentos... [EXPANSÃO NA LINHA DE SERVIÇO]. Então a gente ampliou o nosso escopo, mas antes, ainda é muito parecido [MESMA LÓGICA] (**D01**).

A respeito de **revisão**, a DePropósito teve mudanças estruturais, nos processos e nos componentes do MN. Nas mudanças estruturais, a DePropósito expandiu seu quadro de profissionais. Durante o ano de 2016 apenas a fundadora realizava os serviços. Já em 2017, duas colaboradoras passaram a compor a empresa, uma desde o início do ano e a outra entrou recentemente. Sobre os processos, as mudanças foram incrementais no dia a dia da empresa, no sentido de atualiza-los, como mencionou **D01**: *“Então a gente inovou em algumas coisas, mais sutis, nós temos uma preocupação grande de acompanhar a velocidade de mudanças que está tendo na informação”*. O cliente entrevistado (**D03**) vê uma melhoria do serviço ao longo do tempo: *“melhoraram bastante assim, né? A qualidade das entregas, nossa inserção... E o blog. Acho que sim, teve uma grande melhora”*.

No tocante a modificação de componentes, trata-se de um parceiro terceirizado que fazia o serviço de marketing digital – criação e gestão de mídias digitais, que foi internalizado, conforme retratou **D01**: *“Até então, eu também indicava [parceiros] para mídias sociais [...], mas agora esse parceiro passa a fazer parte da nossa equipe”*.

Quanto à **terminação**, não foram mencionados pelos entrevistados, modificações desse tipo, não aludindo a parceiros ou processos que faziam parte da DePropósito e atualmente não fazem mais.

Apresentadas as modificações do MN da DePropósito ao longo do tempo, a subseção a seguir detalha a participação da TI nessas alterações.

4.1.6 Aplicação da TI nas inovações no modelo de negócio da DePropósito

A forma como TI é aplicada nas inovações do MN foram investigadas com base no trabalho de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), que tratam de cinco formas ponderadas individualmente.

Para os entrevistados, a TI não contribui para **desafiar o pensamento comum**, já que sua utilização na DePropósito é muito semelhante às demais empresas do ramo, como mencionou **D01**: “*Eu acho que é parecido com o que o mercado pratica. Eu acho que todo mundo está acompanhando esse ritmo da TI, porque no meu nicho, no meu mercado isso é exigido*”, ao que **D02** complementa que não há diferenças no uso que a DePropósito faz da TI de uma assessoria convencional.

Por outro lado, a empresa utiliza TI para **encontrar parceiros que complementem as suas atividades** por meio de buscas na *internet*. Como por exemplo, **D02** mencionou o parceiro de áudio visual que foi encontrado e contatado inicialmente pela *internet*, porque produzia e postava vídeos de qualidade em seu canal no Youtube, o que despertou interesse na empresa de utilizar os seus serviços.

No que tange a **manter-se em experimentação contínua**, a DePropósito atualmente não se vê utilizando a TI para essa finalidade. Pelo ponto de vista dos entrevistados, a empresa usa TI mais para prestar os serviços e monitorar a sua atuação (eficiência e satisfação), do que para experimentar novas formas de funcionamento de seu MN. Não obstante, foi mencionado um teste com o treinamento transmitido *online* pelo Youtube, que se efetivou como um novo produto.

Com relação a **recrutar acionistas orientados ao lucro social**, apesar da empresa ainda não ter recebido investimento de impacto, ela acredita que a TI influencia na percepção dos acionistas, na medida em que permite a prestação de contas que concede credibilidade, nas palavras de **D02**:

Eu parto do princípio de que o meu investidor social ou até um doador, se ele encontrar uma organização sólida para investir um recurso, e ele espera um retorno do impacto social, isso é muito importante, né? Se ele ver que essa organização não está estruturada, e também não está prestando contas [...]. Se ela não tem essa preocupação, provavelmente eu vou perder credibilidade com o meu investidor (**D02**).

Sobre **especificar os lucros sociais almejados de forma clara**, a DePropósito ainda não realiza a mensuração de seu impacto social, e considera isso um grande desafio, nas palavras de **D01**: *“Ainda não [mensura impacto], e eu acho que esse é um desafio gigante, porque veja, para as organizações sociais já é difícil mesurar o impacto delas. Aí eu presto serviço para elas [...] impacto social lá no fim da linha é difícil”*. Mas **D02** acredita que possa ser uma boa ideia: *“Não, seria até interessante a gente fazer, é uma boa ideia [...] a gente nunca parou para pensar em quantas pessoas a gente estava impactando com isso, eu tenho certeza que são milhares de pessoas”*. A respeito da forma como fariam essa mensuração, os entrevistados mencionaram a busca por uma empresa especializada.

Discorrido sobre a atuação da TI nas inovações do MNs da DePropósito, a próxima subseção discute o papel estratégico de TI, tendo como lente de análise a VBR e os aspectos VRIO.

4.1.7 TI como um recurso VRIO na DePropósito

A DePropósito tem uma concorrente direta em São Paulo, que presta um serviço semelhante às ES. Já no tocante à concorrência indireta, existem diversas assessorias de comunicação que atendem um ou outro cliente do ramo social, mas que não são especializadas.

Nesse sentido, a empresa considera-se uma referência, não pelo seu porte, mas sim pelo reconhecimento da importância do que se faz, perante a sociedade. Dessarte, um aspecto fundamental pelo ponto da empresa é o preço, em que a DePropósito almeja ofertar os serviços a um valor 40% menor do que as empresas tradicionais do ramo. Oferecer um preço menor e ainda receber lucro com a comercialização dos serviços, só é possível mediante uma adequada configuração de recursos, o que torna válido aprofundar a investigação da utilização de TI na DePropósito como um recurso VRIO.

A utilização da TI é considerada **valiosa** porque permite e facilita a execução do trabalho, a comunicação interna e externa e permite expandir o impacto social, como **D02** mencionou:

ela é valiosa no geral porque permite essa possibilidade de encontros virtuais, a gente tem essa proximidade hoje com as pessoas de uma maneira geral, que a gente não tinha antes, sem um deslocamento, sem muito esforço, a gente consegue ter contato com quem está muito longe.

Além de facilitar muito o nosso trabalho de jornalista, seja para uma pesquisa, precisar descobrir alguma coisa sobre uma nova ferramenta, um novo cliente, fazer uma pesquisa de alguma informação importante que possa contribuir tanto com o nosso trabalho quanto com o trabalho do cliente, ajuda muito a nossa comunicação diária tanto com os clientes quanto interna facilita muito, e poder, como eu falei, expandir o nosso impacto (**D02**).

Já quanto à **raridade** das ferramentas utilizadas pela DePropósito - o *e-mail*, aplicativos de computação na nuvem, mensagens instantâneas, ferramentas do Microsoft Office, Adobe Acrobat, redes sociais e ferramentas de edição de imagem, eles não são considerados raros, pois em alguns casos são gratuitos e, em geral, podem ser adquiridos por qualquer empresa. O entrevistado **D02** se mostra consciente disso: *“no geral, todas as assessorias de imprensa trabalham com essas mesmas ferramentas, e até de forma parecida. Mas o que vai diferenciar é o valor e o propósito que você dá nisso”*.

No que diz respeito à **imitação imperfeita** na utilização de TI pela empresa, ela inicialmente parece repousar nos recursos socialmente complexos, que são aqueles reconhecidos pelas compreensões sociais como importantes. Na DePropósito, a partir da análise das entrevistas, isso não ficou evidente, mas se mostrou como uma potencialidade, já que de acordo com **D01**, a barreira à imitação da empresa como um todo está em adentrar e participar do ecossistema social, e convencer de que se importa com o social, e que mesmo assim, necessita ser remunerado, ou seja, é necessário que o setor social valide essa compreensão como algo positivo, tornando a DePropósito diferente das outras empresas que comercializam serviços semelhantes.

A utilização de TI é um recurso de **organização** na DePropósito, à medida em que ajuda a orquestrar os recursos humanos, e as atividades do dia a dia da empresa. Na fala dos entrevistados, não foi possível identificar outras formas de utilização da TI como organizadora de outros recursos.

Um resumo do estudo de caso realizado na DePropósito é apresentado na FIGURA 7.

FIGURA 7 – DADOS AGREGADOS DO ESTUDO DE CASO NA DEPROPÓSITO



PV Proposta de Valor
SC Segmentos de Clientes
RC Relacionamento com clientes
CA Canais
RP Recursos Principais
AC Atividades-Chave
PP Parcerias Principais
EC Estrutura de Custos
FR Fontes de Receita

FONTE: A autora (2018).

Apresentados os resultados desse estudo na DePropósito, a seção seguinte discorre sobre o segundo estudo de caso, o da empresa ASID.

4.2 AÇÃO SOCIAL PARA IGUALDADE DAS DIFERENÇAS – ASID

A ASID é uma prestadora de serviços de voluntariado corporativo e de inclusão, fundada em julho de 2010. Seu objetivo principal é auxiliar as instituições que atendem pessoas com deficiência, por meio da profissionalização da gestão, para que possam prestar um serviço de maior qualidade, e também abrir mais vagas atendendo uma lista de espera de quase 1,8 mil em Curitiba (onde se encontra a matriz da ASID) e quase 60 mil no Brasil (ZAGONEL, 2017). Essa missão é atingida por meio de uma metodologia própria, onde a ASID presta serviços à grandes empresas, utilizando as instituições como fornecedoras. Os serviços são cobrados das empresas, mas são gratuitos para as instituições e ambas recebem aquilo que necessitam em termos de utilidade.

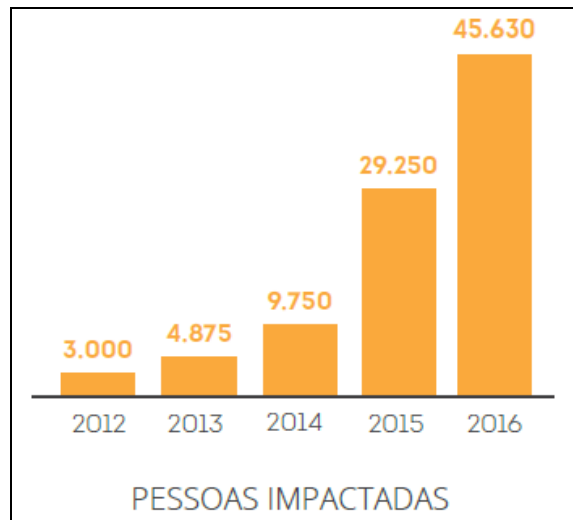
Apesar de ser constituída juridicamente como uma ONG na forma de uma associação, a ASID possui uma missão social explícita, tem o comércio contínuo de serviços e tem também a intenção de ser sustentável financeiramente – dependendo o mínimo possível de doações. Esses atributos demonstram que a organização, apesar de sua constituição jurídica, atende todos os requisitos mencionados nesta pesquisa para ser caracterizada como uma empresa social e, portanto, é aderente ao estudo ora realizado (COMINI, 2016; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DEES, 1998).

A ASID conta com 16 funcionários, departamentalizados em três áreas: operações, marketing e captação. O setor de operações é responsável pela realização dos serviços, tanto com as empresas quanto com as instituições. O departamento de marketing é responsável por toda a área de divulgação e redes sociais, e é auxiliado por parceiros externos. Seu setor de captação é responsável pela comercialização dos serviços e pelo fomento às doações – chamados de captação de campanha. A ASID conta com dois escritórios, um em Curitiba – responsável pelas ações na região Sul do país, – e o mais recente em São Paulo, que atende as solicitações da região Sudeste e alguns casos no Nordeste.

Decorrido um pouco mais de sete anos de sua fundação, a empresa já atendeu mais de 200 clientes, com projetos em 130 instituições em 7 estados

brasileiros, contando com mais de 3.000 voluntários corporativos (conforme divulgação no Facebook da empresa em 01/09/2017). Até 2016, a ASID tinha impactado um total de 45.630 pessoas, o que representa quase o dobro do ano anterior, como pode ser observado no GRÁFICO 1.

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DE PESSOAS IMPACTADAS PELA ASID



FONTE: Relatório de Impacto ASID (2016).

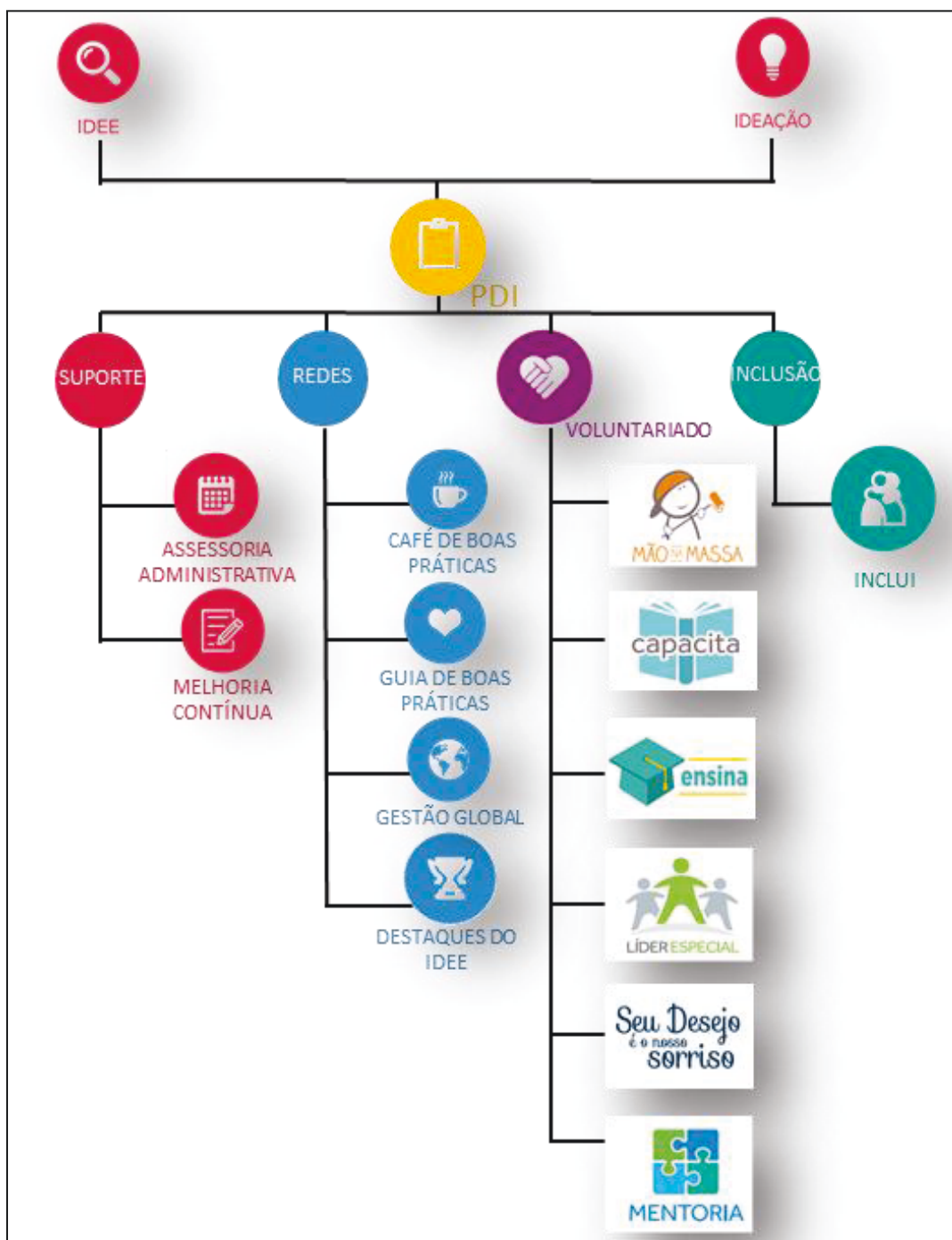
A ASID já recebeu cerca de 14 prêmios de reconhecimento, entre eles destacam-se: Melhores ONGs (2017) da Revista Época e do Instituto Doar, Jovens Inspiradores (2014) da Revista Veja, e Empreendedor Social de Futuro (2013) da Folha de São Paulo e da Fundação Schwab. Os prêmios da Revista Veja e do Jornal Folha de São Paulo foram obtidos mediante a apresentação do trabalho social realizado nas instituições, com a parceria de seus clientes.

Na próxima seção, o trabalho da ASID é apresentado e detalhado.

4.2.1 Metodologia

A metodologia da ASID mescla o atendimento às instituições e às empresas em um formato em que ambas tenham suas necessidades atendidas, conforme FIGURA 8.

FIGURA 8 – FUNCIONAMENTO DA ASID



FONTE: Adaptado de RELATÓRIO DE IMPACTO ASID (2015; 2016) e WEBSITE ASID (2018).

O processo se inicia com a composição do **Índice de Desenvolvimento da Educação Especial (IDEE)**, que é um diagnóstico das instituições realizado a partir de entrevistas com a direção, de questionários respondidos por funcionários e pais de alunos, e de demonstrações financeiras.

O IDEE avalia 8 áreas da instituição (financeiro, captação de recursos, marketing, recursos humanos, liderança, impacto social, jurídico e infraestrutura), e demonstra os pontos que estão bem desenvolvidos e aqueles em que há necessidade de melhorias.

Esse índice, que é aplicado anualmente, apresenta comparações com o período anterior e também perspectivas futuras. Os dados que constituem o IDEE servem como base para a realização de melhorias na gestão, nas parcerias, na estrutura física e na sustentabilidade financeira das instituições. Essas ações de melhoria ocorrem por meio do voluntariado corporativo e também por assessorias fornecidas pela própria ASID.

Em paralelo, a empresa realiza desde 2015 um programa denominado **Ideação**, onde novos empreendedores que estão fundando instituições que beneficiam as pessoas com deficiências (PCDs) recebem apoio em forma de capacitação e fornecimento de ferramentas de gestão.

Retomando os IDEEs e as instituições já em funcionamento, o IDEE é transformado em um **Plano de Desenvolvimento da Instituição (PDI)**, onde constam as áreas que precisam de alguma intervenção para serem melhoradas. A partir do PDI, dá-se início aos programas de suporte em gestão, fortalecimento de redes, voluntariado, e diversidade e inclusão. Em cada categoria, a ASID desenvolve uma série de projetos.

Nos programas de suporte, ocorrem as assessorias para profissionalização da gestão das instituições por meio de dois projetos: o Assessoria Administrativa e o Melhoria Contínua. A **Assessoria Administrativa** trata de suporte em forma de capacitações, mentorias e palestras, que visam o aperfeiçoamento das áreas administrativas das instituições. Já o **Melhoria Contínua** é um projeto de 9 meses de duração, divididos em três ciclos, onde a ASID e a instituição traçam metas trimestrais para otimização das áreas desejadas. Uma vez por mês, pelo menos, a instituição é acompanhada de perto pela ASID, onde são oferecidos suporte, ferramentas e conhecimento.

No tocante ao fortalecimento de redes, a empresa promove iniciativas que estimulem a criação e manutenção de redes por meio de quatro projetos: o Café de Boas Práticas, o Guia de Boas Práticas, o Gestão Global e os Destaques do IDEE. O **Café de Boas Práticas** é um café promovido por uma instituição exemplar em determinado tema, onde ocorre a troca de experiências juntamente com um

palestrante que entende sobre o assunto. O projeto **Guia de Boas Práticas** é um compilado de boas práticas existentes entre as instituições para serem disseminadas. Já o **Gestão Global** são capacitações e assessorias individuais prestadas às instituições que já fizeram o IDEE e o Assessoria Administrativa, para que se mantenham as mudanças propostas. Por fim, os **Destaques do IDEE** é uma premiação anual, onde são reconhecidas as três instituições que mais evoluíram no ano, de acordo com o IDEE.

Já no que diz respeito ao programa de voluntariado, são desenvolvidos seis tipos de projetos que atendam as demandas das empresas – de desenvolver competências específicas e promover vivências em seus funcionários, e das instituições – de capacitações, reformas na infraestrutura e outros suportes. Os projetos são: **Mão na Massa** (melhorias na infraestrutura), **Capacita** (aulas de gestão às instituições), **Ensina** (oficinas de temas práticos do dia a dia aos alunos das instituições), **Líder Especial** (interação entre líderes das empresas e gestores das instituições), **Seu Desejo é o Nosso Sorriso** (experiência de poder realizar os desejos das PCDs) e **Mentoria** (acompanhamento e suporte individual a uma área específica das instituições).

Por fim, quanto ao programa de diversidade e inclusão, a ASID realiza o projeto **Inclui**, que consiste em palestras, *workshops* e atividades que promovam a sensibilização de gestores e funcionários e culminem em uma cultura organizacional mais inclusiva e em mais oportunidades de trabalho para as PCDs.

Conhecida brevemente a forma como a ASID funciona e orchestra seus serviços, passa-se a discorrer sobre o MN da empresa.

4.2.2 Atual modelo de negócio da ASID

Para conhecer o MN atual da ASID, explicita-se cada elemento do *framework* Canvas da empresa.

A **proposta de valor** da ASID está baseada nos serviços de voluntariado – nos projetos de reforma (Mão na Massa) e de estratégia (Capacita, Ensina, Líder Especial, Seu Desejo é o Nosso Sorriso e Mentoria), e de Diversidade e Inclusão – no projeto Inclui.

Além disso, a empresa também menciona ter o investimento social (ou produto social) como uma proposta de valor, mas como se trata de investimento

para financiamento das atividades da empresa, sem que haja um produto ou serviço da ASID sendo comercializado para a captura de valor, o investimento social não pode ser caracterizado como um componente da proposta de valor nos termos deste trabalho (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A proposta de valor da ASID, pelo ponto de vista da própria empresa, repousa em três atributos: a vinculação à causa, o alinhamento dessa causa social a uma necessidade real das outras empresas (relação ganha-ganha) e a personalização dos serviços – mesclando vários programas diferentes. As características também foram mencionadas pelo cliente entrevistado **(A04)**, demonstrando coerência, conforme síntese de evidências no QUADRO 18.

QUADRO 18 – EVIDÊNCIAS SOBRE A PROPOSTA DE VALOR DA ASID

ASID – PROPOSTA DE VALOR		
Causa	Relação ganha-ganha	Personalização e sinergia
"quando ela [a empresa] contrata a gente, ela não está só "ah vou pagar essa ASID para fazer um programa de voluntariado corporativo para os meus colaboradores", não, [elas pensam] "a gente vai trabalhar, a gente vai gerar mais do que o impacto no voluntariado, a gente vai proporcionar a sustentabilidade de uma organização" (A01) .	"a gente consegue alinhar interesses das empresas com interesses das instituições, o que não é algo nada simples de ser feito, e para isso a gente também utiliza muito do diagnóstico [IDEE] que a gente criou, a gente mostra para a empresa: "Olha, ao mesmo tempo que você vai desenvolver os seus colaboradores, vai fazer inclusão de pessoas com deficiência, você também vai impactar em uma instituição" (A01) .	"E é basicamente assim, quando a gente faz uma reunião [para vender os serviços], a gente fala sobre a ASID e também escuta muito da empresa [...]. E aí, a proposta é montada com base nos inputs que as empresas nos dizem [...] a gente trabalha sendo bem personalizado" (A01) .
"um ponto é que a gente tem muito a questão da causa como foco, a causa da pessoa com deficiência tem um atrativo para as empresas pela lei de cotas, então mesclar o voluntariado com a parte de pessoa com deficiência fomenta uma coisa que é a mais, fomenta uma vivência, uma diversidade interna [...]" (A02) .	"[...] a gente gosta de fazer e envolver a empresa, ouvir ela, entender as necessidades da empresa, as necessidades das instituições e casar as duas demandas. Não faz nem só pela empresa, uma coisa sem impacto, e nem só o impacto sem consultar a empresa" (A02) .	"cada vez mais a gente quer que a nossa proposta esteja inserida na cadeia de valor da empresa, e não o contrário [...] a gente precisa saber muito bem que projetos e que atividades que essa empresa faz" (A03) .
"O fato de eles terem uma causa por trás também influenciou a decisão de contratá-los" (A04) .	"Para mim, o principal é que eles conseguem aliar a questão... Acho que o ganho geral. Então entra a ASID, as instituições e a empresa. Acho que todo mundo ganha" (A04) .	"eles [a ASID] estão alinhados com o conhecimento que a gente tem para oferecer para a sociedade [...] Deu bastante sinergia" (A04) .

FONTE: A autora (2018).

O **segmento de clientes** atendido pela ASID é um nicho de mercado onde se encontram empresas, fundações e institutos que tenham algum interesse pela área social ou pela causa da PCD, ou ainda demande algum serviço de inclusão. Os

clientes da ASID estão localizados em Curitiba e região, alguns no interior do Paraná, em Santa Catarina - na região de Joinville, e em São Paulo capital. Em outubro a empresa passou a atender algumas empresas do Pará, do Rio de Janeiro e de Goiás.

O **relacionamento com clientes** ocorre por meio da assistência pessoal dedicada e da cocriação. A assistência pessoal dedicada almeja a fidelização do cliente, fazendo com que eles continuem adquirindo os serviços da ASID. Já a cocriação se refere aos esforços que envolvam o cliente com a causa e com a própria ASID, o que resulta em muitos casos de clientes que atualmente são mentores e conselheiros da ASID e interferem ativamente nas decisões da empresa, conforme mencionado por **A01**: *“a gente cria um relacionamento com as grandes empresas [...], em que a gente acaba se tornando amigos deles e compartilhando o objetivo que é construir uma sociedade mais inclusiva”*. O cliente (**A04**) também retratou o relacionamento com a ASID:

Esse ano [2017] a gente fez 6 tipos de programas [de voluntariado] [...]. Normalmente, no final do ano a gente começa a conversar, a pensar no planejamento do ano seguinte. Daí a gente já pensa nos programas, que meses que a gente vai fazer cada programa... Enfim, daí com base nisso a gente faz a questão financeira, né? e a gente já faz um plano para o ano [...]. Eu sempre peço para ele abrir e separar o quê que é material, o quê que é referente as horas deles. As vezes que eu não estava com o orçamento tão alto a gente ajustou, mudou o programa, tira alguma coisa, alguma coisa puxa para a nossa empresa. Eles são bem transparentes (**A04**).

Os serviços da ASID são comercializados pelo **canal** de equipe de venda direta, que na empresa recebe o nome de equipe de captação. Essa captação pode ser passiva ou ativa. É passiva quando o cliente procura a ASID porque já a conhece ou soube dela de alguma forma, o que é menos comum, e é ativa quando a equipe da ASID entra em contato com grandes empresas, apresentando seu trabalho e agendando reuniões para oferecer o serviço. Esse contato ocorre por meio de pessoas em comum nas duas instituições, mas também por meio de ligações em *call centers*. Estabelecido o contato, são marcadas reuniões e elaboradas propostas constando os projetos a serem desenvolvidos, o plano de comunicação, o orçamento, o mapeamento de riscos e o cronograma. A conversão é de aproximadamente 15% dos contatos.

Os **recursos chave** da empresa são humanos – funcionários e suas capacidades empreendedoras, intelectuais – conhecimentos específicos que

compuseram a metodologia da ASID, e físicos – infraestrutura, conforme mencionou **A01**: *“Acho que a metodologia, é um dos principais recursos... as pessoas, isso acho que é bem batido... pessoas, mas é verdade [...] e o perfil empreendedor, ele é meio intangível, mas é um recurso chave”*, e foi corroborado e complementado por **A02**: *“pessoas, acho que é o recurso principal. Computador é essencial com o Excel e as ferramentas em geral”*.

As **atividades-chave** da ASID são atuação nas instituições, captação e suporte, conforme retratado por **A01**: *“é a atuação nas instituições, né? E a captação de recursos e o suporte, que é... A ASID não funciona sem estes três pilares [...] para gerar impacto social a gente tem que ter dinheiro... por trás tem que ter um suporte... áreas de suporte e marketing, financeiro”*. Na atuação das instituições são realizados os IDEEs, as assessorias e a execução dos programas de voluntariado, na captação ocorrem a venda dos serviços e o recebimento das doações (captação de campanha) com pequenas e médias empresas, no suporte ficam as áreas de marketing, financeiro e recursos humanos.

O serviço é planejado na atividade de captação (número de voluntários, materiais necessários, logística e divulgação) e é executado na atividade de atuação. Após o serviço realizado, a ASID envia um relatório da ação e do impacto causado para o cliente, e a atividade de captação retoma os contatos na intenção de fidelizar o cliente e realizar novos projetos. As atividades de suporte subjazem todas as outras – conectando as necessidades das instituições e das empresas, e é especialmente importante na redação e divulgação dos resultados para o cliente e para o público externo da ES. Além disso, nas atividades de suporte estão incluídos o planejamento estratégico e as demais decisões de longo prazo da ASID.

As **parcerias principais** da empresa são as instituições que atendem PCDs, uma agência de comunicação, um desenvolvedor de tecnologia, alguns fomentadores de negócios sociais, pessoas físicas e estabelecimentos gastronômicos que adotaram a causa das PCDs.

As instituições que atendem PCDs podem ser escolas, centros de atendimentos – que prestam atendimentos como fonoaudiologia e fisioterapia por exemplo, ou ONGs que apoiam a causa, desde que sejam filantrópicos. Essas instituições atuam como fornecedores, como explicou **A01**: *“A gente vê uma instituição que está precisando, que possa atuar, ser um fornecedor mesmo dentro do projeto, para a gente encaixar essas pontas: a empresa que quer fazer uma ação*

e uma instituição que precisa”. Elas podem ser indicadas pelo cliente – quando ele já apoia alguma instituição específica, ou podem ser escolhidas pela ASID por meio do IDEE das instituições que fazem parte de seu portfólio.

Além das instituições, o trabalho realizado por uma agência de comunicação também foi mencionado como uma das parcerias principais pelo informante **A03**: “a gente tem uma parceria com uma agência de comunicação aqui em Curitiba, então toda a gestão das nossas mídias digitais é via essa parceria com essa agência de comunicação”. Outras parcerias com uma desenvolvedora de tecnologia e com uma fomentadora de negócios sociais, que são recentes, também tem se mostrado importante no atual cenário da ASID.

Por fim, pessoas físicas e estabelecimentos gastronômicos também são considerados parceiros da ASID. As pessoas físicas por realizarem investimento continuado ou apoio único a determinado projeto da empresa, e os estabelecimentos gastronômicos por comercializarem o produto social, que é a veiculação da causa das PCDs e da marca ASID em um dos produtos do cardápio do estabelecimento, revertendo parte do valor de venda dele para a ASID.

Com as fomentadoras, a ASID tem parceria com o Instituto Legado, com a Aliança Empreendedora, com o Global Fellowship da Yunus&Youth e com a Rede do prêmio Empreendedor Social. Elas atuam junto a empresa principalmente com *networking* e indicação, investimento financeiro e *benchmarking*, conforme síntese das menções dos entrevistados no QUADRO 19:

QUADRO 19 – EVIDÊNCIAS SOBRE A PARCERIA DA ASID COM FOMENTADORES

ASID – PARCERIA COM FOMENTADORAS DE NEGÓCIOS SOCIAIS		
<i>Networking</i> e indicação	Aceleração/Apoio Financeiro	<i>Benchmarking</i>
“Ajudam de uma forma principalmente, a questão do <i>networking</i> . Então, se a gente tem alguma dúvida, alguma coisa ou percebe uma oportunidade de negócio em conjunto, a gente ativa o pessoal. Faz indicação deles ou eles fazem indicação da gente” (A01).	“O [Instituto] Legado de certa forma foi uma aceleração porque eles investiram na época 20 mil na ASID, quando a gente participou do projeto. A gente fez o ano do projeto lá, e no final tinha um curso para os três melhores. E a gente foi contemplado, acho que em 2012” (A02).	“Poxa, eu tenho o [Instituto] Legado que está fazendo tal coisa diferente com as instituições que eles trabalham... Pô, legal, vamos tentar nos espelhar neles e construir algo diferente”. Acho que nessa linha de parceria.” (A02). “Aí tem a Aliança Empreendedora [...], ela nos disponibilizou toda a programação de seu site, porque ela também tem um portal de diagnósticos, né? Então ela disponibilizou para a gente o modelo que eles usam, caso a gente queira usar. Então a gente vai tentar meio que mesclar e fechar uma parceria” (A03).

FONTE: A autora (2018).

A ASID se relaciona com o governo diante da necessidade de alguma instituição que tenha convênio com o mesmo, e mediante um repasse de recursos financeiros doados por pessoas físicas denominado Nota Paraná, que será detalhado nas fontes de receita. Não há nenhum vínculo ou repasse de recursos direto entre o governo e a ASID.

No tocante às universidades e institutos de pesquisa, a empresa não tem um vínculo formal, mas atua de forma conjunta na medida em que é procurada por meio de indicações ou para a realização de trabalhos acadêmicos. Há também a participação de uma professora da UFPR no conselho administrativo da ASID. A empresa registra também o recebimento de mentorias da Fundação Dom Cabral, em um esforço especial dedicado às iniciativas que poderiam gerar renda e causar impacto social em escala.

No que tange aos relacionamentos com as fomentadoras, com o governo e com as universidades, o QUADRO 20 sintetiza as parcerias:

QUADRO 20 – EVIDÊNCIAS SOBRE AS PARCERIAS DA ASID COM FOMENTADORAS, GOVERNO E UNIVERSIDADES

FOMENTADORAS	GOVERNO	UNIVERSIDADES
Sim, com o Instituto Legado, com a Aliança Empreendedora, com o Global Fellowship da Yunus&Youth e com a Rede do prêmio Empreendedor Social. Atuam como parceiros colaborando com <i>networking</i> e indicação, aceleração e apoio financeiro, e <i>benchmarking</i> .	Não. Apenas para tratar de demandas das instituições e para o repasse de doações de pessoas físicas que passam por um mecanismo instituído pelo poder público.	Não possui vínculo formal, mas atua junto em trabalhos acadêmicos e tem uma professora como integrante do conselho. Também recebe mentoria de algumas instituições de ensino.

FONTE: A autora (2018).

A **estrutura de custos** da ASID é direcionada pelo valor, apesar dos entrevistados mencionarem uma preocupação com os custos. A estrutura é formada por custos fixos de pessoas e de infraestrutura, e variáveis de fornecedores e da compra de materiais para os projetos, conforme **A01**: *“Pessoas representam 80% do nosso custo, infraestrutura representa 13%, posso estar errado, tá? Mas é mais ou menos isso... E os outros 7% são custos diversos, assim... Sindicato...”*. Ao que **A02** complementou: *“Ah, custos... Pessoas, o maior de todos. Em segundo, a gente tem bastante custo dos projetos em si, por exemplo, você pega um projeto de*

voluntariado, às vezes ele tem um custo, o projeto é de 50 mil, mas dá uns 20 de material, logística, essas coisas”.

As **fontes de receita** da empresa são de 60% a 70% dos serviços comercializados e o restante por doações – também entendidos pela empresa como investimento social e produto social. O pagamento dos serviços normalmente ocorre durante a realização do projeto, 50% no início do projeto – para arcar com os custos de execução, e 50% no final, ou em até 10 vezes sem juros. O preço dos serviços é bem variável e vai de R\$ 5.000,00 até R\$ 110.000,00. Essa precificação considera as horas de pessoas no projeto, a margem de lucro, os custos de infraestrutura, os custos de materiais e de logística, e os custos indiretos (ou de suporte) – que correspondem a um percentual calculado para cobrir as despesas indiretas de captação de recursos, marketing e financeiro.

No que tange às doações, elas são advindas de 70 a 80 pequenas e médias empresas – que contribuem com a partir de R\$ 150,00, 60 pessoas físicas – que fazem parte dos relacionamentos dos funcionários ou apoiadores da ASID que juntos somam um montante de R\$ 2.000,00 por mês, 77 estabelecimentos que comercializam o produto social, e doações da Nota Paraná. O Nota Paraná é um mecanismo criado pela Secretaria da Fazenda Estadual para estimular a emissão de notas fiscais (NFs) e o recolhimento de impostos. Nele, as pessoas são bonificadas financeiramente pela emissão da NF e podem optar por receber esses valores, doar para instituições filantrópicas cadastradas ou ainda utilizar para pagamento de impostos ou recarga de telefone celular.

Durante as entrevistas, foi questionado se a empresa pretendia se sustentar exclusivamente da venda dos serviços, ao que responderam que sim, mas que durante as crises econômicas, as doações representam segurança e estabilidade às atividades da empresa, nas palavras de **A01**:

se você depende dos serviços em uma época de crise acontece uma baixa muito forte, que é o que a gente está vivendo agora. Então, a gente, em dois ou três dos últimos meses foi bem difícil fechar novos projetos com empresas. Em compensação, as doações, elas caem um pouco, mas elas se mantêm estáveis [...] E é importante você ter uma grana mensal para contar... para ter no teu planejamento, para te dar uma certa segurança [...], a gente sabe que não pode depender de doações. Daí a gente procura mesclar os dois, tanto doações como serviços (**A01**).

Uma síntese do MN da ASID é apresentada no QUADRO 21:

QUADRO 21 – SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIOS DA ASID

PV	Serviços de voluntariado corporativo e de inclusão (causa social, relação ganha-ganha e personalização dos serviços)
SC	Nicho de mercado onde se encontram empresas, fundações e institutos que tenham algum interesse pela área social ou pela causa da PCD, ou ainda demande algum serviço de inclusão
RC	Assistência pessoal dedicada e cocriação
CA	Equipe de vendas direta
RP	Humanos, intelectuais e físicos
AC	Atuação nas instituições, captação e suporte
PP	Instituições que atendem PCDs, agência de comunicação, desenvolvedor de tecnologia, fomentadores de negócios sociais, pessoas físicas e estabelecimentos gastronômicos
EC	Direcionada pelo valor
FR	Venda dos serviços e doações

FONTE: A autora (2018).

Detalhado o funcionamento da ASID por meio do MN, a próxima seção trata da descrição da utilização de TI na empresa.

4.2.3 Aplicação da TI no modelo de negócio da ASID

Durante as entrevistas, os funcionários da ASID demonstraram pessoal interesse em tecnologia, conforme trechos retratados no QUADRO 22:

QUADRO 22 – EVIDÊNCIAS SOBRE O POSICIONAMENTO DOS ENTREVISTADOS NA ASID A RESPEITO DA TI

ASID – POSICIONAMENTO SOBRE A TECNOLOGIA	
“eu adoro tecnologia e estou sempre pesquisando [...] particularmente eu gosto bastante de ferramentas de gestão, eu sempre estou pesquisando novas para ver se eu acho alguma que encaixa com a minha forma de trabalho” (A02).	“Como eu venho da linha da computação, para mim é tudo vivo e necessário assim, e eu acompanho muito os avanços da tecnologia. [...] desde que eu cheguei, o que eu podia de alguma forma, automatizar ou alguma coisa assim, a gente tentava fazer” (A03).

FONTE: A autora (2018).

Todavia, quando o assunto passou a ser tratado a nível organizacional, um dos entrevistados mencionou que *“Aqui o pessoal não é muito ligado em tecnologia”* (A01). Aprofundando o tema, ao tratar da dependência de TI para a realização das atividades da empresa, ficou claro que a ASID depende da utilização de TI para entregar seus resultados, mas por acreditar que seu uso é aquém do que desejado, os funcionários veem a empresa como pouco relacionada à TI, como sumarizado no QUADRO 23:

QUADRO 23 – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ASID

TI NA ASID	
Dependência de TI	Uso aquém do desejado
<p>“Olha, para ser bem sincero, eu não sei [se conseguiria prestar os serviços sem a TI], por que a gente teria um retrabalho muito grande com arquivos conflito, gestão de informação, iria ser um caos, principalmente falando em relação a armazenagem na nuvem. Acho que seria horrível, não sei se a gente conseguiria não, para ser bem sincero” (A01).</p> <p>“Sem computação na nuvem a gente iria sofrer [...] Se eu não tivesse Excel eu não fazia nada, eu iria para casa dormir, porque eu absolutamente não faria nada se eu não tivesse um computador, se eu não tivesse um Excel para fazer o que eu faço hoje” (A02).</p> <p>“é bem alta essa dependência de TI” (A03).</p>	<p>“eu acho que seria excelente a gente ter uma tecnologia da informação, para os nossos dados. Dados de atuação nas instituições, de impacto, de tipos de deficiências das instituições atendidas... Hoje a gente tem isso, mas de uma forma bem amadora, e acaba ficando muito centralizado, assim... Toda vez que alguém precisa achar aonde é que está isso, tem que perguntar para uma pessoa X, entendeu? A ferramenta que a gente usa não dá... Sei lá... Poderia ser melhor, sabe?” (A01).</p> <p>“Para mim ela [a TI] tem um papel fundamental, porque a gente lida com informação. Eu, particularmente, sinto que a gente precisaria ter muito mais, porque a gente perde muita informação por estar concentrado em pessoas. [...] você não consegue ter uma linearidade de trabalho” (A02).</p>

FONTE: A autora (2018).

Não há um setor de TI na empresa, e também não foi mencionado nenhuma terceirização desses serviços. Dentro da ASID, há um funcionário que atende as demandas de TI, especialmente com relação ao armazenamento de dados na nuvem, mas de maneira proativa, como mencionou **A02**: “*O funcionário como é da área de computação, ele acaba puxando algumas coisas de maneira proativa. Às vezes a gente estava tentando desenvolver o banco de dados e ele já estava meio que com a ideia estruturando*”. Esse funcionário complementou:

eu não tenho nenhuma função de tecnologia, para falar a verdade. É que a gente não tem alguém ou uma equipe de TI aqui dentro, né? Também acho que não tem a demanda, assim, por isso [que não tem uma equipe]. Então quando tem alguma coisa relacionada a TI, eu meio que faço proativamente, ou o pessoal recorre a mim, ou outras pessoas aqui que entendem um pouco sobre o assunto, mas nada formalizado, né? Então, eu não tenho responsabilidades em cima dessa parte de tecnologia (A03).

No que tange a *hardware*, entre *notebooks* e *desktops* a empresa possui aproximadamente 20 máquinas, e, desta forma, todos os 16 funcionários possuem um computador para o trabalho. Além disso, a ASID permite que o funcionário escolha se quer trabalhar com o *hardware* da empresa ou se prefere utilizar o seu equipamento pessoal.

A empresa ainda não utilizou servidor físico, iniciou suas atividades utilizando o *e-mail* como banco de dados de arquivos, passando para o Dropbox e depois para o Google Drive. O Google Drive foi escolhido em função da capacidade de armazenamento e da possibilidade de restrição de acessos a determinados conteúdos. Não obstante, a escolha entre servidor físico e computação na nuvem ainda divide opiniões. O QUADRO 24 apresenta alguns trechos que evidenciam a indecisão:

QUADRO 24 – POSICIONAMENTO DOS ENTREVISTADOS DA ASID EM RELAÇÃO AO ARMAZENAMENTO DE DADOS

ASID – SERVIDOR FÍSICO OU ARMAZENAMENTO NA NUVEM	
Servidor físico	Computação na nuvem
<p>“Eu acho que era importante [ter um servidor], na minha opinião teria que ter no mínimo um <i>backup</i>, algumas coisas assim acho que são fundamentais. [...] acho que deveria ter um servidor para as informações conversarem e fazer isso não dependendo de <i>internet</i>, porque às vezes cai a <i>internet</i> e a gente fica refém. Por causa dos arquivos, porque a gente já viu que isso se perde e isso entrando com <i>intranet</i>, coisas assim que eu vejo que são coisas que a gente precisaria, não que é uma coisa necessária, que vai ser fundamental para o nosso trabalho, mas acho que seria bacana, acho que as coisas ficariam um pouco mais organizadas se tivesse uma coisa dessa” (A02).</p>	<p>“especificamente o serviço de armazenagem na nuvem, ele é algo que economiza tempo. Antigamente você até tinha um servidor, que armazenava todos os documentos, mas você ainda ficava muito refém de algum problema, levava vários dias para resolver ou o servidor queimava e perdia todos os arquivos da empresa. Enfim, hoje em dia é muito mais rápido, você trabalha um documento, ainda acontecem alguns problemas, mas é muito menos do que antes. Você consegue trabalhar com mais agilidade, você tem acesso às informações com mais agilidade, o número de horas que você perde é muito menor do que era antes. É isso que eu acho” (A01).</p>

FONTE: A autora (2018).

No tocante aos aplicativos que mais utiliza, a ASID elencou o Google Drive – como armazenador de documentos, e o Excel – que suporta a metodologia da empresa e por meio do qual se realiza o IDEE. Um dos entrevistados mencionou: “*para a gente essas duas ferramentas são... Sem elas a gente não tem a ASID*” (A03). A empresa utiliza outros *software* do Microsoft Office e *e-mails* para diversas atividades, e ainda o Adobe Illustrator – para tratamento de imagens, o Windows Movie Maker – para a produção de vídeos curtos, o RD Station – para o marketing digital e gestão das redes sociais, o Agendor – para a gestão comercial, o Trello – para a gestão das operações e o Nota Amiga – para gestão dos recursos recebidos via Nota Paraná.

O Agendor é um aplicativo de gestão de relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management* – CRM), utilizado no setor de captação (ou

comercial), onde são registradas todas as fases dos contatos comerciais. O Trello é um *software* de gestão de projetos utilizado no setor de operações para alocar pessoas e criar e acompanhar tarefas. O Nota Amiga é um *software* que faz o cadastramento e acompanhamento dos recursos advindos do Nota Paraná.

Os aplicativos utilizados não são integrados, e somente o *e-mail* e o Google Drive são utilizados por todos na empresa. A esse respeito, **A02** afirmou:

As áreas em si, são mais separadinhas nesse sentido [...]. Eu acho que cada setor encontra a ferramenta que encaixa com as [suas] demandas e as [suas] necessidades [...]. Eu acho que seria interessante se a gente tivesse uma coisa que fosse mais conectada. [...] talvez a gente ter uma coisa que realmente conectasse os resultados do comercial com coisas de operações e marketing, que fosse um pouco mais integrado. Eu realmente não enxergo como isso poderia ser, mas eu vejo que as coisas precisam ser mais integradas, precisam se conversar, se comunicar mais (**A02**).

A decisão de adquirir um *hardware* ou *software* é tomada em conjunto, e por ser uma organização sem fins lucrativos, a ASID possui um benefício por parte da Microsoft, do Google e de alguns fornecedores de TI, para aquisição de aplicativos por um valor mais baixo e algumas vezes até gratuitos.

Até o momento, a empresa não possui *software* próprio construído ou customizado para as atividades que realizam. Conquanto, a ASID está desenvolvendo um portal *online* que realizará o IDEE com as instituições. O objetivo é ter dados e se relacionar com instituições de todo o Brasil, e desta forma, poder oferecer os serviços nacionalmente. Para o futuro, pretende-se utilizar o portal também para conectar voluntários e empresas (clientes).

A *internet* na empresa é banda larga, com capacidade de 60 megabytes, e a ASID não disponibiliza *internet* móvel. No tocante à presença no ambiente *online*, a empresa tem *website*, Facebook, LinkedIn e um canal no Youtube, e considera-os uma chancela de credibilidade e reforço àquilo que é realizado, e também como ferramentas que integram os diversos atores interessados na ASID, como evidenciado pelos trechos no QUADRO 25.

QUADRO 25 – EVIDÊNCIAS SOBRE AS ATRIBUIÇÕES DA PRESENÇA ONLINE NA ASID

ASID – ATRIBUIÇÕES DA PRESENÇA NO AMBIENTE ONLINE	
Credibilidade e reforço	Integração de atores
“Efetivamente no site e redes sociais, eu não enxergo como um peso alto no padrão no sentido de essencial, mas eu vejo como uma chancela de credibilidade, uma questão de comunicação. [...]. Ela gera uma certa credibilidade de que a gente tem um trabalho sério e que esses resultados estão aqui [no site, no relatório de impacto]. Nesse sentido, eu vejo como muito importante, mas como captação, como uma maneira de recurso, é mais nesse sentido, se não tivesse seria muito feio e provavelmente a gente perderia credibilidade, mas não é o que atrai” (A02).	“E o nosso site hoje, ele é um grande cartão de visita, né? Então a gente utiliza o nosso site para disponibilizar os nossos e-books, então a gente gera conteúdos e disponibiliza no site. Então muitas empresas entram em contato com a gente porque viu algum e-book, seja no Facebook, no LinkedIn ou qualquer outra rede. Então nosso site também é nossa grande ferramenta de conectar pessoas, instituições e empresas” (A03).

FONTE: A autora (2018).

Os principais dados da ASID são advindos dos IDEEs realizados nas instituições. Esses dados suportam a prestação de serviços da empresa, conforme mencionado pelo entrevistado **A02**: “a gente recorre aos nossos diagnósticos, a nossa base, para ver qual instituição poderia receber ou tem maior prioridade ou algo do tipo. A gente está sempre remetendo às pesquisas [IDEE]”. Os dados são utilizados para a prestação dos serviços e também para o acompanhamento da evolução das instituições, o que de acordo com **A02** são utilizações consideradas modestas, perto da imensidão de dados que se tem, ao que complementou:

Tem muito dado que a gente não consegue realmente extrair por tempo e realmente por desconhecimento às vezes, a gente tem o Excel, faz ali algumas análises, sabe fazer gráficos. Mas não tem uma inteligência assim: ‘Nossa, dava para a gente pegar esse dado mesclar com esse, e isso gerar uma nova informação’ e a gente usar isso a nosso favor mesmo (A02).

O que foi corroborado por **A03**: “Como a gente tem muitos dados, a gente pode analisar eles melhor e enxergar coisas que hoje a gente não consegue enxergar somente analisando os números, visualmente assim”.

No que tange à proteção dos dados, não há medidas de segurança institucionalizadas, no sentido em que todos na organização se responsabilizem e as pratiquem. Há o uso do antivírus nos computadores e as informações são salvas na nuvem. Não há preocupação quanto a *hackers*, mas sim quanto a perda e consistência de arquivos, como corroborado pelo entrevistado **A02**, ao mencionar um evento em que ocorreu a perda de dados:

Então teve que re-sincronizar, e a gente perdeu muito arquivo porque uma pessoa deletou o *drive* do computador, em vez de desinstalar e a gente perdeu muito arquivo. Naquele momento eu vi o quanto a gente é vulnerável, porque a gente perdeu muito arquivo mesmo, antigo... Não [arquivo] recente [...] Ali a gente ficou pensando, imagine quantos arquivos a gente acha que tem, mas não tem, e quantos IDEEs que a gente acha que está lá, mas não está (A02).

Para o futuro, a ASID pretende inovar no contato com as instituições (parceiros) por meio da criação do portal, tornando mais claro o fluxo de informação entre eles.

Para intensificação do uso de TI, a ASID mencionou a falta de recursos financeiros e pessoais, a falta de conhecimento, a dificuldade de incluir na rotina, a falta de tempo e o medo de ser substituído pela ferramenta, conforme síntese de evidências no QUADRO 26.

QUADRO 26 – EVIDÊNCIAS SOBRE OS OBSTÁCULOS À INTENSIFICAÇÃO DE TI NA ASID

ASID – OBSTÁCULOS À INTENSIFICAÇÃO NO USO DE TI				
“Falta um pouco disso, a gente conseguir [tempo para se dedicar a isso]. Eu vejo também que falta a gente internamente ser um pouco mais consciente nisso [sistemas e tecnologia da informação], o que é, como a gente deve lidar com as informações e cadastrar, e como lidar com isso” (A02).				
Recursos Financeiros e Pessoais	Falta de conhecimento	Dificuldade de incluir na rotina	Tempo	Medo de ser substituído
<p>“até surgir esse financiamento, porque a gente ainda estava buscando formas de como que a gente vai fazer essa tecnologia, o quê que vai ser, o quê que não vai ser... E como a gente não tinha recursos ainda para isso, tanto pessoas e recursos financeiros, a gente estava... tinha essa ideia, mas ela não estava indo para frente” (A03).</p> <p>“Primeira parte, ter pessoas que viabilizem essa tecnologia. Hoje nós não temos uma equipe que possa programar e pensar, e organizar essas tecnologias” (A03).</p> <p>“Então custo [se referindo ao aspecto financeiro] é o principal fator, sem ele, a gente não sairia da estaca zero” (A03).</p>	<p>“Já veio muita ideia, mas eu particularmente não faço ideia de como funciona servidor [...] 'Pô, será que além disso, tem alguma coisa que poderia integrar mais?', aí já está em um nível que é acima da minha capacidade atual de tecnologia” (A02).</p> <p>“a gente tem tentado aprender para conseguir implementar um BI, um Business Intelligence e coisas assim para a gente aproveitar melhor a tecnologia que a gente tem” (A02).</p>	<p>“mas o que eu sinto de maior restrição é a cultura das pessoas em usar a tecnologia [...] A dificuldade de incluir isso dentro da rotina como uma ferramenta de comunicação, de: “Pô, tudo que eu faço vou lá no Trello e atualizo”, é muito raro das pessoas terem” (A02).</p>	<p>“mas [otimizar os dados e as TI] ainda é muito quando tem um tempo” (A02).</p> <p>“No começo do ano eu comecei a trabalhar e mexer no banco de dados, porque a gente tem dados soltos de voluntários e tudo mais, mas com as minhas outras demandas e como a gente não tem uma equipe só para essa parte de tecnologia, eu não consegui avançar nelas” (A03).</p>	<p>“Será que a tecnologia, ela vai extinguir essa nossa conexão com as instituições [...] Até no começo, nós estávamos meio receosos de que abordagem seria essa” (A03).</p>

FONTE: A autora (2018).

Conhecidas as ferramentas de TI utilizadas na ASID, o próximo tópico discute as contribuições desse uso na empresa, especialmente nos três momentos relacionados a valor: criação, configuração e captura.

4.2.4 Contribuições da TI na criação, configuração e captura de valor da ASID

As contribuições de TI no funcionamento do MN têm como base os trabalhos já discutidos de Daulatkar e Sangle (2016), Frączkiewicz-Wronka e Wronka-Pośpiech (2014), Maçada *et al.* (2012) e Pearlson e Saunders (2010).

Quanto a **fornecer um serviço melhor** por meio da utilização da TI, a ASID depende de várias ferramentas para prestar os seus serviços e também faz uso principalmente da *internet* para buscar formas de aprimorá-lo. A dependência da TI nas atividades foi mencionada por **A03**:

A aplicação de diagnóstico, que depende da planilha, de algum sistema [PRESTAÇÃO DO SERVIÇO], até a nossa publicação interna, nossa comunicação com os públicos, ou então, eventualmente a gente tinha que, ou fazer alguma ligação, como a gente está fazendo agora por Skype ou Hangout, com as duas sedes aqui, uma em Curitiba e outra em São Paulo [COMUNICAÇÃO/COORDENAÇÃO] (**A03**).

Já a utilização da *internet* foi mencionada por **A01** quando a empresa se preparava para lançar o serviço ‘incluir’.

A ASID **encontra novos clientes e novos mercados** por meio da TI em duas formas, pelo *website* e pela *internet*. No *website*, os potenciais clientes podem acessar as publicações da ASID, mas para isso precisam concluir um cadastro, que serve para que a ASID entre em contato depois e ofereça os serviços. Também há casos em que o cliente entra em contato com a ASID por meio do *website*. Já o uso da *internet* se dá na busca por empresas que demonstrem interesses pela área social. Encontradas essas empresas, a ASID realiza novas buscas *online* para descobrir formas de se encaixar a elas, e demonstrar utilidade, como mencionou **A03**:

eu acho que é a nossa principal fonte de buscas é pela *internet*, é buscar empresas de regiões que a gente queira entrar [...]também buscar por *internet* mais informações sobre aquela empresa, que atividades que ela faz, até para a gente conseguir escrever as nossas propostas (**A03**).

No que tange a **conhecer e se comunicar com os clientes**, de acordo com os entrevistados, a empresa utiliza TI em forma de *e-mails*, *website*, redes sociais, mensagens instantâneas e aplicativos de videoconferências. O cliente entrevistado **(A04)**, enfatizou o uso de *e-mails*, mensagens instantâneas e aplicativos de videoconferências.

Quanto a **atender novas regiões**, esse parece ser o uso mais estratégico de TI atualmente na ASID, pelo ponto de vista dos entrevistados. Isso em razão de que pela forma de funcionamento da empresa, a TI é vista como uma das poucas maneiras viáveis de se escalar o trabalho, conforme mencionado por **A03**:

a gente percebeu que a gente quer expandir o nosso trabalho... a gente que atingir... existem instituições em outras regiões que precisam muito do nosso trabalho, mas no modelo atual de consultoria e de ir até a instituição e fazer a pesquisa e tudo mais, isso se torna inviável para a gente [...] a gente percebeu que talvez a única, ou uma das poucas maneiras de se fazer isso, é através de uma mudança de tecnologias que a gente está utilizando hoje, né? Um avanço nessas tecnologias **(A03)**.

Esse ponto de vista é compartilhado pelo cliente entrevistado **(A04)**: *“Então, o desafio deles que eu entendo é conseguir escalar o que eles fazem. E talvez a tecnologia, eu não sei exatamente como, mas talvez a tecnologia... Eu acredito que a tecnologia pode ajudar”*. E ainda por uma consultoria realizada pela SAP Internacional na ASID, no segundo semestre de 2016.

Acreditando no potencial de TI para escalar o trabalho da ASID, a SAP internacional, por meio de seus funcionários em vários países, juntou uma quantia de € 10.000,00 (o correspondente a quase R\$ 40.000,00) para a criação de um portal, onde o diagnóstico IDEE pudesse ser realizado *online* por instituições em qualquer lugar do país, aumentando o campo de atuação da ASID. O portal está em desenvolvimento, em parceria com desenvolvedores nacionais e com as instituições.

Dessa nova utilização de TI, é esperado um aumento de visibilidade que também resulte em crescimento, como mencionou **A02**: *“Eu sinto que a gente consegue escalar muito [...], porque você pode implementar novos projetos, você tem mais chances de conseguir recursos de outras empresas, você vai aumentando a sua referência em nível nacional”*, e foi corroborado por **A03**: *“Acho que esse é o principal ponto, é mostrar para eles [os clientes] que a gente consegue atingir o país, a gente consegue atingir outros países até, se for o caso”*.

No tocante a **acessar novos recursos**, a ASID utiliza as redes sociais e o seu *website* para angariar doadores e apoiadores. Especialmente com relação ao *website*, **A03** mencionou: *“nosso site também é nossa grande ferramenta de conectar pessoas, instituições e empresas”*. A empresa também usa de contrapartidas virtuais, para fomentar e fidelizar apoiadores, doadores e clientes, essas contrapartidas foram explicitadas por **A03**: *“colocar a logomarca da empresa no nosso site, a gente disponibilizar um selo de apoiador para que a empresa possa colocar no seu site, ou, enfim, qualquer material que ela queira colocar”*.

Em relação a TI **facilitar a coordenação das atividades**, a ASID utiliza os *software* Trello e Excel, *e-mail*, mensagens instantâneas e aplicativos de videoconferências para gerenciar as atividades, e conectar os escritórios de Curitiba e de São Paulo.

Sobre **facilitar a colaboração interna, entre funcionários**, foi mencionado o uso da computação em nuvem por **A02**: *“a gente lida muito com o trabalho até em parceria, então eu estou montando: ‘Fulano faça um pouco’, vai ajudando a construir. Se não tivesse isso [a computação na nuvem], provavelmente as coisas não iriam fluir”*. Foram também mencionadas a utilização de aplicativos de videoconferências.

Já quanto à **colaboração externa**, foi mencionado o uso da *internet* – para encontrar instituições que possam ser fornecedoras em novas regiões, e de mensagens instantâneas – para acompanhamento das assessorias.

Na **comunicação e compartilhamento de informações internas** foi mencionada a utilização da TI em forma de *e-mails*, computação na nuvem e mensagens instantâneas, como retratado por **A03**: *“comunicação interna a gente utiliza bastante os nossos grupos internos de WhatsApp [...] Internamente entre a equipe é muito mais..., [...], é muito mais o nosso Google Drive, e-mail ou grupos no Whatsapp”*.

Já no que diz respeito à **comunicação e troca de informações com parceiros e com o público externo em geral**, foram mencionados os *e-mails*, as mensagens instantâneas, o *website* e as redes sociais. Dois dos entrevistados enalteceram a utilidade das mensagens instantâneas nesse sentido, conforme sintetizado no QUADRO 27.

QUADRO 27 – EVIDÊNCIAS SOBRE A UTILIZAÇÃO DA TI NA COMUNICAÇÃO E NA TROCA DE INFORMAÇÕES COM PARCEIROS EXTERNOS DA ASID

ASID – TI NA COMUNICAÇÃO E TROCA DE INFORMAÇÕES EXTERNAMENTE	
“Em geral, boa parte da comunicação eu tento fazer por ‘Whats’, que é o que tem uma agilidade maior de informação, e telefone. Algumas informações eu faço por <i>e-mail</i> , mas eu sinto que o <i>e-mail</i> não é tão efetivo, algumas coisas se perdem [...] A tecnologia como comunicação com o ‘Whats’ ali simplesinho tem suprido bastante” (A02).	“quando a gente abre contato há toda uma comunicação por <i>e-mails</i> , então, uma troca de <i>e-mails</i> [...] Então a gente conversa muito por WhatsApp, existem grupos, então até o nosso grupo que a gente chama de A Rede ASID [...] Então no WhatsApp a gente vê uma ferramenta bem importante hoje em dia” (A03).

FONTE: A autora (2018).

No que tange à **redução de custos**, a ASID pontuou a diminuição das despesas de deslocamento – de não ter que viajar, e de horas dos funcionários. Sobre deslocamento, **A03** acredita que a aproximação de distâncias pelo uso de ferramentas de TI é a grande revolução atual. Já quanto a pessoas, **A03** detalha: *“Hoje as horas [de pessoal] são melhor utilizadas do que sem essas ferramentas de gestão, então hoje a gente consegue fazer menos alinhamentos por conta do próprio Trello, né?”*. Nesse sentido, **A02** menciona que a redução de custos deve aumentar com a escalabilidade, nas palavras do entrevistado:

Quando a gente está em uma escala pequena, a tecnologia mais facilita do que reduz custos. Se por exemplo, eu conseguisse fazer todo o meu trabalho virtual provavelmente sim [...] porque a tecnologia faz com que a gente tenha menos equipe, a gente consiga atender mais pessoas com menos equipe. Então eu acredito sim que ela é essencial para uma escalabilidade (A02).

No que corresponde a **precificar os serviços de forma mais assertiva**, os entrevistados veem uma participação de TI na base de dados para comparação interna, no *software* Excel parametrizado para o cálculo e nas buscas na *internet* para comparação externa, com os concorrentes. As menções ao tema foram sumarizadas no QUADRO 28.

QUADRO 28 – UTILIZAÇÃO DA TI NA PRECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS DA ASID

ASID – TI NA PRECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS	
<p>“porque se a gente não tivesse tecnologia a gente não teria informação de projetos passados, principalmente com os cronogramas, com o ‘Whats’ que a gente realiza. Claro que quando eu digo tecnologia, são coisas mega simples que a gente tem hoje em dia, mas, por exemplo, se a gente não tivesse o Excel com todos os cronogramas que a gente usa desde os últimos três anos, a gente não teria uma base histórica para precificar hoje. Eu vejo que ela ajuda muito para automatizar os dados” (A02).</p>	<p>“a tecnologia vem para uma pesquisa de como que são cobrados projetos relacionados em outras organizações, outras empresas, mas internamente a gente tem algumas planilhas de precificação. E aí tem todo um processo de quando precificar, quando a gente precisa precificar um projeto para enviar alguma proposta, a gente recorre as planilhas base, né? Diz lá o número de meses, ou o tempo do projeto, o número de pessoas envolvidas, o cargo de cada pessoa e aí a gente gera a precificação com base nesse modelo, que é uma planilha do Excel” (A03).</p>

FONTE: A autora (2018).

Detalhados os resultados sobre as contribuições da utilização da TI no MN da ASID, discorre-se sobre as alterações que ocorreram no modo de funcionamento da empresa ao longo do tempo.

4.2.5 Inovações no modelo de negócio da ASID ao longo do tempo

As inovações do MN da ASID foram examinadas a partir da classificação de Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011). Dessarte, os resultados são apresentados seguindo a ordem dos autores que tratam de criação, extensão, revisão e terminação.

Quanto às inovações de **criação**, a ASID precisou de modificações nas fontes de receita antes de alcançar a alavancagem do negócio – o que parece ter sido motivado pela constatação de que as instituições, que inicialmente seriam os clientes da ASID, não conseguiriam pagar pelo serviço. À vista disso, optou-se por buscar parcerias com grandes empresas e conseguir doações que sustentariam o MN. Mas no decorrer de 16 meses e 88 rejeições de possíveis patrocinadores, a estratégia falhou, o que levou a empresa a desenvolver os serviços de voluntariado que são prestados hoje. Os entrevistados relataram que a alavancagem da ASID se deu a partir do momento que se deixou de pedir doação para se prestar um serviço, com o primeiro projeto fechado em agosto de 2011.

No tocante à **extensão**, a ASID inovou em atender novas regiões e também em lançar novos produtos. Quanto à expansão territorial, em 2014 a empresa passou a atuar em Joinville/SC e em Cubatão/SP. Dois anos depois, a ASID abriu

um escritório em São Paulo para atender a capital. Em outubro de 2017, a empresa comemorou em seu **LinkedIn** a entrada nos estados do Rio de Janeiro, Goiás e Pará: *“Boas notícias! No último mês, a ASID Brasil conseguiu várias grandes parceiras! Agora vamos expandir a nossa atuação pelo Brasil e aumentar o impacto com todos esses novos projetos!”*.

Com a relação à expansão na linha de serviços, **A01** detalhou:

A gente começou com um tipo de programa e hoje são seis, cada um deles a gente foi criando com o tempo, conforme as necessidades das empresas. E aí, mais recentemente, a gente percebeu essa oportunidade de trabalhar com inclusão (**A01**).

O entrevistado também mencionou a preocupação em manter a coerência com os demais serviços da empresa, e com a lógica principal de atender instituições que beneficiam as PCDs. O serviço de inclusão, foi lançado em 2016 e se chama “inlui”.

Sobre **revisão**, a ASID teve alterações na estrutura, na gestão, nos processos e na composição das fontes de receita. Na estrutura, no início do ano de 2017 o atual setor de operações era dividido em voluntariado (planejamento e execução dos serviços de voluntariado) e projetos (atendimentos às instituições, como a aplicação de IDEE e a realização do PDI, por exemplo). Atualmente, as pessoas de ambas as repartições fazem as tarefas de voluntariado e também atendem as instituições. Apesar de não haver uma modificação nos processos realizados, as pessoas que os faziam e a forma como eram gerenciados mudou, como ressaltado por um entrevistado:

Eu que era só de voluntariado, hoje eu faço voluntariado e também faço as assessorias para as escolas, né? [...] Da mesma forma que o pessoal que era da equipe de projetos, hoje também faz do voluntariado, entendeu? Foi um semestre bem desafiador, assim, porque eu tinha que aprender muito de projetos, o pessoal tinha que aprender muito de voluntariado [...]. Mas eu acho que foi muito benéfico, porque impulsionou tanto o voluntariado, quanto os projetos [...] agora a gente está agregando mais valor para as duas atividades... Então, a gente vai fazer um contato com a escola, eu já estou antenado com as oportunidades de voluntariado, oportunidades de desenvolvimento da gestão, então é... Acho que foi benéfico para todo mundo, assim [...] E aí, com essa mudança, a gestão da equipe ficou muito mais complexa [...] com essa mudança que vieram alguns processos de gestão da informação, principalmente (**A03**).

Essas mudanças estruturais vieram acompanhadas de modificações na gestão, conforme retratou **A02**: *“Se eu analiso pelo IDEE, os acompanhamentos,*

isso nada mudou, mas a forma como a gente levou esses processos, esses projetos, mudou. [...] Os processos estão mudando nesse sentido, mais em nível de gerenciamento". Uma mudança que o entrevistado citou foi a utilização do software Trello para gerenciar as operações, que substituiu o uso do cronograma no Excel.

Não foi mencionado o abandono de nenhum processo, mas sim a melhoria incremental, como aludido por **A02**: *"Muito do que a gente já moldou e refinou foram as análises que a gente tem feito, como tornar o relatório um pouco mais acessível [...] a gente refinou bastante os processos que a gente executava dentro dos projetos"*. O cliente entrevistado (**A04**) tem percebido uma evolução: *"Eles foram evoluindo. A gente foi evoluindo nos programas [...] Eu percebo que eles vão sempre se estruturando, e eles estão sempre estudando, disso eu gosto bastante também"*

Houve também uma alteração no processo de precificação dos serviços da ASID. Até o ano passado, não eram incluídos os custos indiretos de captação de recursos, marketing e financeiro, e agora, um percentual desses custos faz parte do preço do serviço, como mencionou **A01**, retratando que a consultoria da SAP Internacional os ajudou na melhoria desse processo.

A ASID também realizou alterações nas fontes de receita, uma vez que o percentual de doações aumentou, em função da adesão ao Nota Paraná em agosto de 2016, conforme mencionado por **A01**: *"Hoje elas [as doações] representam 40% da nossa entrada, mas até ano passado era 15 ou 20%. É que nesse ano a gente começou com o Nota Paraná, e isso está dando um recurso mensal bem alto, a mais"*. Uma notícia veiculada em outubro de 2013 deu conta de que, naquele ano, 90% dos recursos da ASID vinham das ações de voluntariado, e 10% das doações.

A única modificação de **terminação** mencionada foi a de uma agência de comunicação, nas palavras de **A02**: *"uma agência de comunicação que fazia website para as instituições, reformulava logomarca, mas a gente perdeu essa parceria já de um tempo"*. Não obstante, os entrevistados **A02** e **A03**, mencionaram algumas instituições e clientes que não fazem mais parte da ASID por motivos diversos, o que segundo eles, ocorre em qualquer empresa ao longo dos anos.

Sumarizando as alterações ocorridas no MN da ASID, **A01** mencionou:

É que assim, foi uma coisa que foi construída ao longo do tempo, né? A gente começou fazendo os projetos das instituições, e aí para sustentar esta operação, a gente começou a trabalhar com voluntariado corporativo [CRIAÇÃO ->FONTES DE RECEITA] E aí depois a gente viu a oportunidade também de atuar com inclusão [EXTENSÃO]... Então, a gente

está sempre construindo, mas o modelo ONG sempre existiu, atender a causa com pessoa deficiência sempre existiu [MESMA LÓGICA] O que já existiu foi uma dúvida assim... Será que a gente abre para atender outros tipos de instituições [POSSÍVEL REVISÃO]... E a gente fez outros projetos fora, mas aí conversamos com o nosso conselho, a gente votou só com o eixo da pessoa com deficiência [MESMA LÓGICA MANTIDA] (A01).

Compreendendo as modificações do MN da ASID ao longo do tempo, torna-se válido detalhar a participação da TI nessas alterações. É sobre esse assunto, que o tópico a seguir discute.

4.2.6 Aplicação da TI nas inovações no modelo de negócio da ASID

Nesta seção, a utilização da TI é examinada sob a luz de cada um dos fatores dos quais se depende a inovação do MN de uma ES, que foram discutidos no trabalho de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010).

No tocante à utilização de TI na ASID para **desafiar o pensamento comum**, os entrevistados **A01** e **A03** acreditam que a empresa não utiliza, já que o uso de TI é muito semelhante ao das outras empresas. Para **A02**, o uso que a ASID faz de TI é inovador em relação a outras ONGs, mas se comparada às empresas tradicionais não o é; como sugeriu as palavras de **A02**: *“em relação as outras ONGs quando eu vejo as instituições que também são ONGs a gente é muito inovadora e muito tecnológica [...], mas acho que a gente está bem longe de ser inovador, ou de usar a tecnologia de fato”*.

Quanto a utilizar TI para **encontrar parceiros que complementem as atividades da empresa**, os entrevistados relataram que quando surge um projeto de voluntariado em uma região que ainda não fora atendida pela ASID, a equipe da empresa realiza buscas pela *internet* das instituições de atendimento as PCDs no local desejado, para estabelecer contato e realizar a parceria. A ASID também utiliza seu *website* e suas redes sociais para divulgar seu trabalho e alcançar doadores, que também funcionam como parceiros no MN da empresa.

No que diz respeito a **manter-se em experimentação contínua**, pelo ponto de vista dos entrevistados, a ASID não utiliza TI com essa finalidade. De acordo com **A01**, o que se aproximaria desse uso são as pesquisas de satisfação: *“a gente aplica pesquisas de satisfação, enfim, o máximo que a gente utiliza TI [...], envia formulário por e-mail [...] E aí a gente faz uma análise desses dados com gráficos,*

com análise qualitativa para ver o que a gente pode melhorar”. Ao que **A02** corroborou e complementou:

Eu uso no sentido de pesquisar, de entender, usar, procurar o que as pessoas têm feito, mas muito pouco. É mais para consultar informação, para aprender coisas novas do que efetivamente usar a tecnologia para simular o que eu vou fazer ou usar o ambiente de controle para ver (**A02**).

Sobre **recrutar acionistas** (ou apoiadores, uma vez que a ASID é juridicamente constituída como ONG) **orientados ao lucro social**, **A01** acredita que o uso que a ASID faz de TI não impacta: *“Eu acho que não, assim porque o que a gente entrega para os investidores está dentro do que eles esperam... Eles querem ver o impacto social na instituição, eles querem ver o crescimento da instituição...”*. Mas especialmente quando os entrevistados **A02** e **A03** falam do portal que está sendo criado, eles mencionam que o fato de poderem atender todo o país e de aumentarem o impacto social, algo que está sendo possível mediante a intensificação no uso de TI, a ASID receberá maior atenção por parte dos investidores e parceiros. Dessarte, fica evidente que, no caso da ASID, para que TI impacte na visão dos investidores, a TI precisa oportunizar o aumento do impacto social causado.

Essa conclusão também é sustentada pelo fato de que a ASID vai receber recursos financeiros da investidora Bem-Te-Vi no valor de R\$ 60.000,00 para financiar a sua expansão em São Paulo. O investimento é vinculado às metas de impacto social, de modo que, se atingir 70% ou mais das metas estipuladas, não será necessário pagar juros, mas apenas restituir o valor investido, utilizando-se do conceito Yunus de investimento social.

A ASID também não utiliza TI para **especificar os lucros sociais almejados de forma clara** pelo ponto de vista de **A02**. O entrevistado explica que apesar de haver alguns índices e algumas mensurações, sente falta de algo mais objetivo, segundo as palavras dele:

hoje a gente não utiliza o que poderia para tornar isso mais claro, é um dos pontos que a gente tem debatido muito no planejamento. Claro, a gente faz muita coisa, a gente tem muita informação, mas a gente não consegue extrapolar isso para um impacto [...] A gente não tem tanta implantação de mensuração de impacto direto, a gente sabe do conceito, a gente faz isso de uma maneira qualitativa, mas quando a gente tenta extrapolar de uma maneira mais quantitativa, de uma maneira mais analítica, isso ainda fica meio obscuro (**A02**).

Apresentada a participação de TI nas inovações do MN da ASID, discorre-se na próxima subseção sobre a participação estratégica da TI na ASID, como um recurso VRIO.

4.2.7 TI como um recurso VRIO na ASID

Apesar da ASID não ter concorrência direta, há muitas empresas que prestam os mesmos serviços de forma isolada, sem o objetivo específico de auxiliar uma instituição e utilizando outra forma de trabalho. Mesmo assim, a estrutura, o profissionalismo e o impacto gerado pela ASID a fazem referência no ponto de vista de **A02**. Nesse sentido, o cliente entrevistado (**A04**) enalteceu a organização da empresa:

Eles são bem organizados, assim [...] eles têm indicadores, eles dão o retorno do quê a gente fez [...]. Sim, eu acho eles bem organizados. Aliás, esse é um ponto também que influencia essa questão de trabalhar com eles. Essa questão do retorno que eles dão, do acompanhamento que eles fazem (**A04**).

Desta forma, compreender se a TI se constitui em um recurso VRIO na ASID pode ser válido para investigar a participação desse recurso no desempenho da empresa.

A utilização da TI é considerada **valiosa** por todos os entrevistados, inclusive pelo cliente, por ser útil na realização dos serviços e na condução das atividades da empresa, mas os entrevistados acreditam que ela poderia ser intensificada, nas palavras de **A02**: *“Eu acho muito valioso o que a gente já tem, mas a gente poderia ser muito mais, poderia ter muito mais facilidades se a gente usasse... soubesse usar a tecnologia”*.

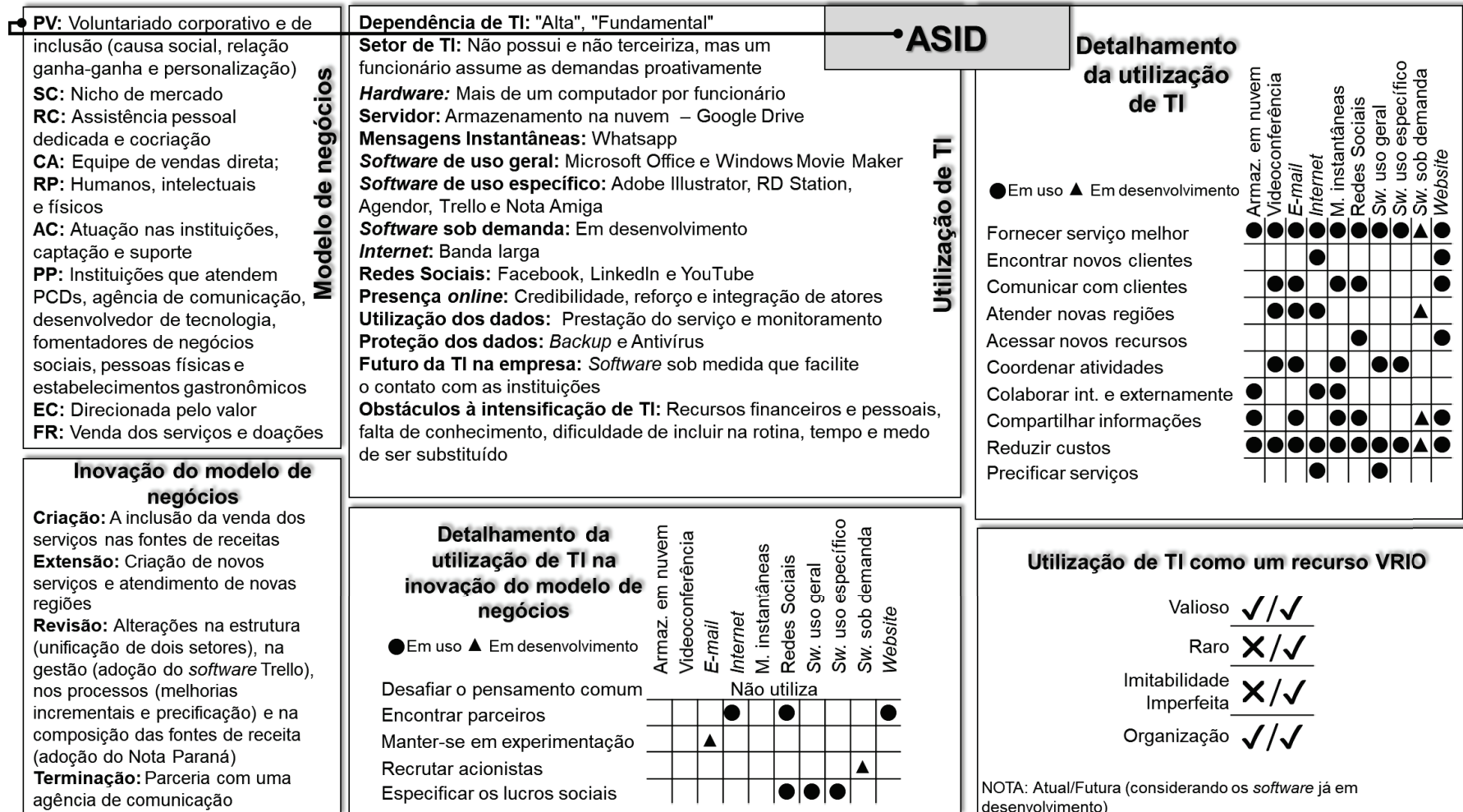
As ferramentas de TI utilizadas pela ASID, que são aplicativos de computação em nuvem, *software* do Microsoft Office, *e-mails*, *software* de edição de imagem e de vídeo, aplicativo de gestão das redes sociais, *software* de gestão de projetos e de atendimento, e o *software* de gestão de recursos podem ser facilmente adquiridas por outros concorrentes, e, portanto, não são consideradas **raras**. O portal que está sendo construído, pode se tornar um avanço nesse sentido, uma vez que ele irá automatizar processos específicos da ASID, e está sendo parametrizado com base na experiência que a empresa possui.

Em decorrência do uso de ferramentas que não são consideradas raras, a utilização da TI atualmente na ASID é **passível de imitação**. Porém, com a intensificação do uso de TI, que já está em andamento, a empresa poderá utilizar o mecanismo de condições históricas, servindo-se de suas experiências para a construção de ferramentas mais específicas e mais conectadas às atividades da empresa, e também desenvolvendo mecanismos que dificultem a imitação das ferramentas desenvolvidas, e da empresa como um todo. Vale ressaltar que o uso atual de TI na ASID para manter os relacionamentos é considerado importante, uma vez que esses relacionamentos são baseados na experiência, na confiança dos fornecedores e na reputação da empresa (conforme **A02**), e essas características são tidas como socialmente complexas. Mesmo assim, essa utilização de TI é considerada insuficiente para dificultar a cópia por terceiros.

No que tange a TI **organizar** os demais recursos na ASID, **A01** vê uma organização principalmente de recursos humanos: *“Eu acho que aumenta a produtividade das pessoas” (A01)*. Apesar disso, durante as entrevistas, foi possível perceber que a TI na ASID é usada também para organizar as atividades da empresa – por meio da aplicação de IDEE e da elaboração de propostas, e os recursos financeiros.

Uma síntese do estudo de caso realizado na ASID é apresentada na FIGURA 9.

FIGURA 9 – DADOS AGREGADOS DO ESTUDO DE CASO NA ASID



NOTA: Atual/Futura (considerando os software já em desenvolvimento)

PV Proposta de Valor **SC** Segmentos de Clientes **RC** Relacionamento com clientes **CA** Canais **RP** Recursos Principais **AC** Atividades-Chave **PP** Parcerias Principais **EC** Estrutura de Custos **FR** Fontes de Receita

FONTE: A autora (2018).

Detalhados os resultados do estudo de caso realizado na ASID, a próxima seção traz o último caso que compõe esse trabalho, apresentando e discutindo seus resultados.

4.3 TERRA NOVA

A Terra Nova é uma prestadora de serviços de regularização fundiária e foi fundada em 2001. A empresa tem o objetivo de resolver conflitos fundiários entre proprietários e ocupantes irregulares de terras particulares, minimizando as perdas dos proprietários e concedendo aos ocupantes o título de propriedade e as melhorias de infraestrutura decorrentes do processo de regularização.

Com isso, a empresa pretende pacificar e melhorar a qualidade de vida de comunidades que vivem em assentamentos precários no Brasil e no mundo. O serviço da Terra Nova é cobrado dos moradores juntamente com o valor respectivo aos lotes em que ocupam, e a empresa não recebe nenhum tipo de doação para sustentar as suas atividades.

Por ter um objetivo social que é preponderante em relação ao objetivo financeiro, produzir serviços de forma contínua e depender deles para sua sustentabilidade financeira, a empresa se mostrou adequada a este estudo (COMINI, 2016; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DEES, 1998).

A estrutura da Terra Nova é composta por 20 funcionários distribuídos nos setores de operações, jurídico, recursos humanos, financeiro e comunicação institucional. O setor de operações é dividido em três áreas: projetos – gerencia os serviços prestados e os fornecedores de contabilidade, TI e de arquitetura, social – faz a interface com as associações dos moradores, e atendimento comercial – prospecta novos clientes. A empresa conta também com um conselho administrativo, que é formado pelos três diretores da Terra Nova - institucional, geral e de novos negócios, e por alguns representantes dos investidores. A empresa, que é sediada em Curitiba e tem escritório em São Paulo, conta com 12 postos de atendimento distribuídos nas comunidades.

Ao longo dos seus 16 anos de existência, a Terra Nova já atendeu 6.035 famílias em 22 comunidades, localizadas em três estados brasileiros: São Paulo, Paraná e Rondônia conforme FIGURA 10.

FIGURA 10 – COMUNIDADES EM ATENDIMENTO PELA TERRA NOVA



FONTE: Material de divulgação Terra Nova (2017).

As áreas em regularização já somam 3 milhões de m², e beneficiam mais de 58 mil pessoas. A empresa já estima a entrada em 6 comunidades nos próximos dois anos, que corresponderão a mais 11.000 famílias que serão beneficiadas. Não obstante, a Terra Nova tem um extenso mercado nacional, uma vez que conforme notícia veiculada recentemente, mais de 50% de todos os terrenos urbanos no país possuem algum tipo de irregularidade fundiária (LIS, 2017).

A empresa recebeu 7 prêmios; entre eles destacam-se: VIVA Stephan Schmidheiny (2016) na categoria inovação social, Pensador de Cidades Luiz Antonio Pompéi (2012), Omidyar Network & Ashoka's Changemakers (2011), Empreendedor Social (2008) e René Frank Habitat Award (2005). Os prêmios reconhecem a iniciativa de enfrentar problemas sociais e promover a cidadania e a dignidade. Dois deles, o Omidyar e o René Frank são honrarias internacionais e específicas a empresas que promovem iniciativas ligadas ao direito de propriedade e às condições de habitabilidade em áreas ocupadas por pessoas de baixa renda. A Terra Nova também recebeu em 2017 o selo ODS, que certifica empresas comprometidas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Com a finalidade de compreender melhor como a Terra Nova exerce suas atividades, o subtópico seguinte detalha a metodologia da empresa.

4.3.1 Metodologia

A Terra Nova atua em ações possessórias ou reivindicatórias que promovam a regularização de áreas ocupadas irregularmente, por meio de um acordo judicial entre os proprietários e os moradores, mantendo a função social da terra – que é a garantia do direito à moradia, mas condicionando essa posse ao pagamento pelo morador, da indenização ao proprietário inicial. Dessarte, a empresa atua com quatro atores, estabelecendo uma relação em que todos tenham algum benefício, conforme apresentado na FIGURA 11.

FIGURA 11 – FUNCIONAMENTO DA TERRA NOVA



FONTE: Adaptado de *WEBSITE* TERRA NOVA (2018).

Apesar de não ter restituído o valor total do imóvel, o proprietário inicial recebe a indenização que cobre parte de seus prejuízos, a resolução de questões tributárias da área e deixa de dispende recursos em ações que demorariam para serem julgadas e executadas.

Juntamente com o título de propriedade, o morador ganha o direito de comercializar seu terreno, o que na prática impacta tanto na valorização imobiliária do município quanto na economia como um todo, porque possibilita a realização de novos investimentos de diversos tipos. Como o benefício prestado é dependente das ações do morador – o pagamento da regularização –, isso acaba por empoderá-lo, permitindo-lhe o exercício da cidadania. Nas palavras do fundador da Terra Nova a

um jornal regional: “*Quem ganha a terra não valoriza da mesma forma do que quem a compra*” (BOREKI, 2008).

O poder público, por sua vez, evita gastos excessivos com a expropriação – que é a aquisição do terreno com recursos públicos para destiná-lo aos moradores, e com o despejo forçado das famílias. Além disso, aumenta-se a arrecadação de impostos, que podem ser reinvestidos em melhorias de infraestrutura nas regiões atendidas – como eletricidade, água encanada, esgoto e estradas pavimentadas, por exemplo.

O morador atua tanto de forma individual quanto coletiva por meio de uma associação dos moradores. Dessa forma, a associação também assina o acordo judicial, e é responsável pelo usufruto de parte do valor negociado, que constitui um fundo destinado a melhorias na comunidade que não são de competência do poder público.

Com a mediação da Terra Nova e baseados em estudos jurídicos, ambientais e urbanísticos, proprietários e moradores acordam um preço pela área e um prazo para pagamento. Depois formalizam a negociação com um acordo judicial, que é homologado pelo poder judiciário.

Diante da negociação formalizada, o juiz autoriza individualizar a matrícula do imóvel por meio da aprovação do projeto de regularização fundiária, e quando os moradores quitam a negociação de forma individual, cada um recebe o título de quitação e depois o título de propriedade legal do lote. Paralelamente, a Terra Nova, o Poder Público e a comunidade realizam a adequação da área às diretrizes urbanísticas – de zoneamento urbano, de alargamento de vias, e de separação de áreas para construção de obras que prestarão serviço público, e ambientais – de desocupação de locais de risco e de preservação ambiental por exemplo.

Encerrada esta breve apresentação da Terra Nova, passa-se a discorrer sobre o MN da empresa.

4.3.2 Atual modelo de negócio da Terra Nova

A partir dos nove componentes do *framework* de MN Canvas, o modo de funcionamento da Terra Nova é delineado.

A **proposta de valor** da empresa é composta por serviços de regularização fundiária, que adaptam ocupações irregulares às normas dos municípios e do poder público, em geral.

A proposta de valor, pelo ponto de vista da empresa, está no estabelecimento de uma relação em que todos os envolvidos tenham algum benefício (Relação ganha-ganha). Do ponto de vista do cliente, há o reconhecimento da relação ganha-ganha, mas ele também cita o preço e o prazo que foram muito importantes, conforme sintetizado no QUADRO 29.

QUADRO 29 – EVIDÊNCIAS SOBRE A PROPOSTA DE VALOR DA TERRA NOVA

TERRA NOVA – PROPOSTA DE VALOR	
Relação ganha-ganha	Preço e Prazo
<p>"Porque não tem como, se você defende o morador, você está contra o proprietário e ele não vai flexibilizar, se ele [o proprietário] também não for de alguma forma compensado [...] não é uma solução que visa atender uma pessoa, é uma solução que visa atender o grupo que está envolvido nisso" (T02).</p> <p>"Foi bom para nós, acho que para eles também. Bom para os proprietários também e acho que para a prefeitura também, né? Que a prefeitura também tinha certas dificuldades em regularizar isso aqui... [...]. Daí quando você legaliza uma área, as coisas vêm acontecendo das melhores formas possíveis. Desde a infraestrutura que vem mais rápido, né? O saneamento básico acontece..." (T04).</p>	<p>"Foi feito um preço bem camarada, nós fazendo a conta saiu bem mais em conta do que a parte de COHAB [Companhia de Habitação Popular de Curitiba] ou COHAPAR [Companhia de Habitação do Paraná] aí, que eu acompanhei aí também os preços que a COHAB e a COHAPAR estavam negociando. Então, foi bem mais em conta do que se a gente tivesse negociado com a COHAB e COHAPAR, e um prazo mais... E mais pouco tempo para pagar também, porque COHAB quanto COHAPAR lá sempre é a vida inteira pagando, né?" (T04)</p>

FONTE: A autora (2018).

O **segmento de clientes** atendido pela Terra Nova é um nicho de mercado composto por moradores de áreas ocupadas irregularmente no Paraná, em São Paulo e em Rondônia.

O **relacionamento com os clientes** da empresa é realizado por meio da assistência pessoal e assistência pessoal dedicada. A assistência pessoal ocorre presencialmente – na sede da empresa, por telefone e por *e-mail*. Já a assistência pessoal dedicada é realizada por um funcionário da Terra Nova que fica localizado dentro das comunidades em postos de atendimento. Como explicou T02:

A gente tem aqui o atendimento presencial, nós temos também em cada uma das áreas um posto de atendimento aberto, é como se fosse um funcionário nosso na ponta que fica a disposição para fazer contratos... para tirar dúvidas... Tem telefone... A gente consegue também né? É possível... SMS [...]. Tem o *e-mail* contato@ que ele pode mandar dúvidas, pedir

segunda via de boletos, então tem também um atendimento via *internet* (T02).

O cliente entrevistado, que teve a prestação do serviço iniciada há 16 anos, considera o relacionamento com a Terra Nova uma parceria:

Eles são um grande parceiro, através de projetos [de melhoria] que a gente fez, de solicitações junto com a associação e a Terra Nova, e nós tivemos esse avanço [regularização da área e pequenas melhorias realizadas com o fundo gerido pela associação] que foi importante para a comunidade (T04).

O **canal** de comercialização utilizado pela Terra Nova é composto pela equipe de vendas direta, que na empresa recebe o nome de equipe de prospecção. A Terra Nova é procurada pelo proprietário da área, pelas associações de moradores, ou ainda é indicada pela prefeitura, mas raramente o cliente, que efetivamente paga pelo serviço, no caso o morador individual, procura a Terra Nova. E quando ele o faz, está normalmente diante de ações de despejo ou de reintegração de posse já em andamento ou até mesmo ganhas. Dessarte, na maioria dos casos é necessária uma participação ativa da Terra Nova para convencer o morador sobre o benefício do serviço prestado.

Os **recursos principais** da Terra Nova são humanos – funcionários e suas características multidisciplinares, intelectuais – conhecimentos específicos que compuseram a metodologia da empresa, e físicos – infraestrutura. Dentro da infraestrutura, os sistemas de informação foram mencionados por T02: “o sistema é uma ferramenta fundamental”.

As **atividades chave** da empresa são a prospecção da área, a intermediação (ou diagnóstico), a homologação de acordos, o lançamento do projeto em área, e a gestão jurídica de todo o processo. Na prospecção é analisada a viabilidade do projeto, que conforme T01 é realizado mediante “uma série de informações, no âmbito urbanístico, ambiental, jurídico, social e econômico”. Ao que complementou T02: “a gente tem que pegar o projeto fazer um estudo de viabilidade, ver se ele é possível, se ele é rentável, se ele é factível, porque as vezes por exemplo, ele pode ser inteirinho de área de preservação ambiental, aí não dá para a gente fazer”. Nessa fase também são identificados os proprietários, os tributos não pagos vinculados à área e as lideranças da comunidade.

Na intermediação ocorre a negociação entre os diversos atores envolvidos, buscando chegar em “um bom termo para todas as partes”, conforme T02. Nessa

atividade, são levantadas as necessidades urbanas – inclusive infraestrutura pública, legais e sociais, que irão compor a negociação e auxiliar na definição de seu valor.

Na homologação do acordo, o juiz chancela aquilo que foi negociado entre as partes, deixando claras as obrigações e os direitos de cada um. No lançamento do projeto em área é realizada a ligação de cada lote ao respectivo morador, depois são emitidos os contratos, os demais documentos e os carnês, sendo seguidos pela gestão dos recebíveis, finalizando na titulação ao morador após a quitação, conforme declarou **T02**:

A gente converte o que era apenas aquela imagem que você vê no Google Earth em um projeto de parcelamento, cada lote é individualizado com sua metragem específica, e a gente através de um cadastramento simplificado faz a ligação do morador ao lote. [...] E a partir daí é gerado os contratos, os serviços de transferência... Enfim, toda a parte burocrática para que a gente possa receber o valor da indenização - que a gente faz a gestão da carteira, para poder repassar mensalmente às outras partes envolvidas [...]. Então a gente recebe cada mês a parcela do seu lote, a gente faz a gestão disso, faz os rateios e assim sucessivamente, até o momento em que o cliente quita o lote, e daí depois de quitado, a gente pode providenciar a titulação dele (**T02**).

Também durante a fase de lançamento do projeto, é instalado um posto de atendimento da Terra Nova na comunidade, o projeto urbanístico e ambiental é aprovado pelos órgãos públicos, e as concessionárias de luz e água e a prefeitura são acionadas para prestarem seus serviços.

A gestão jurídica ocorre durante todas as atividades da empresa, no acompanhando dos processos, na formalização da intermediação e na aplicação de medidas jurídicas quando necessárias.

As **parcerias principais** da Terra Nova são um investidor social, empresas prestadoras de serviços específicos da atividade (arquitetura, levantamento topográfico, estudo geológico, levantamentos socioeconômicos), uma ONG que faz um trabalho social com as comunidades, proprietários, associações de moradores e fomentadoras. Especialmente sobre a investidora, **T01** mencionou:

Eles [a empresa investidora] quiseram entrar como um projeto social mesmo na modalidade de parceria, mesmo, né? Não é um investidor de fora que põe dinheiro e depois quer um resultado, entendeu?... Eles entraram e acompanham a empresa de dentro (**T01**).

A respeito das parcerias com fomentadoras, a Terra Nova está se relacionando com a Quintessa com o objetivo de expandir suas atividades, conforme declarou **T01**: *“Com a Quintessa, a gente está negociando um plano de expansão*

ainda bem embrionário, assim, nas primeiras conversas”. Outro entrevistado menciona o contato com outras fomentadoras, mas sem o estabelecimento de parcerias contínuas: *“Já entramos em contato com a Artemisia, já entramos em contato com a Yunus... E com outras, né? Mas sempre nesse sentido de parceria, possíveis parcerias. Mas nada, como é que posso te dizer? Nada de concreto” (T02)*.

Já no tocante ao governo, a parceria se dá apenas no comprometimento dos órgãos responsáveis em realizar a melhoria da infraestrutura das comunidades e na eliminação dos impostos vinculados anteriormente ao terreno, como mencionou **T01**: *“A gente tem contato só com os técnicos ou gestores políticos, por força do nosso negócio mesmo [...]. Mas eu não tenho nenhum contrato com o governo, nenhum... nem repasse de recursos... Nada assim de forma direta”*. Ao que enfatizou **T02**: *“Nenhum vínculo político [ou governamental] de qualquer natureza e espécie [...], nenhum tipo de ajuda de custo de ninguém, de nenhum órgão”*.

A respeito de parcerias com as universidades, a Terra Nova já trabalhou com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para mensurar seu impacto social, e ainda com a UFPR e com a Universidade Presbiteriana Mackenzie, na intenção de desenvolver algo ou capacitar seus funcionários em algum tema específico. As parcerias, no entanto, não impactam diretamente o trabalho da empresa, como destacou **T02**:

já fizemos parceria com a FGV. Já fizemos parceria com a [Universidade] Federal do Paraná para algumas atividades, mas a princípio a Terra Nova trabalha de forma isolada. [...] sempre coisa pontual, assim... [...] A parceria é para desenvolver alguma coisa que possa auxiliar a Terra Nova [...] coisas que possam auxiliar não de forma direta no que a gente faz. Mas que possam somar na questão da capacitação da equipe como um todo (T02).

O QUADRO 30 apresenta uma síntese dos vínculos da Terra Nova com as fomentadoras, com o governo e com as universidades.

QUADRO 30 – EVIDÊNCIAS SOBRE AS PARCERIAS DA TERRA NOVA COM FOMENTADORAS, GOVERNO E UNIVERSIDADES

FOMENTADORAS	GOVERNO	UNIVERSIDADES
Sim, atualmente com a Quintessa e pontualmente com a Artemisia e com a Yunus. A Quintessa vai atuar em um plano de expansão.	Não. Apenas o cumprimento de obrigações já previstas em lei de realizar a melhoria da infraestrutura das comunidades e de dispensar impostos vinculados anteriormente a área para facilitar a regularização.	Apenas parcerias pontuais com a UFPR, FGV e Mackenzie.

FONTE: A autora (2018).

A **estrutura de custos** da empresa é direcionada pelo custo, dada a preocupação com maior produtividade e eficiência destacada pelos entrevistados. A estrutura é formada por custos fixos de pessoas e de infraestrutura da sede e dos postos de atendimento, e custos variáveis de fornecedores.

As **fontes de receita** da Terra Nova são compostas por um percentual sobre a negociação, que é pago pelos moradores via carnê (boletos). A Terra Nova recebe o valor total da negociação, retendo a remuneração de seus serviços e o pagamento das despesas do processo, e repassando os percentuais ao proprietário e à associação de moradores, mensalmente. O pagamento dos lotes, e conseqüentemente dos serviços da Terra Nova são realizados em um período de 8 a 10 anos.

A empresa não divulgou o valor aproximado de seus serviços, mas um documento de 2011 apontou que, à época, correspondia em média a aproximadamente R\$ 5.000,00 por morador. A Terra Nova não recebe doações, como mencionado pelo informante **T02**: *“Terra Nova trabalha apenas com os valores recebidos a partir da regularização. Ela não recebe nenhum tipo de doação [...]. A gente se mantém de acordo com o nosso próprio rendimento”*.

O MN da Terra Nova é sintetizado no QUADRO 31:

QUADRO 31 – SÍNTESE DO MODELO DE NEGÓCIOS DA TERRA NOVA

PV	Serviços de regularização fundiária (relação ganha-ganha, preço e prazo)
SC	Nicho de mercado onde se encontram moradores de áreas ocupadas irregularmente
RC	Assistência pessoal e assistência pessoal dedicada
CA	Equipe de vendas direta
RP	Humanos, intelectuais e físicos
AC	Prospecção da área, intermediação, homologação, lançamento do projeto e gestão jurídica.
PP	Investidor social, fornecedores específicos da atividade, ONG, proprietários, associações de moradores e fomentadoras.
EC	Direcionada pelo custo.
FR	Venda dos serviços.

FONTE: A autora (2018).

Apresentado o MN da Terra Nova passa-se a descrever a utilização de TI na empresa.

4.3.3 Aplicação da TI no modelo de negócio da Terra Nova

A TI na Terra Nova recebe o patrocínio do fundador e diretor presidente, que a vê como uma otimizadora de desempenho, inclusive a nível pessoal, como mencionou:

Ah, para mim... Eu gosto muito de tecnologia, né? [...]. Eu sempre fui um entusiasta porque eu gosto muito de tecnologia e eu uso *tablets* assim, celulares, aplicativos todos, né?... Eu adoro isso. [...]. Então pessoalmente mesmo, eu acho que eu produzo muito mais, em função de estar atento às novas tecnologias que permitem um melhor desempenho nas minhas atividades profissionais (T01).

Na empresa, a TI é vista como essencial, nas palavras de T03: *“É fundamental, né? Sem a tecnologia a gente não consegue trabalhar aqui não [...] Sem celular e computador é muito difícil trabalhar”*. Outro entrevistado mencionou: *“Se não fosse a TI, nós estávamos ‘fritos’”* (T01). Conquanto T02 acredita que a TI atende a necessidade atual e poderia ser utilizada mais intensamente:

Pode ser utilizada mais. A gente já utiliza alguma coisa, mas eu vejo que com certeza a gente pode ampliar, entendeu? [...] a gente usa, mais eu acho que ainda a gente não usa na capacidade toda que seria possível [...]. Poderia ser melhor, mas suporta [...] Então para o que a gente se propõe, pelo que a gente precisa, atende (T02).

A Terra Nova não tem um setor de TI e terceiriza as demandas que possui na área, conforme reportado por T01: *“Não tenho ninguém dentro da empresa, especializado nisso não. [...] Eu procuro as empresas fora mesmo, para explicar o que eu preciso e eles desenvolverem”*.

No que tange a *hardware*, a proporção de computadores é uma máquina para cada funcionário, inclusive nos postos de atendimento. A empresa possuía servidor físico, mas atualmente mantem os arquivos na nuvem devido a melhor relação custo-benefício, como mencionou T02:

Servidor físico não tem mais, né? A gente subiu tudo. Está tudo online. Mas nós tínhamos. E porque daí, de acordo com esse novo desenho, ficou mais leve dessa forma [...]. Diminuiu [o custo] porque o pacote de serviços que a gente fechou com o rapaz que faz a TI para a gente, ficou bem menor (T02).

O principal ganho mencionado com a computação na nuvem é o compartilhamento dos documentos com todos os envolvidos – especialmente funcionários, que podem acessá-los quando necessário.

Os *software* utilizados são Google Drive, *e-mail*, Whatsapp, HangOuts e as ferramentas do Microsoft Office – especialmente Excel, Word e Power Point. A empresa já usou o gerenciador de equipes Project Manager, mas atualmente não o utiliza mais.

No tocante aos *software* específicos da atividade, a empresa conta hoje com três; dois já em funcionamento – o Mannesoft e o Legal One, e um terceiro em desenvolvimento – o Titanium. A exceção do Legal One, os outros dois são ferramentas customizadas. O Mannesoft é responsável pela gestão dos contratos e da carteira de cobrança, o Legal One é o gestor dos processos judiciais *online*, e o Titanium é o gestor de projetos que engloba ensino a distância. Esses *software* são considerados vitais para a empresa, especialmente o Mannesoft, conforme entrevistado **T01**:

Porque a gente faz a gestão dos contratos e das carteiras, tudo através do sistema, então ele é muito... Ele é vital, né? Para nós. Principalmente o sistema da Mannesoft, né? O sistema jurídico e o sistema de gestão... O de gestão a gente está implantando agora, né? A gente está concluindo a fase de estruturação dele e de implantação. Mas o jurídico já está implantado e claro que é importante, mas o da Mannesoft é mais porque ele nos permite fazer a gestão dos contratos, né? Dos recebimentos (**T01**).

Que foi corroborado por **T02**: *“hoje sem a Mannesoft não dá para fazer nada. Tudo é gerado ali: a carteira, o carnê, o cadastro dos clientes, o contrato dos clientes, as rescisões... A gente depende absolutamente do sistema, do software”*.

Atualmente, o Mannesoft é o que gerencia grande parte das informações da Terra Nova, como mencionou **T02**:

Ele tem todos os projetos, todos os lotes com suas metragens e seus respectivos valores, ou seja, a carteira, de alguma forma, está dentro desse sistema. Então a gente sabe exatamente por projeto, qual é a expectativa de recebimento para cada um deles. Então ele é para fazer a gestão dos contratos e também a geração dos carnês, e o controle dos pagamentos das parcelas (**T02**).

Além disso, o *software* é responsável pela base de dados contábil da empresa. O Mannesoft, que foi implantado há seis anos, está em constante aperfeiçoamento, e atualmente é acessado somente por alguns funcionários da Terra Nova e pelos proprietários iniciais das áreas.

O Legal One, o *software* de gestão jurídica da Terra Nova, é recente na empresa e teve sua implantação iniciada no primeiro semestre de 2017. O *software*, que é padronizado e foi escolhido em função do custo-benefício, faz toda a interface

com o ambiente jurídico e registra atendimentos consultivos internos. A área de contratos de fornecedores e alguns indicadores ainda estão sendo implantados e desenvolvidos. Esse aplicativo é utilizado apenas pelos funcionários do setor jurídico. O entrevistado **T03** detalha a abrangência do Legal One:

Ele faz não só a parte de processos judiciais da empresa, mas ele cuida também de procurações, de contratos, da parte societária. Então a gente implantou, a parte de processos judiciais... Ela está implantada, já rodando... Todos os nossos processos judiciais já estão cadastrados no sistema. A gente controla os prazos judiciais pelo sistema. O nosso sistema tem uma interface com o judiciário, então, quando tem um andamento novo no judiciário, o meu sistema puxa esse andamento novo e já vai automatizando... Eu recebo notificações por *e-mail* dos meus prazos, que eu programei (**T03**).

No que tange ao Titanium, *software* em desenvolvimento, além de poder realizar as atividades da Terra Nova *online*, ele também suportará a escalabilidade da empresa, nas palavras de **T01**:

E eu estou querendo lançar assim uma ideia de empreendedores sociais da Terra Nova, uma forma de escalar aí no Brasil inteiro, assim... Esse modelo, né? A gente vem há muitos anos pensando se iria ser franquia, se iria ser o quê... Como é que eu escalaria esse projeto, que está mais em São Paulo do que no Paraná... para outros lugares... Daí o que nos ocorreu foi isso, né? De montar... de capacitar pessoas no Brasil todo para identificar os projetos e para nos dar as informações necessárias para a gente ir monitorando e operacionalizando os projetos a longa distância (**T01**).

Especialmente sobre a parte de processos, que já existem na Terra Nova e passarão a ser realizados via Titanium, **T02** explicou que mapeou todas as etapas desde a chegada da área até a titulação, e arquitetou o *software* para realizá-las *online*, enviando as informações para os responsáveis de forma integrada e em tempo real. A expectativa dos entrevistados é que com o novo *software* os processos fiquem mais claros e seguros.

Os *software* utilizados não são integrados e o morador (cliente) ainda não tem acesso a nenhum deles. Tanto a integração quanto um *software* de relacionamento com o cliente estão nos planos da Terra Nova, que está captando investimento para a realização dos projetos.

A Terra Nova disponibiliza em seu escritório *internet* banda larga de 5 megabytes e não contrata nenhum tipo de *internet* móvel. No que tange à presença no ambiente *online*, a Terra Nova tem *website*, LinkedIn e um canal no Youtube. **T01** comentou que a empresa está começando a dispender esforços no ambiente *online*:

A gente está começando a fazer isso, a produzir vídeos e colocar no Youtube. A área de comunicação também está desenvolvendo... Atualizando sempre as informações do site e encaminhando via Whatsapp e 'mailing', novas informações sobre os projetos. A gente está fazendo, mas eu acho que tem muito o que explorar ainda nisso (T01).

A presença da empresa no ambiente *online* almeja a comunicação com os públicos, a visibilidade e o acesso a novos recursos. Como mencionado por T02: “O site por exemplo, que a gente utiliza, né? Também para divulgar, para informar [...] dá visibilidade, né? Porque muitas pessoas chegaram até a Terra Nova pelo site”. Corroborado e complementado por T03: “Ele tem informações que servem também para busca de novos projetos, né?... Pelas informações que a gente divulga lá... As notícias [...] E isso pode prospectar novos clientes [...] e até acionistas”.

No tocante à utilização dos dados, a empresa utiliza as informações apenas para a prestação do serviço e acredita que poderia explorar isso melhor: “Mas eu acho que [a utilização dos dados] está muito aquém ainda do que a gente pode desenvolver, né? [...] a gente poderia estar utilizando essa informação de venda para oferecer novos produtos...” (T01).

A medida que a empresa toma para proteção dos dados é o uso de antivírus e o *backup* dos dados – que em parte é realizado pelos desenvolvedores de seus *software* e o restante é realizado pela empresa no Google Drive. Mesmo assim, T02 parece acreditar que isso não é suficiente: “Você descobriu uma parte que a gente precisa melhorar né? Significa o quê? Se acontecer algum problema no drive, a gente perde... perde as informações...”. Não foi explicitada preocupação com *hackers*. Os procedimentos de segurança da informação não são institucionalizados, cada setor é responsável pela manutenção e guarda de suas informações.

Para o futuro, a Terra Nova pretende desenvolver ferramentas que a aproximem do cliente, para oferecer novos produtos e um serviço de maior qualidade, conforme mencionou T01:

Assim, a gente ampliando e conhecendo melhor o nosso cliente, a gente pode estar ofertando outros serviços e desenvolvendo outros produtos para nosso cliente, né? [...], seria para também nos aproximar... Para também poder nos avaliar, né? O cliente pode ter um contato melhor para solicitar serviços nossos, e aquilo que a gente já faz, poder emitir uma segunda via de um boleto, um contrato... E também poder reclamar, poder sugerir... Enfim, ter uma via de comunicação através de aplicativos e sistema com eles. [...] a nossa ideia já no próximo ano [2019] é desenvolver um aplicativo da Terra Nova para fazer essa comunicação (T01).

Os investimentos em TI que estão previstos para 2019 tem o objetivo de “continuar aperfeiçoando e ampliando a capacidade de produzir dados e dar velocidade à operação [da Terra Nova]” (T01), o que é necessário pelo ponto de vista de T02 também para melhoria dos *software* próprios já em uso.

Além dos recursos financeiros, a empresa também pontua características do público-alvo e ou da atividade, e tempo como fatores que dificultam a intensificação do uso de TI. As menções que os entrevistados fizeram sobre o assunto foram sumarizadas no QUADRO 32:

QUADRO 32 – EVIDÊNCIAS SOBRE OS OBSTÁCULOS À INTENSIFICAÇÃO DE TI NA TERRA NOVA

TERRA NOVA – OBSTÁCULOS À INTENSIFICAÇÃO DO USO DE TI		
Recursos Financeiros	Características do público alvo ou da atividade	Tempo
<p>“O problema sempre foi financeiro, né? [...] tem um monte de coisas [melhorias nos sistemas] que eu estou enxergando que até agora a gente não conseguiu fazer por falta de recurso” (T01).</p> <p>“hoje mesmo eu preciso de algumas melhorias dentro do Mannesoft, como eu tenho uma cota/mês de horas, eu fico sempre limitada a isso, então, o que a gente acaba fazendo, mais a manutenção, uma coisa mais essencial” (T02).</p>	<p>“E como também a gente trabalha muito dentro de favela, né? Então, geralmente o sinal de <i>internet</i> é ruim, cai muito. Então as vezes a gente tem desafios em função do perfil e do tipo de atividade que a gente tem, né?” (T01).</p> <p>“Nossos clientes as vezes mal escrevem, então a questão de navegação não é uma coisa tão simples [...] A maioria dos nossos clientes hoje, não tem acesso [a <i>internet</i>]” (T02).</p>	<p>“Acho que é uma questão também de a gente parar para desenvolver isso, né?” (T02).</p>

FONTE: A autora (2018).

Apresentadas as ferramentas de TI utilizadas pela Terra Nova, a próxima seção detalha as contribuições que essas ferramentas trazem aos momentos de criação, configuração e captura de valor da empresa.

4.3.4 Contribuições da TI na criação, configuração e captura de valor da Terra Nova

As contribuições da TI para a Terra Nova são discutidas a partir das utilidades mencionadas pela literatura, que dizem respeito ao funcionamento da empresa (DAULATKAR; SANGLE, 2016; FRĄCZKIEWICZ-WRONKA; WRONKA-POŚPIECH, 2014; MAÇADA et al., 2012; PEARLSON; SAUNDERS, 2010).

A TI contribui com o **fornecimento de um serviço melhor** na Terra Nova por dar agilidade e eficiência aos serviços e também por oportunizar a consistência nas informações. Sobre agilidade e eficiência, **T02** mencionou: *“Ele [a TI, especialmente o software Mannesoft] te traz um ambiente de que você poder ter toda essa base de dados e utilizar ela para as diversas fases do projeto. Então acho que você acaba ganhando velocidade e eficiência, né?”* ao que concorda **T03** e complementa fazendo alusão à consistência:

Porque ela faz com que eu economize tempo, né? Na análise dos dados. Então eu levo menos tempo compilando dados, e tenho mais tempo para uma análise mais apurada das coisas. Então, uma análise crítica maior sobre as informações que esse sistema me aponta [...]. Isso me dá uma segurança e uma consistência maior com relação as informações que eu estou trabalhando, né? (**T03**).

No tocante a **encontrar novos clientes e novos mercados** por meio da utilização da TI, a empresa é procurada por seus clientes por *e-mail* e pelo *website*, como mencionou **T01**: *“Ainda não assim, de forma proativa não. Só mais no que vem por e-mail e tal, que a gente acaba sendo acionada em novos mercados”*.

Com relação a **conhecer e se comunicar com os clientes**, a Terra Nova utiliza TI em forma de *e-mail* e da área de contato do *website*, onde o cliente pode tirar dúvidas e solicitar segunda via de boletos. Os *software* da empresa não estão disponíveis ao cliente. Especialmente quanto a conhecer o cliente, **T02** afirma que algumas áreas são pesquisadas pela *internet*, na intenção de aprofundar o conhecimento sobre o local.

A respeito de **atender novas regiões**, essa parece ser a principal contribuição de TI no atual cenário da empresa que, de acordo com **T01** está investindo para crescer, e esse crescimento deve se dar principalmente pelo atendimento a novas regiões. O entrevistado **T02** afirma que havia dificuldades de expansão da Terra Nova, por ela estar condicionada à presença física da equipe da empresa, e a ampliação e otimização da utilização da TI tem oportunizado a estruturação da empresa para o crescimento, como mencionou:

Como que você capilariza, se você está fixado em Curitiba? Como você pode alcançar isso de uma forma mais econômica, sem ter que se deslocar necessariamente para outras regiões? Então a ideia desse *software* [Titanium], veio nesse sentido [...] da forma como a gente faz hoje, que é por *e-mail* e excel... Quer dizer, toda essa manutenção de coisas novas, ficaria impossível ganhar velocidade e capilarizar, né? Então a ideia desse *software* [Titanium] vem nesse sentido, de que a gente possa expandir, pelo que essas pessoas que captarem as áreas poderiam estar a distância (**T02**).

Os entrevistados concordam que TI é uma das formas de escalabilidade, e que ela precisa vir acompanhada de ajustes nos demais setores da empresa.

No que tange a **acessar novos recursos** com a TI, **T01** acredita que ainda precisa desenvolver melhor essa área, mas a empresa já tem utilizado a *internet* – e especialmente o *website* e as redes sociais, para ganhar visibilidade e alcançar acionistas, bem como veicular seus trabalhos e seus reconhecimentos.

Quanto a **facilitar a coordenação das atividades**, a TI desempenha um papel importante ao conectar os dois escritórios, de São Paulo e de Curitiba e também ao linearizar as informações entre eles, permitindo a gestão dos dados. **T01** afirmou “*O papel da TI é permitir que a gente faça uma melhor gestão, né? permitir que a gente faça alguma gestão dos contratos, dos processos jurídicos e dos projetos, né? Que a gente tem na empresa*” e foi corroborado por **T03**: “*Em razão da tecnologia é muito mais fácil fazer a gestão da carteira de São Paulo aqui em Curitiba. Até porque a gente tem muitos processos que são eletrônicos*”. São utilizados *e-mails*, mensagens instantâneas e aplicativos de videoconferências.

Com **relação a facilitar a colaboração interna**, entre funcionários, e **externa**, com parceiros e fornecedores, também nesses casos existe uma atuação da TI. Na colaboração interna, as ferramentas de TI utilizadas são mensagens instantâneas e aplicativos de videoconferências (como Skype e Hangouts). Já na colaboração externa, foram mencionadas pelos entrevistados a troca de *e-mails* e reuniões *online* para atuação com fornecedores. Além disso, foi mencionado por **T02** que a base de dados da contabilidade é toda realizada no *software* Mannesoft.

A Terra Nova utiliza a TI em forma de *website*, *e-mail*, mensagens instantâneas e aplicativos de videoconferências para **comunicação interna**, entre os funcionários, e **externa**, especialmente com fornecedores.

Já quanto ao **compartilhamento de informações**, especialmente arquivos, ocorrem por *e-mail* e também por meio da computação em nuvem. O proprietário, que é considerado parceiro da Terra Nova, também obtém algumas informações pelo *software* Mannesoft.

Outras evidências que tratam da coordenação, colaboração, comunicação e compartilhamento são apresentadas no QUADRO 33.

QUADRO 33 – EVIDÊNCIAS SOBRE O DETALHAMENTO DA UTILIZAÇÃO DA TI NA TERRA NOVA

TERRA NOVA – TI NA COORDENAÇÃO, NA COLABORAÇÃO, NA COMUNICAÇÃO E NO COMPARTILHAMENTO
<p>"A gente vê com os grupos do Whatsapp que estão, muitas vezes segmentados em alguns grupos de colaboradores, e a gente vê como eles trocam informações ou fazem reuniões através de Skype [COLABORAÇÃO, COMUNICAÇÃO E COMPARTILHAMENTO]... Como a gente também tem operações em vários lugares, a gente tem essa necessidade até, de utilizar a tecnologia para fazer essas reuniões... [COORDENAÇÃO] E trocar informações. Eu acredito que a gente utiliza até que bastante isso" (T01).</p> <p>"Agora com isso [computação em nuvem], todos tem acesso em tempo real, aos documentos necessários [COMPARTILHAMENTO]" (T02).</p> <p>"Além disso, a gente tem o uso do <i>e-mail</i> para troca de informações, comunicação com as outras áreas da empresa, com fornecedores, com clientes, com parceiros... [COMUNICAÇÃO] Onde a gente também utiliza tecnologia, né? E aí, o <i>e-mail</i> a gente usa no computador... no celular... e envia e recebe documentos, valida informações e responde as consultas das outras áreas [COMUNICAÇÃO, COLABORAÇÃO E COMPARTILHAMENTO], que às vezes, uma área operacional está com uma dúvida específica sobre um ponto, precisa do apoio jurídico... Aí a gente responde também por <i>e-mail</i>. E o telefone, e o Whatsapp também que é utilizado para esse tipo de consulta um pouco mais ágil do que o <i>e-mail</i>" (T03).</p>

FONTE: A autora (2018).

A TI, na empresa, **reduz custos** de gestão, de pessoas, de envio de documentos, de erros nas atividades, de deslocamento e de atendimento recebidos de empresas terceirizadas. As alusões quanto à redução de custos foram sintetizadas no QUADRO 34.

QUADRO 34 – EVIDÊNCIAS SOBRE A UTILIZAÇÃO DA TI NA REDUÇÃO DE CUSTOS NA TERRA NOVA

TERRA NOVA – REDUÇÃO DE CUSTOS
<p>"Reduz custos de gestão [GESTÃO], né? Que a TI acaba facilitando a gestão dos contratos e também dos processos judiciais, o que diminui horas de colaboradores [PESSOAS], né? Nessas funções" (T01).</p> <p>"Porque por exemplo, [...] antes a gente fazia a remessa de carnê manual, hoje em dia a gente gera um bloco de códigos, manda para o sistema, que manda para o banco [ENVIO DE DOCUMENTOS] [...] Tempo, exatamente... minimiza a chance de erro [CHANCE DE ERRO] [...] Deslocamento físico, né? Viagens, que de repente não precisam ser realizadas... [DESLOCAMENTO FÍSICO] Horas que você consome dos pacotes que você tem com os prestadores de serviço, que você consegue resolver alguma coisa por <i>e-mail</i> [ATENDIMENTOS RECEBIDOS DE TERCEIROS]" (T02).</p> <p>"Como não tinha nuvem, existia uma dificuldade as vezes na remessa e recebimento de arquivos (ENVIO DE DOCUMENTOS) [...] Então, isso deu uma modificação positiva no sentido de que cada um tem mais autonomia na obtenção dos recursos necessários para o dia-a-dia, né?" (T02).</p> <p>"se eu tivesse que controlar todos esses prazos na mão, no excel por exemplo, eu precisaria de mais gente. E, detalhe, precisaria de mais gente fazendo serviço repetitivo" (T03).</p>

FONTE: A autora (2018).

A Terra Nova utiliza TI **para precificar seus serviços**, à medida em que o *software* Excel é usado para o controle de custos e também para o planejamento orçamentário, como mencionou **T01**:

Na medida que a gente usa planilha de Excel para estabelecer e chegar em determinados custos e fazer todo o planejamento orçamentário e a estruturação, eu acho que ela ajuda a gente a otimizar e precisar esses custos, né? Nos projetos também, a gente usa muito, para montagem dos projetos e chegar na equação financeira [preço] que seja justa para todos as partes (**T01**).

O que é corroborado por **T02** quando diz: *“todas as bases de cálculos são feitas por coleta de índices, com a utilização do Excel”*.

Conhecida a participação de TI no atual MN da Terra Nova, torna-se relevante apresentar as alterações que tornaram o MN da empresa como é atualmente, o que é discutido na próxima subseção.

4.3.5 Inovações no modelo de negócio da Terra Nova ao longo do tempo

As inovações são descritas a partir da classificação de Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011) em criação, extensão, revisão e terminação.

No tocante à **criação**, houve apenas uma inovação identificada na transição da ideia à construção do negócio. Ela diz respeito à monetização do MN, já que o serviço era inicialmente prestado dentro da prefeitura, e depois de criada a Terra Nova, buscou se sustentar financeiramente e gerar lucro. Nesse momento, foi criada a forma de precificação da Terra Nova, que corresponde a um percentual do valor da área ocupada.

No tocante à **extensão** de processos ou de componentes principais, houve o aumento dos locais atendidos pela empresa ao longo dos anos. Em 2008, a Terra Nova começou a atender uma comunidade em Rondônia, e nos anos subsequentes angariou outras áreas em São Paulo e no Paraná.

Quanto à **revisão**, a Terra Nova apresentou modificações estruturais e também de parceiros. No que se refere à estrutura, a empresa reorganizou departamentos, ao separar o setor de operações em três, adicionando a área social e separando a realização dos projetos, da prospecção de novos clientes. Também foram criados os setores de comunicação institucional, o de recursos humanos e o jurídico. Os departamentos de TI e de arquitetura foram terceirizados.

Os serviços jurídicos eram realizados por escritórios terceirizados e a partir do início de 2017 passaram a ser realizados internamente, por um setor específico, como retratado por **T03**: *“Então até o início do ano, a empresa não tinha um departamento jurídico interno [...] Então no início do ano, buscando ter uma proximidade maior do jurídico com as atividades da empresa, o conselho decidiu internalizar o jurídico”*.

O contrário ocorreu com os setores de TI e de arquitetura, que eram internos à empresa e foram terceirizados em busca de otimização de recursos. Especialmente sobre o setor de TI, ele contava com 8 pessoas, e foi descontinuado, de acordo com **T01**: *“Porque ele era caro e não pareceu viável economicamente você desenvolver um sistema para a Terra Nova, né? Seria melhor você contratar [programadores ou empresas]”*. O que foi corroborado por **T02**: *“Porque a gente optou por terceirizar e modificar a forma de fazer [...] Que era um investimento que não tinha um retorno. Era muito dinheiro... Era folha de pagamento extensa por um serviço que não justificava, entendeu?”*.

Sobre parceiros, a principal mudança ainda não ocorreu, mas já está planejada. Trata-se um novo parceiro que irá comprar os recebíveis e realizar o pagamento para o proprietário, nas palavras de **T01**: *“Uma compradora de recebíveis é desses parceiros, que está se estruturando para comprar os créditos das nossas carteiras [...] Comprar os recebíveis [boletos] que a gente gera e antecipá-los para tirar o proprietário da negociação”*. Esse parceiro pode melhorar o fluxo de caixa da Terra Nova, já que, de outra forma, os serviços realizados são pagos em pequenas parcelas mensais em 8 a 10 anos, e grande parte das despesas da Terra Nova acontecem antes do primeiro pagamento ocorrer. Pode também permitir uma expansão no atendimento das comunidades, já que este novo parceiro vem com a intenção de quitar as obrigações antecipadamente com o proprietário, melhorando a oferta da compra da área.

No nível de processos, foram mencionadas algumas modificações que dizem respeito à adoção do servidor, e à mudança na forma de envio dos carnês aos moradores, entre outras coisas. Sobretudo, pelo ponto de vista de **T01** não houveram modificações na lógica principal, mas apenas a otimização daquilo que já existia: *“A gente foi só aprimorando a metodologia, mas a lógica sempre é essa [...] o escopo sempre foi esse, né? A gente só aprimorou, mas não teve nenhuma mudança substancial, assim”* ao que **T02** complementa: *“Sempre há um*

aperfeiçoamento em relação a forma como as coisas são feitas, né? A gente ainda tem muito espaço para melhorar, mas sempre existe um olhar voltado nesse sentido, de como tornar os processos mais eficazes”.

Sobre o **abandono** de parceiros ou processos, o banco foi mencionado porque fez parte da alavancagem da empresa, quando realizava a antecipação dos recebíveis para sustentar o fluxo de caixa, mas atualmente não é considerado tão importante para o andamento das atividades:

Eu acho que mais os bancos, eu tinha uma parceria bastante grande com os bancos, na medida que eu tinha que antecipar carteira com eles para poder operar. Mas como a gente não tem essa necessidade mais, eles deixaram de ser parceiros estratégicos. Que eu me lembre é só eles: os bancos (T01).

Conhecidas as inovações do MN que ocorreram na Terra Nova ao longo do tempo, a próxima seção discute a participação da TI nessas modificações.

4.3.6 Aplicação da TI nas inovações no modelo de negócio da Terra Nova

A aplicação de TI na inovação do MN da Terra Nova foi investigada a partir dos quatro fatores encontrados por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010): desafiar o pensamento comum, encontrar parceiros que complementem as atividades da empresa, manter-se em experimentação contínua, recrutar acionistas orientados ao lucro social e especificar já de início quais os lucros sociais almejados de forma clara.

No que tange a **desafiar o pensamento comum**, a TI contribui na medida em que oportuniza novas e melhores formas de atender ao público da empresa, como mencionou T01:

É, nos faz pensar em novas formas de atender os objetivos pelos quais a gente trabalha... E a gente quer levar bem estar, quer levar qualidade de vida para as pessoas, e aí, pensa como fazer isso utilizando os mecanismos e a tecnologia a nosso favor. Mais nesse sentido... (T01).

Quanto a **encontrar parceiros que complementem as atividades da empresa**, a Terra Nova retratou que realiza buscas por meio da *internet* para encontrar novos parceiros. Como exemplos de parcerias e contatos que podem resultar em parcerias, foi mencionada a ONG que capacita as associações dos

moradores e os atendentes dos postos de atendimento, as fomentadoras Schwab Foundation e Artemisia, e a desenvolvedora do sistema Titanium.

Sobre **manter-se em experimentação contínua**, nenhum dos entrevistados acredita que a empresa utilize TI para essa finalidade. Com a expansão da presença da Terra Nova no ambiente *online*, pode ser que isso possa ocorrer.

No tocante ao **recrutar acionistas orientados ao lucro social**, essa parece ser uma das principais contribuições da TI na inovação do MN da empresa. Na Terra Nova, a TI auxilia a recrutar acionistas na medida em que melhora a organização da empresa, dá-lhe visibilidade e permite aumentar seu impacto social. Especialmente sobre a organização, **T01** mencionou:

Eu acho que impacta... impactou positivamente, né? A gente, vamos dizer assim, quando a gente aborda um investidor, ele sempre quer saber como a gente está organizado. E muito dessa organização vem por conta do sistema [*software* próprio], né? [...] sempre o investidor olha com bons olhos. Esse tipo de investimento [o Titanium] né?... Foi deles mesmo que eu consegui o recurso para esse próximo investimento... Então eles sempre veem isso com bons olhos... Eu acho que impacta positivamente nas negociações (**T01**).

Esta afirmação é corroborada e detalhada por **T03**: *“Diante do conselho, foi visto como positiva [a aquisição do software Legal One], porque quando a gente tem uma gestão bem organizada através de um sistema [software próprio], a gente pode tomar decisões estratégicas melhores”*.

Quanto à visibilidade, o *website* da Terra Nova é utilizado como um meio de divulgação do trabalho e dos reconhecimentos da empresa, o que contribui na busca por acionistas e por investimento, na visão de **T01**. A Terra Nova recebeu um investimento conversível em *equity* da Mov Investimentos em março de 2013, e durante a busca por esse parceiro, **T01** acredita que a TI teve participação: *“Porque é a divulgação, né? Do nosso trabalho foi muito dos prêmios e tudo que a gente ganhou, foi muito via internet, no site, enfim. A gente... É uma coisa positiva”*.

Por fim, na visão de **T03**, o que é mais almejado é o impacto social, mas se a TI aumentar esse impacto, ela se torna importante para os acionistas, nas palavras de **T02**: *“acho que é mais o impacto social [que é mais importante]. Agora se isso, é vir ao encontro de trazer mais impacto social. Aí sim, entende?”*.

A Terra Nova não faz a **mensuração de impacto social**, mas já foi mensurada por terceiros. Apesar disso, mantém alguns controles no *software* Excel sobre o assunto.

Discorrida a participação da TI nas inovações do MN da Terra Nova, a próxima seção discute a utilização de TI como um recurso estratégico na Terra Nova, sob a luz da VBR e dos atributos VRIO.

4.3.7 TI como um recurso VRIO na Terra Nova

Não parece haver uma concorrência direta para a Terra Nova. Os entrevistados até relataram ter ouvido falar a respeito de uma consultoria que estava para realizar os mesmos serviços da empresa em 2016, mas não tiveram mais notícias desde então. Já como concorrência indireta, enquadra-se o próprio serviço público de regularização fundiária, que no Paraná é prestado pela a Companhia de Habitação Popular de Curitiba (COHAB) e pela Companhia de Habitação do Paraná (COHAPAR).

Mesmo sem concorrência direta, é possível notar nas colocações dos entrevistados que há uma busca pelo aumento da produtividade e da efetividade da empresa. Além disso, fatores como agilidade e economia de recursos também recebem considerável atenção da Terra Nova, como mencionado nas seções anteriores. Dessarte, torna-se válido investigar se a utilização da TI na Terra Nova satisfaz os atributos VRIO.

A utilização da TI é considerada **valiosa** pelos entrevistados, porque é *“uma forma útil”* (T03) para a empresa e porque traz velocidade, acesso e visibilidade de acordo com T02. O entrevistado T01 reforça o papel de TI na gestão ao justificar sua importância: *“Porque a TI nos ajuda a fazer gestão, a divulgar a nossa marca, o nosso projeto, o impacto, a também influenciar, né? [...] ela é fundamental”*.

A grande parte das ferramentas de TI utilizadas pela Terra Nova – *e-mails*, computação na nuvem, mensagens instantâneas, aplicativos de videoconferências, os *software* do Microsoft Office e até o aplicativo jurídico Legal One não são consideradas **raras** e podem ser facilmente adquiridas por outras empresas. No entanto, os *software* próprios, especialmente o Mannesoft e o Titanium, são ferramentas customizadas. O Mannesoft foi customizado a partir de um *software* já existente, e o Titanium foi construído completamente sob medida. No tocante ao Titanium, T02 sustenta que *“toda a inteligência de desenvolvimento foi interna”*. Dessarte, a utilização desses dois *software* próprios pode ser considerada rara, e o uso do *software* Titanium em maior grau que o do Mannesoft.

A **dificuldade de imitar** a Terra Nova, segundo **T01** está na multidisciplinariedade da equipe e na forma como a empresa trabalha com a comunidade, ao que **T02** complementou: *“o mapeamento do que a gente faz... O que a gente faz em si é complexo. Então, para copiar não é tão simples... Tanto que a empresa existe desde 2001 e não tem ninguém que copiou ainda né?”*.

No que tange a imitar o uso de TI, a empresa faz uso de mecanismos de isolamento: as condições históricas e recursos socialmente complexos. Sobre as condições históricas, a experiência da empresa está, de certa forma, embutida na customização ou construção desses *software*, como mencionou **T01** a respeito do Titanium: *“O de gestão de projetos que a gente está desenvolvendo agora, já é um mecanismo... um sistema mais customizado para nossa operação e para isso, ele teria que conhecer profundamente a operação para poder montar um igual”*, ao que corrobora **T02**: *“A não ser que alguém saísse da Terra Nova e abrisse... Alguém que é da Terra Nova abrisse e fizesse igual... E ainda assim, acho que não seria simples”*.

Com relação aos recursos socialmente complexos, a Terra Nova possui uma forma de trabalhar que já é reconhecida e aceita por seus clientes, como mencionou o cliente entrevistado (**T04**):

Eu acho que ela ia encontrar dificuldade até pelo diálogo com a comunidade, né? Iria ter um pouco de dificuldade, aí... Que a Terra Nova aí já acostumou com a gente aqui, dentro das comunidades, aprendendo aí com as comunidades aí também... Daí quando chega uma empresa que ela não tem uma estrutura, que ela não tem uma base trabalhar com a comunidade aí complica, né? (**T04**).

Essa forma de trabalhar com a comunidade é suportada pela infraestrutura e pela utilização de TI, especialmente na gestão, na coordenação, na comunicação e na colaboração. Logo, de acordo com **T01**: *“seria custoso, né? Para alguém começar não é impossível, mas vai bater um pouco...”*. Complementando as medidas de proteção quanto à imitação, a Terra Nova utiliza mecanismos jurídicos, como mencionou **T02**:

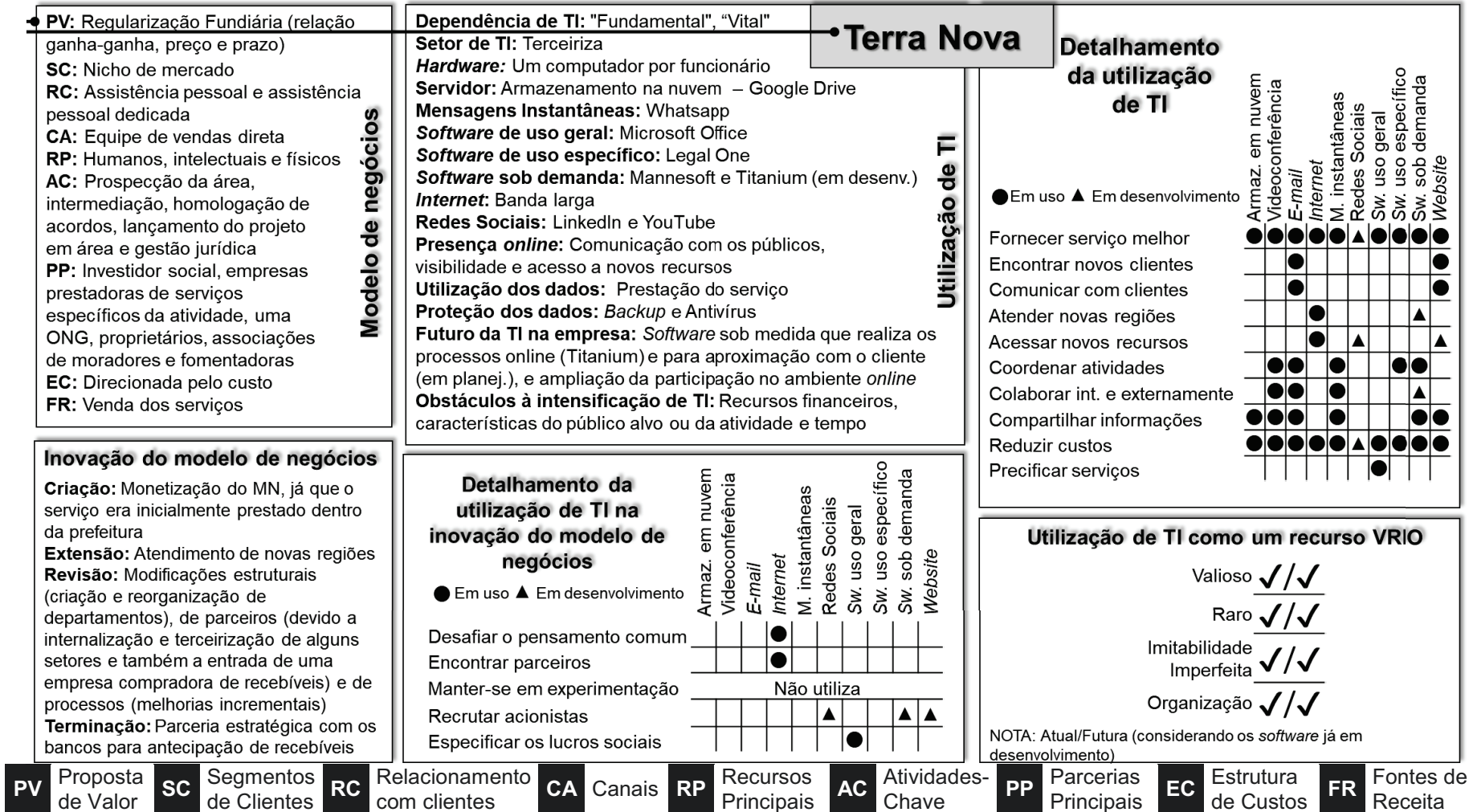
todos os contratos firmados com terceiros têm previsão de cláusulas de confidencialidade, sigilo. Quer dizer, existe uma proteção jurídica nesse sentido, né? [...] Claro que isso não impede as pessoas de utilizarem, mas em princípio elas podem ser responsabilizadas se fizerem (**T02**).

No tocante a TI auxiliar na **organização** dos recursos na Terra Nova, **T01** acredita que: *“ela ajuda a organizar os recursos, na medida em que a gente*

consegue estruturar a gestão e até mesmo otimizar recursos, através do monitoramento, né? Via sistema, do orçamento, dos custos e receitas". O informante **T03** vê uma organização inclusive no dia a dia das pessoas: *"Então, com o sistema, eu dou a oportunidade para a pessoa que trabalham comigo, a ter oportunidades de trabalho mais inteligentes".* O cliente (T04) considera a empresa bem organizada.

O estudo de caso realizado na Terra Nova foi sumarizado na FIGURA 12.

FIGURA 12 – DADOS AGREGADOS DO ESTUDO DE CASO NA TERRA NOVA



FONTE: A autora (2018).

Apresentados os resultados correspondentes ao terceiro e último caso que compõe este estudo, a próxima seção discorre sobre uma análise comparativa entre os casos e as ligações dos resultados encontrados com o quadro teórico que guiou esta pesquisa.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Almejando-se fortalecer as conclusões encontradas, o trabalho ora apresentado foi realizado a partir de três casos, o que constitui um estudo de casos múltiplos. Nesta condição, uma análise comparativa entre os casos se torna necessária e válida, demonstrando as semelhanças e diferenças que concederam robustez aos achados da pesquisa (YIN, 2015). À vista disso, esta seção apresenta a comparação organizada de acordo com os objetivos específicos deste estudo, resumizando os achados considerados mais relevantes.

As três empresas foram consideradas ES, por terem uma missão social primordial, comercializarem bens e serviços, e buscarem a sustentabilidade financeira (COMINI, 2016; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DEES, 1998). No caso da DePropósito, essa missão social é dar visibilidade as outras iniciativas sociais, cobrando um preço mais baixo que o mercado pelo serviço de assessoria de comunicação, e sustentando-se pela renda do próprio negócio, sem auxílios governamentais ou de doações.

No que tange à ASID, a missão social está em auxiliar na gestão das instituições que atendem as PCDs, por meio do serviço de voluntariado corporativo e inclusão. Ainda que um percentual considerável de suas receitas seja advindo de doações (20%-30%), a ASID tem buscado a sustentabilidade financeira por meio da comercialização dos serviços. Já no que diz respeito à Terra Nova, sua função social é regularizar comunidades, oportunizando melhor qualidade de vida aos moradores. A empresa não recebe nenhum tipo de doação, e sobrevive financeiramente de seu próprio resultado.

As evidências e semelhanças nos MNs das ES são discutidas a seguir.

4.4.1 Atual modelo de negócio das ES

O QUADRO 35 sintetiza o MN dos três casos estudados e inicia a discussão.

QUADRO 35 – ANÁLISE CRUZADA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DOS TRÊS CASOS

	ELEMENTOS	DEPROPÓSITO	ASID	TERRA NOVA
CRIAÇÃO DE VALOR	Proposta de valor	Assessoria de comunicação. Destaque à causa social, personalização dos serviços, visibilidade e preço.	Voluntariado corporativo e de inclusão. Destaque à causa social, relação ganha-ganha e personalização dos serviços.	Regularização fundiária. Destaque à relação ganha-ganha, preço e prazo.
	Segmentos de clientes	Nicho de mercado composto predominantemente por empresas e ONGs que possuam uma causa social.	Nicho de mercado onde se encontram empresas, fundações e institutos que tenham algum interesse pela área social ou pela causa da PCD, ou ainda demande algum serviço de inclusão.	Nicho de mercado onde se encontram moradores de áreas ocupadas irregularmente.
	Relacionamento com clientes	Assistência pessoal dedicada e cocriação.	Assistência pessoal dedicada e cocriação.	Assistência pessoal e assistência pessoal dedicada.
	Canais	Vendedora direta.	Equipe de vendas direta.	Equipe de vendas direta
CONFIGURAÇÃO DE VALOR	Recursos principais	Humanos, intelectuais e físicos.	Humanos, intelectuais e físicos.	Humanos, intelectuais e físicos.
	Atividades chave	Identificar pautas, planejar e produzir conteúdo, submeter para aprovação do cliente, enviar para a imprensa, gerenciar a veiculação, mensurar os resultados e prestar contas ao cliente.	Atuação nas instituições, captação e suporte.	Prospecção da área, intermediação, homologação de acordos, lançamento do projeto em área e gestão jurídica.
	Parcerias principais	Jornalistas, fotógrafos, produtores audiovisuais, programadores e desenvolvedores de <i>website</i> e de <i>blog</i> , fomentadoras e universidades.	Instituições que atendem PCDs, agência de comunicação, desenvolvedor de tecnologia, fomentadores de negócios sociais, pessoas físicas e estabelecimentos gastronômicos.	Investidor social, empresas prestadoras de serviços específicos da atividade, uma ONG, proprietários, associações de moradores e fomentadoras.
CAPTURA DE VALOR	Estrutura de custos	Direcionada pelo custo.	Direcionada pelo valor.	Direcionada pelo custo.
	Fontes de Receita	Venda dos serviços.	Venda dos serviços e doações.	Venda dos serviços.

FONTE: A autora (2018).

O MN da ES foi descrito por meio do *framework* Canvas e seus nove componentes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Dessarte, os elementos de proposta de valor, segmentos de clientes, relacionamento com clientes e canais estão relacionados à criação de valor. Já os recursos principais, as atividades chave e as parcerias principais correspondem à configuração de valor. Por fim, as estruturas de custos e de receitas refletem os mecanismos de criação de valor (COSTA, 2017; MEIRELLES, 2015).

Quanto à proposta de valor, em dois dos três casos ela está baseada na vinculação à causa e personalização do serviço – DePropósito e ASID, no preço – DePropósito e Terra Nova, e na relação ganha-ganha – ASID e Terra Nova. Dentre os casos estudados, nenhuma PV está baseada somente na causa social, podendo sinalizar que a causa *per si* (ou por si só) apesar de importante, não é suficiente para cancelar a atratividade do serviço ao cliente. Corroborando com essa constatação, aparecem a personalização do serviço e o preço como fatores que podem ser combinados a causa e criar ainda mais valor.

Outrossim, a relação ganha-ganha, que é o alinhamento entre a causa social e o atendimento das necessidades dos compradores, também se mostrou relevante em duas das empresas estudadas, o que se harmoniza com o trabalho de Wilson e Post (2013). Os autores sustentam que o MN das ES exige um alinhamento entre o funcionamento da empresa, sua missão social e as características do mercado, o que na prática significa que a criação de valor social e econômica precisa ser balanceada e combinada, ao que também corrobora o estudo de Barki *et al.* (2015).

Os três casos atendem a nichos de clientes, e os serviços prestados são considerados inovações, por terem sido adaptados para criar valor a um público específico, que financeiramente não era atrativo às empresas tradicionais corroborando os estudos de Yunus e Jolis (2010) e Young (2006). A DePropósito e a ASID direcionam suas PVs para o público B2B, já a Terra Nova tem como comprador apenas o público B2C.

No tocante ao relacionamento com os clientes, todos os casos se utilizam de assistência pessoal dedicada, que é quando há um representante da empresa responsável pelo contato com o comprador dos serviços. Isso pode ser motivado pelo fato de que os serviços são personalizados em duas das três empresas, e na terceira, que é a Terra Nova, a prestação do serviço dura de 8 a 10 anos. Além da

assistência pessoal dedicada, na DePropósito e na ASID ocorre a cocriação, e na Terra Nova há a assistência pessoal.

A cocriação mostra coerência com a personalização e também com a relação ganha-ganha, onde quanto mais as empresas se aproximam de seus clientes, melhor será capaz de entendê-los e lhe oferecer um serviço mais adequado as suas necessidades. Essa constatação vai ao encontro do que é sustentado por Holt e Littlewood (2015), de que a cocriação é uma das formas de criação de valor das ES. Aprofundando esses argumentos, pelo relato dos clientes entrevistados, evidenciou-se que a cocriação pode oportunizar a criação de mecanismos de isolamento, especialmente por oportunizar um relacionamento mais próximo entre a empresa e o cliente, que pode ser difícil de ser imitado pelos concorrentes.

Já no que diz respeito à assistência pessoal, ela parece necessária para dar suporte à assistência dedicada na Terra Nova, uma vez que cada representante atende em média 274 famílias.

Por fim, os canais são semelhantes nas três empresas, onde a comercialização dos serviços ocorre por meio de vendedores diretos que realizam um trabalho de convencimento sobre a importância dos serviços. A DePropósito realiza esse trabalho de convencimento por meio da realização de treinamentos à ES iniciantes, ofertados por fomentadoras. A ASID convence seus clientes em reuniões e por meio da apresentação de seus relatórios de impacto e reconhecimentos. A Terra Nova, por sua vez, procura convencê-los com reuniões nas comunidades, em que apresentam a empresa, a sua forma de trabalho e os reconhecimentos obtidos. Nos três casos, os *websites* das empresas são utilizados no convencimento dos clientes.

No que tange a recursos principais, os três casos se utilizam de recursos humanos, intelectuais e físicos. Nos recursos humanos, foi enaltecida a importância das pessoas e de suas características de flexibilidade, sensibilidade para a causa, multidisciplinariedade e perfil empreendedor. Nos recursos intelectuais, dois dos três casos mencionaram a criação de sua forma de trabalho, também chamada de metodologia, que é considerada relevante por facilitar a compreensão daquilo que a empresa faz e da participação dos diversos atores. Nos recursos físicos ou de infraestrutura, a utilização de TI foi mencionada.

Como já seria esperado, as atividades-chave das empresas diferem umas das outras, mas é possível classificá-las em identificação da necessidade, prestação do

serviço e acompanhamento dos resultados. Na identificação da necessidade, cada empresa detecta junto ao seu cliente e aos seus parceiros principais (as instituições que atendem PCDs no caso da ASID, e os proprietários e as associações de moradores no caso da Terra Nova), qual será o serviço contratado e também define o preço que será cobrado. Na prestação do serviço, o trabalho é executado, o que demanda um conjunto de atividades específicas de cada empresa. E, por fim, há o acompanhamento ou gestão dos resultados, que se refere tanto ao suporte da prestação do serviço, quando ela dispense um tempo considerável, como é o caso da Terra Nova, quanto a mensuração e apresentação dos resultados obtidos. Esses resultados são mensurados para a empresa cliente, mas também apresentam dados de evolução dos parceiros e da própria ES.

Semelhantemente às atividades-chave, os três casos analisados também diferem nas parcerias principais, o que já era esperado por realizarem serviços díspares. Os parceiros são investidores, fomentadores e fornecedores específicos da atividade da empresa, como observados anteriormente por Petrini, Scherer e Back (2016). Nos casos da Terra Nova e da ASID, os investidores entram com os recursos financeiros e também participam ativamente da ES.

O relacionamento com os fomentadores diferiu nos três casos. Para a DePropósito, as fomentadoras são clientes e também expositoras de seus serviços. Para a ASID, elas representam *networking*, aceleração e apoio financeiro, e *benchmarking*. E para a Terra Nova as fomentadoras são acionadas para auxiliar no crescimento ou auxiliar nas soluções de problemas específicos. Essa diferença nos tipos de relacionamentos com as fomentadoras, pode ser motivada pelo fato de que as três empresas estudadas estão em fases diferentes de seus ciclos de vida, conduzindo-se a pensar que as fomentadoras são demandadas de diferentes formas ao longo da existência das ES. Esses achados corroboram e trazem novos atributos às constatações do estudo de Petrini, Scherer e Back (2016) de que as fomentadoras possuem uma participação no crescimento das ES, detalhando a forma como se dá esse trabalho conjunto pelo ponto de vista das ES.

No que diz respeito a parcerias com o governo, dois dos três casos informaram não receber nenhum tipo de apoio que seja diferente das empresas tradicionais. Já no caso da ASID, por estar constituída como ONG, há um repasse de recursos de doações de pessoas físicas que foi oportunizado por um mecanismo criado pelo poder público. Não obstante, também não foram mencionados nenhum

tipo de apoio direto. Evidenciou-se que as ES estudadas parecem acreditar que receber apoio do governo seria se sujeitar às intempéries políticas do país, o que estaria de acordo com as constatações de Wakkee, Barua e Beukering (2014) de que isso poderia engessar as atividades das ES, limitando seus potenciais de impacto social. Além disso, também ficou claro que os entrevistados acreditam que por se tratarem de empresas que visam o lucro, ainda que de forma secundária, não se espera o apoio governamental, contrastando com os estudos de Dixon e Clifford (2007), que sustentam que a parceria com o governo é considerada chave para o desenvolvimento das ES.

Já com as universidades, os relacionamentos com as ES restringe-se a realização de trabalhos acadêmicos, com a intenção de despertar a atenção dos estudantes àquilo que está sendo realizado, mais do que para desenvolver algo novo que possa ser utilizado no dia a dia da empresa, o que contrasta com os resultados obtidos no estudo de Petrini, Scherer e Back (2016) – os autores constataram que as universidades realizavam as funções de consultoria para as ES.

No que diz respeito à estrutura de custos, em dois dos três casos são direcionadas pelo custo e apenas uma empresa pelo valor. Não obstante, as três ES evidenciaram uma preocupação com a eficiência e com a produtividade que culminam no aumento do impacto social alcançado, o que corrobora o estudo de Weerawardena e Mort (2006), onde um desempenho melhor é necessário para as ES atraírem investidores e garantirem a rentabilidade, a autossuficiência financeira e a escalabilidade. O maior custo mencionado nos três casos foi com a remuneração dos funcionários.

Quanto às fontes de receita, as três ES se sustentam com a venda dos serviços, sendo que no caso da ASID, também são aceitas doações. Especialmente a ASID exemplifica o movimento estudado por Stecker (2014), onde as ONGs passam a comercializar os serviços para poder desenvolver suas atividades. Dois dos três casos já deram lucro ou *superavit* e a terceira empresa ainda não, provavelmente porque realizou um novo investimento para garantir seu crescimento. Dessarte, constata-se que as ES estudadas têm conseguido arquitetar seu MN de modo a assegurar resultados financeiros e também sociais, ancorados pela oferta de um serviço relevante para o cliente a um preço abaixo do cobrado pelo mercado, ou considerado aceitável, demonstrando que alguns dos desafios das ES destacados na literatura já foram superados pelos casos em análise, como o o equilíbrio de

demandas econômicas e sociais e a a precificação de acordo com o valor e não com o custo (GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; MENDOZA, 2016; IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015; BRAGA; PROENÇA; FERREIRA, 2014; MIRON JAPPE, 2013).

Apresentadas as ponderações acerca do atual MN das ES, a seção seguinte discorre sobre a utilização de TI nesse contexto.

4.4.2 Aplicação da TI no modelo de negócio das ES

Com base no conceito de TI adotado nesse estudo, que é “tecnologia em forma de *hardware* (componentes físicos do sistema), *software* (as aplicações e programas), redes (conexões entre *hardware* e *software*), banco de dados (consolidações de informações processadas logicamente organizadas) e pessoas, que são usados para criar, estocar, trocar e usufruir de informações” (PEARLSON; SAUNDERS, 2010; O'BRIEN, 2006), detectou-se a utilização da TI por parte das ES. O QUADRO 36 sumariza os resultados encontrados nos três casos.

QUADRO 36 – ANÁLISE CRUZADA DA APLICAÇÃO DE TI NOS TRÊS CASOS

(continua)

CARACTERÍSTICAS	DEPROPÓSITO	ASID	TERRA NOVA
Dependência de TI	"Essencial", "primordial"	"Alta", "Fundamental"	"Fundamental", "vital"
Setor de TI	Não possui e não terceiriza	Não possui e não terceiriza, mas um funcionário assume as demandas proativamente	Terceiriza
Hardware	Um computador por funcionário	Mais de um computador por funcionário	Um computador por funcionário
Servidor	Armazenamento na nuvem – Google Drive e Dropbox	Armazenamento na nuvem – Google Drive	Armazenamento na nuvem – Google Drive
Mensagens Instantâneas	Whatsapp	Whatsapp	Whatsapp
Software de uso geral	Microsoft Office e Adobe Acrobat	Microsoft Office e Windows Movie Maker	Microsoft Office
Software de uso específico	CorelDRAW e Canva	Adobe Illustrator, RD Station, Agendor, Trello e Nota Amiga	Legal One
Software sob demanda	Não possui	Em desenvolvimento	Mannesoft (em funcionamento) e Titanium (em desenvolvimento)
Internet	Banda larga	Banda larga	Banda larga
Redes Sociais	Facebook e LinkedIn	Facebook, LinkedIn e YouTube	LinkedIn e YouTube

			(conclusão)
Presença no ambiente online	Credibilidade, reforço e integração de atores	Credibilidade, reforço e integração de atores	Comunicação com os públicos, a visibilidade e o acesso a novos recursos
Utilização dos dados	Prestação do serviço	Prestação do serviço e monitoramento das instituições	Prestação do serviço
Proteção dos dados	<i>Backup</i> e Antivírus	<i>Backup</i> e Antivírus	<i>Backup</i> e Antivírus
Futuro da TI na empresa	<i>Hardware</i> próprio, melhoria na participação digital e talvez um <i>software</i> sob medida	<i>Software</i> sob medida que facilite o contato com as instituições	<i>Software</i> sob medida que realiza os processos <i>online</i> (Titanium) e para aproximação com o cliente (em planejamento), e ampliação da participação no ambiente <i>online</i>
Obstáculos à intensificação de TI	Recursos financeiros, o desconhecimento da utilidade das ferramentas que possam agregar valor às atividades da empresa e falta de tempo	Recursos financeiros e pessoais, falta de conhecimento, dificuldade de incluir na rotina, tempo e medo de ser substituído	Recursos financeiros, características do público alvo ou da atividade e tempo

FONTE: A autora (2018).

Os três casos consideram a dependência de TI alta, rotulando sua utilização com adjetivos como fundamental, essencial, primordial e vital. Disso, denota-se que para o funcionamento da empresa os recursos de TI são considerados relevantes. Por outro lado, todos os entrevistados mencionaram um uso de TI aquém do desejado, acreditando que as ferramentas que fazem parte do dia a dia da empresa não sejam vistas como componentes da TI, corroborando as constatações de Corrêa e Teixeira (2015) que concluíram que os recursos tecnológicos eram pouco fomentados nas ES.

Em linha com esses argumentos, as três empresas não possuem um setor de TI (onde existam cargos dedicados a essa área da empresa). Além disso, apenas uma ES terceiriza esses serviços de forma continuada – a Terra Nova. Nos outros dois casos, a DePropósito não terceiriza e a ASID conta com um funcionário, que por ter um *background* na área de computação assume as demandas de TI da empresa de forma proativa.

Todas as ES disponibilizam pelo menos um computador por funcionário, dando sinais de que acreditam que isso seria o mínimo que as empresas devem oferecer aos seus funcionários.

No que tange ao armazenamento de dados, as três empresas optaram pelo armazenamento na nuvem e utilizam o *software* aplicativo Google Drive, e no caso

da DePropósito, também o Dropbox. Dessarte, a preferência pela computação na nuvem, em detrimento do servidor físico, ocorreu em função da segurança, da possibilidade de colaboração, da disponibilidade das informações que podem ser acessadas de diversos lugares e do custo. Conquanto, um dos entrevistados da ASID mencionou que há dois pontos negativos no armazenamento *online*: a necessidade da *internet* e a possibilidade de perda de dados na exclusão acidental de pastas.

Todos os casos utilizam *software* padronizado específico para as suas atividades. A DePropósito utiliza *software* de edição de imagens, a ASID utiliza *software* de gestão de projetos, de edição de imagem, de CRM e de gestão de uma fonte específico de recursos financeiros, e a Terra Nova utiliza *software* para gestão de processos jurídicos. O uso de *software* específico reforça que a TI está embutida nas atividades das ES.

No tocante a *software* sob medida, a DePropósito não vê necessidade da ferramenta por se considerar uma empresa pequena. Por outro lado, Terra Nova e ASID estão trabalhando para criar ferramentas desse tipo. No caso da Terra Nova já há um sistema customizado em utilização – o Mannesoft, e está sendo arquitetado outro – o Titanium. O Mannesoft, apesar de customizado, tem uma utilização específica em algumas das atividades da Terra Nova, já o Titanium está sendo desenvolvido com a intenção de integrar todas as áreas da empresa. A ASID por sua vez, está construindo um *software* sob medida, que a colocará em contato com parceiros em nível nacional. Não obstante, o posicionamento da DePropósito pode sinalizar o pensamento de ES no início de seu ciclo de vida, de que é preciso crescer para se ter um *software* que integre suas atividades, dedicando a atenção devida a essa área de TI.

Evidenciou-se ainda que a utilização de *software* sob medida não substitui a utilização de *software* de uso geral (e. g. Excel e Word), mas diminui a utilização de *software* padronizados específicos.

No que tange as redes sociais, todas as ES estudadas estão registradas no LinkedIn, duas delas estão no Facebook – DePropósito e ASID, e duas delas estão no YouTube (ASID e DePropósito). Essa participação *online*, que está sendo ampliada pela DePropósito e pela Terra Nova, concede visibilidade e reforça a credibilidade do serviço prestado pelas ES, e também permite a comunicação e interação com apoiadores e simpatizantes das causas sociais adotadas.

Os dados que as três ES têm acesso são utilizados apenas para a prestação e monitoria do serviço, salvo na ASID, em que os dados também servem para o acompanhamento das instituições. Porquanto, verificou-se que dada a quantidade de dados que se tem acesso para a execução do serviço, poderia haver outras utilizações como o mapeamento de outras necessidades sociais que resultariam na oferta de novos produtos ou no melhoramento do portfólio dos já existentes, e ainda a mensuração do impacto social de forma quantitativa. Pelo menos um entrevistado da ASID e um da Terra Nova se mostraram conscientes dessas possibilidades.

Os três casos utilizam-se de *backup* e antivírus para segurança de seus dados, e os entrevistados disseram não ter mecanismos de proteção contra *hackers*. No entanto, no decorrer das entrevistas da Terra Nova, foi mencionado que parte do *backup* é armazenada no desenvolvedor do *software*, o que em parte pode resguardar a empresa, diante de um ataque virtual. As outras empresas mencionaram a utilização de *e-mails* para a mesma finalidade.

Todas as empresas fazem planos para intensificar o uso de TI, ainda que pontuem os obstáculos a essa intensificação. Como fatores limitantes, os três casos mencionaram recursos financeiros e de tempo. Neste ponto, vale ressaltar que alguns entrevistados mencionaram que não havia necessidade de se criar uma equipe para gerenciar a TI, mas mencionaram a falta de pessoal como um dos atributos que dificultam o impulsionamento de TI na empresa.

Apresentada a análise cruzada da utilização de TI nas ES, a próxima seção detalha as contribuições do uso de TI para a criação, configuração e captura de valor nas ES.

4.4.3 Contribuições da TI na criação, configuração e captura de valor das ES

As contribuições da utilização de TI para os momentos de criação, configuração e captura de valor nas ES foram detalhados, tendo como plano de fundo os trabalhos de Daulatkar e Sangle (2016), Frączkiewicz-Wronka e Wronka-Pośpiech (2014), Maçada *et al.* (2012) e Pearlson e Saunders (2010). O QUADRO 37 apresenta os dados agregados dos três casos, onde se evidenciam o *software* utilizado e sua finalidade. A discussão é apresentada na sequência.

QUADRO 37 – CONTRIBUIÇÕES DE TI NOS TRÊS MOMENTOS DE VALOR DAS ES

Contribuições	DEPROPÓSITO									ASID									TERRA NOVA													
	Armaz. em nuvem	Videoconferências	E-mail	Internet	M. instantâneas	Redes Sociais	Sw. uso geral	Sw. uso específico	Sw. sob demanda	Website	Armaz. em nuvem	Videoconferências	E-mail	Internet	M. instantâneas	Redes Sociais	Sw. uso geral	Sw. uso específico	Sw. sob demanda	Website	Armaz. em nuvem	Videoconferências	E-mail	Internet	M. instantâneas	Redes Sociais	Sw. uso geral	Sw. uso específico	Sw. sob demanda	Website		
a	●	●	●	●	●	●	●	●	▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	▲	●	●	●	●	●	●	▲	●	●	●	●	●
b			●						▲			●								●			●								●	
c		●		●	●						●	●		●	●					●			●								●	
d					●						●	●	●						▲					●					▲			
e					●				▲						●				●				●		▲					▲		
f		●		●							●	●		●		●	●				●	●		●			●	●				
g	●			●					▲	●			●	●							●	●		●					▲			
h	●	●		●						●	●		●	●				▲	●	●	●	●		●				●	●			
i	●	●	●	●	●	●	●		▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	▲	●	●	●	●	●	●	▲	●	●	●	●	●	
j		●										●														●						

a	Fornecer um serviço melhor	c	Comunicar com clientes	e	Acessar novos recursos	g	Colaborar int. e ext.	i	Reduzir custos
b	Encontrar novos clientes	d	Atender novas regiões	f	Coordenar as atividades	h	Compartilhar informações	j	Precificar serviços

FONTE: A autora (2018).

LEGENDA: ● Em uso ▲ Em desenvolvimento

Verificou-se que a utilização de TI oportuniza a prestação de um serviço melhor, a medida em que suas ferramentas são empregadas na prestação do serviço e também em melhorias incrementais relacionadas. Além disso, a agilidade, a possibilidade de comunicação com o cliente e o uso da *internet* foram explicitados como atributos do uso de TI que garantem a prestação de um serviço melhor.

Notou-se que para encontrar novos clientes e novos mercados, os três casos utilizam o *website* e dois deles (a DePropósito e a ASID) utilizam a *internet*. As redes sociais que pareciam ter um potencial nesse sentido, uma vez que servem para angariar apoiadores e simpatizantes, não foram pontuadas como uma das formas de encontrar e conhecer novos clientes. Sobretudo, foi destacado que a participação das ferramentas de TI na busca por novos clientes precisa ser reforçada por indicação de outros clientes que utilizam a empresa. A *internet* também se mostrou particularmente útil para as ES que tem como PV a personalização, já que a partir de

buscas no ambiente *online* se pode realizar uma proposta de serviços mais adequada ao cliente.

Para conhecer e se comunicar com os clientes, as três empresas utilizam *e-mail*, duas delas utilizam as redes sociais e as mensagens instantâneas – DePropósito e ASID, e duas utilizam seus *websites* – ASID e Terra Nova. O uso de redes sociais e de mensagens instantâneas é coerente com o relacionamento de cocriação, onde ES e cliente constroem o serviço de maneira conjunta e precisam estar próximos. Outrossim, assuntos mais relevantes permanecem sendo tratados por *e-mail* para formalização.

No que tange a atender novas regiões, em dois dos casos analisados – ASID e Terra Nova, esse tem sido o uso mais estratégico de TI. Dado que essas duas ES dependem demasiadamente de pessoas para a realização do trabalho, a intensificação no uso de TI é vista como uma das poucas formas financeiramente viáveis de se escalar. Nesse sentido, ambas estão desenvolvendo ferramentas de TI – especialmente *software* sob demanda que integrem os processos (Terra Nova) ou que os coloquem em contato com outros parceiros (ASID), e ajustes estruturais para suportar a expansão.

Sobre o acesso a novos recursos, ele é oportunizado pelas redes sociais e pelo *website* nos três casos. O recurso acessado é primordialmente a visibilidade, que culmina em apoiadores, simpatizantes, parceiros, doadores (no caso da ASID) e acionistas. Além de acessar os recursos por meio das ferramentas de TI, a ASID também oferece contrapartidas virtuais em seu *website*, o que fideliza seus apoiadores.

Quanto à coordenação das atividades, foi destacada a utilização da TI em forma de *e-mails* e de mensagens instantâneas por todos os casos. Além disso, duas ES também fazem uso de aplicativos de videoconferências. Os *software* utilizados permitem a conexão entre os escritórios de São Paulo e as sedes em Curitiba das empresas ASID e Terra Nova, e suportam a forma de trabalho de home office da DePropósito.

No que se refere à colaboração, as mensagens instantâneas são mencionadas por todos os casos, seguida de armazenamento na nuvem e de *software* de videoconferências, utilizados por duas ES cada. Notou-se que a *internet* e o *website* também desempenham uma função na colaboração externa,

especialmente na busca por parceiros alinhados, como será discutido na seção 4.4.5.

Para a comunicação, o *e-mail* e as mensagens instantâneas apareceram em todos os casos. Já quanto ao compartilhamento de informações interna e externamente, a computação em nuvem foi destacada, como já era esperado. *Software* sob demanda está sendo arquitetado pela ASID e pela Terra Nova, que incluem a comunicação com seus parceiros. Verificou-se que, com exceção da ASID, as redes sociais que são utilizadas para comunicação com clientes, não o são para os demais públicos da ES. Não obstante, as mensagens instantâneas foram enaltecidas para o contato com parceiros, fornecedores e clientes.

No tocante à utilização de TI para redução de custos, verificou-se que nas ES a TI reduz custos de comunicação, deslocamento e de mão de obra, resultando também em melhor uso das horas dos funcionários e dos fornecedores. Evidenciou-se que há uma expectativa de que a intensificação no uso de TI aumentará essas economias.

Por fim, quanto à precificação, duas empresas utilizam suas bases de cálculos no Excel – ASID e Terra Nova, e duas utilizam a *internet* para realizar a comparação de preços com outras empresas – DePropósito e ASID. Nesse sentido, não foi mencionada pelos entrevistados a intenção de permitir que os *software* que estão sendo desenvolvidos auxiliem na precificação, mas a base de dados históricos também oportuniza a definição dos preços dos serviços.

Os achados dessa seção corroboram os estudos de Frączkiewicz-Wronka e Wronka-Pośpiech (2014) e retraram os benefícios intangíveis proporcionados por TI às ES, embora se reconheça que alguns recursos de TI tem um potencial ainda não explorado pelos casos analisados.

Detalhada e discutida a utilização de TI nos três casos, a seção a seguir trata sobre a análise agregada da inovação do MN das ES.

4.4.4 Inovações no modelo de negócio das ES ao longo do tempo

As inovações do MN das ES são apresentadas, tendo como base o trabalho de Cavalcante, Kesting e Uihøi (2011) e as inovações de criação, extensão, revisão e terminação, conforme dados agregados dos três casos sintetizados no QUADRO 38.

QUADRO 38 – ANÁLISE CRUZADA DAS INOVAÇÕES DO MN DAS ES

INOVAÇÕES DO MN	DEPROPÓSITO	ASID	TERRA NOVA
Criação	Não foram identificadas	A inclusão da venda dos serviços nas fontes de receitas	Monetização do MN, já que o serviço era inicialmente prestado dentro da prefeitura
Extensão	Criação de novos serviços	Criação de novos serviços e atendimento de novas regiões	Atendimento de novas regiões
Revisão	Mudanças estruturais (expansão do quadro de funcionários), nos processos (melhorias incrementais) e nos componentes do MN (internalização de um parceiro)	Alterações na estrutura (unificação de dois setores), na gestão (adoção do <i>software</i> Trello), nos processos (melhorias incrementais e precificação) e na composição das fontes de receita (adoção do Nota Paraná)	Modificações estruturais (criação e reorganização de departamentos), de parceiros (devido a internalização e terceirização de alguns setores e também a entrada de uma empresa compradora de recebíveis) e de processos (melhorias incrementais)
Terminação	Não foram identificadas	Parceria com uma agência de comunicação	Parceria estratégica com os bancos para antecipação de recebíveis

FONTE: A autora (2018).

No que tange à criação, dois dos três casos estudados precisaram realizar modificações para transformar a ideia em um MN. Essa modificação, nos dois casos, foi no elemento fontes de receita. Isto é, as ES tinham suas ideias de negócio para gerar impacto social, mas não se tinha de forma tão clara, pelo menos inicialmente, como se daria sua sustentabilidade financeira. No caso da ASID, a ES tentou se manter por meio de doações, mas percebeu que não conseguiria atingir seus objetivos de gerar impacto social, e optou por comercializar um serviço que a subsidiaria. Por outro lado, a Terra Nova, decidiu cobrar os serviços prestados diretamente dos beneficiários, acreditando que isso poderia funcionar também como uma oportunidade de exercício da cidadania pelos seus clientes. Os casos exemplificam a dificuldade de arquitetar um MN atraente para o investidor social, mas efetivo para ser financeiramente sustentável, o que já fora discutido em trabalhos anteriores (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; STECKER, 2014; CHU, 2007).

O desafio da ASID foi alinhar as demandas da causa social às necessidades das empresas, gerando um serviço que pudesse ser precificado pelo valor e não apenas pelo custo. A Terra Nova, por sua vez, precisou calcular um preço e oferecer

condições de pagamento que fossem acessíveis ao público atendido pela empresa. Especialmente a situação da Terra Nova exemplifica as condições restritivas de captura de valor em ES, discutidas por Sinkovics, Sinkovics e Yamin (2014). A inovação do MN de criação nos dois casos estudados pode evidenciar um dilema vivido pelo empreendedor social ao arquitetar seu MN, que é ter que escolher entre comercializar seus produtos ao próprio beneficiário – o que exige um MN eficiente e estratégias de precificação que considerem as restrições financeiras do público alvo, ou ter como clientes outro público, utilizando os recursos financeiros advindos da atividade comercial para subsidiar a geração de impacto social.

No tocante às inovações de extensão, duas ES apresentaram a expansão da linha de serviços – a DePropósito e a ASID, e duas passaram a atender novas regiões – a ASID e a Terra Nova. As inovações de extensão mantiveram a mesma lógica de funcionamento das ES, embora a ASID tenha reportado que, em um determinado momento, chegou a testar uma nova lógica, expandindo serviços para outras instituições além daquelas que atendem as PCDs, mas em seguida abandonou a ideia. A tendência a inovar o MN, mas manter sua lógica principal é semelhante às empresas tradicionais (LINDER; CANTRELL, 2000).

Especialmente sobre a expansão territorial, duas das ES estudadas iniciaram suas atividades na cidade em que foram sediadas, depois passaram a atender todo o estado. Na sequência, atenderam alguns clientes em outras regiões, e depois montaram um escritório em São Paulo. Os esforços relacionados à escalabilidade envolvem a criação dos escritórios e também a intensificação do uso de TI, como já discutido. Dessarte, TI se apresenta como uma forma de aumentar o impacto social, como Frączkiewicz-Wronka e Wronka-Pośpiech (2014) haviam argumentado.

Quanto às inovações de revisão, os três casos apresentaram alterações de estrutura e de processos, e dois casos apresentaram modificações nos componentes – a DePropósito e a ASID. Nas estruturas, houve a unificação, a criação e a reorganização de departamentos internos, e a expansão do número de funcionários. Nos processos, ocorreram melhorias incrementais. Já nos componentes, atividades que não eram consideradas chave e eram desenvolvidas por parceiros, passaram a demandar maior atenção e foram internalizadas na DePropósito e na Terra Nova. Semelhantemente, atividades que eram consideradas chave na Terra Nova foram terceirizadas, sendo justificadas pela relação custo-benefício. Também na Terra Nova, foi registrada a parceria com uma compradora de

recebíveis. Verificou-se que nenhuma das inovações de revisão modificaram a lógica de funcionamento das ES estudadas. Notou-se que as modificações de revisão foram realizadas diante da necessidade de manter a coerência da ES com o mercado, e com os requisitos de produtividade e eficiência exigidos para se manter um MN lucrativo. O que corrobora a preocupação de Weerawardena e Mort (2006) com o ambiente competitivo das ES. De acordo com os autores, essa busca pela eficiência tem sido muitas vezes relegada pelos pesquisadores que estudam o tema.

Sobre as modificações de terminação, foram mencionados dois parceiros que foram abandonados, um na ASID e outro na Terra Nova. Na ASID, tratava-se de uma agência de comunicação que também atendia as instituições, mas com o passar do tempo a empresa preferiu não continuar atuando com a ES. Na Terra Nova, o banco, que era considerado um parceiro principal do qual dependiam as atividades da ES, perdeu sua importância com o tempo, porque a sua função de antecipação de recebíveis já não era necessária para a alavancagem da ES. Mais uma vez, evidenciou-se que a lógica do MN das ES estudadas se manteve com o passar do tempo.

Aprofundando os argumentos precedentes, quando os entrevistados discutiam as inovações de seu MN, ficou evidente que as etapas de ciclo de vida das ES mencionadas por Vasconcelos e Lezana (2012) se aplicam as ES estudadas, mas que essas fases não ocorrem de forma linear. Pelo contrário, em dois dos casos analisados, as etapas do ciclo de vida ocorreram de forma concomitante. O entrevistado **T01** da Terra Nova, mencionou por exemplo, que tem buscado apoiadores e parcerias, que correspondem respectivamente às fases de rede social e visibilidade social, para atrair recursos. Semelhantemente, a ASID, por meio de seu *website* e dos entrevistados **A01**, **A02** e **A03**, declara estar focada na busca de parcerias, estando, portanto, situada na fase de rede social mas, mesmo assim, demonstra uma preocupação com a configuração dos recursos (fase de associação) e com a visibilidade social – divulgação dos resultados para alcançar apoiadores. Isso posto, as fases do ciclo de vida dessas duas empresas ocorrem de forma concomitante. Na DePropósito, o ciclo parece linear, embora a empresa esteja no início, na fase de associação.

Apresentadas as inovações do MN das ES que ocorreram com o passar dos anos, a seção a seguir discute qual o emprego de TI que oportunizam essas inovações.

atividades das ES (GROVE; BERG, 2014). No entanto, esse uso de TI ainda parece tímido, e as empresas estudadas afirmam não utilizar a TI para vislumbrar possibilidades e oportunidades de forma diferente das demais empresas (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

As três ES estudadas afirmaram utilizar a TI para encontrar parceiros que complementem as suas atividades. As buscas são realizadas na *internet* pelas três ES, e nas redes sociais pela DePropósito e pela ASID. No caso da ASID, ela também é procurada por parceiros por meio de seu *website*, especialmente doadores. Notou-se que o uso das redes sociais se mostra uma inovação na busca e no relacionamento com parceiros, o que é considerado válido para as ES de acordo com Goyal, Sergi e Kapoor (2014), que enfatizam a relevância das ES cultivarem relacionamentos não tradicionais.

No que diz respeito a manter-se em experimentação contínua, duas das três ES sustentaram que há um uso modesto de TI com essa finalidade – DePropósito e ASID, e uma afirmou não utilizar. O uso ínfimo está nas pesquisas de satisfação e no monitoramento das atividades da empresa, que são realizados utilizando os mecanismos de TI. Não obstante, o uso das redes sociais pode demonstrar um potencial de desenvolvimento nesse sentido, na medida em que são divulgadas as informações sobre as ES na página da rede social, e a partir disso, há possibilidades de acompanhamentos das reações do público diante daquilo que foi publicado. Manter-se em experimentação contínua é uma das características que diferem as ES das demais empresas pelo ponto de vista de Dees (1998), mesmo assim, TI não tem sido utilizada intensivamente para essa finalidade, diferentemente do que se esperava.

Sobre a atuação de TI no recrutamento de acionistas orientados ao lucro social, duas das três ES (DePropósito e Terra Nova) concordaram que TI tem um impacto positivo no ponto de vista dos acionistas, embora a importância dada à sua utilização não suplante àquela concedida ao impacto social. Aprofundando esses argumentos, a Terra Nova acredita que as ferramentas de TI melhoram a organização da ES, lhe concede visibilidade e distinção, e ainda permite aumentar o impacto social almejado, o que facilita na busca e na negociação com acionistas. Corroborando principalmente no que diz respeito a impacto social, evidenciou-se que na ASID, a TI precisa aumentar o impacto social causado para só então impactar o ponto de vista de seus acionistas (ou apoiadores, por se tratarem juridicamente de

uma ONG). O impacto positivo de TI na busca por investidores sociais se torna relevante, a medida em que esses investidores são considerados um dos parceiros cruciais das ES (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016), auxiliando na arquitetura do MN mais adequado ao público-alvo e aos demais *stakeholders* (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Por fim, sobre a utilização de ferramentas de TI para especificar os lucros sociais almeçados de forma clara e para mensurar o impacto social, as três ES afirmaram não utilizar TI para essa finalidade, mas em duas delas – ASID e Terra Nova, foram mencionados alguns controles básicos no Excel que indicam um uso modesto de TI para esse fim. Entretanto, aprofundando as análises, a ASID demonstrou uma preocupação maior com o tema, dado que realiza publicações anuais de relatórios de impacto e também utiliza um *software* específico (RD Station) para monitorar e aumentar o impacto e alcançar mais pessoas por meios virtuais. Essa preocupação da ASID com a mensuração mais precisa de seu impacto social, contrasta mais uma vez a sua constituição jurídica de ONG, lançando ainda mais luz às semelhanças da ASID com as lógicas de competitividade das ES. A mensuração de impacto social é considerada um dos principais desafios das ES brasileiras (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015), contudo a TI ainda não tem sido utilizada intensivamente para essa finalidade, nos casos analisados.

Discutida a utilização de TI para oportunizar a inovação do MN das ES, a seção a seguir discorre sobre a possibilidade da utilização de TI ser considerada um recurso VRIO no MN das ES.

4.4.6 TI como um recurso VRIO nas ES

A utilização de TI pelo ponto de vista estratégico nas ES é discutida nessa seção, à luz dos trabalhos de Barney e Hesterly (2011), Barney e Clark (2007) e Barney (1991). Uma síntese dos casos estudados é apresentada no QUADRO 40, sendo seguida pelas discussões pertinentes.

QUADRO 40 – ANÁLISE CRUZADA DA UTILIZAÇÃO DE TI COMO UM RECURSO VRIO NAS ES

ATRIBUTOS	DEPROPÓSITO	ASID	TERRA NOVA
Valioso	✓	✓/✓	✓/✓
Raro	✗	✗/✓	✓/✓
Imitabilidade imperfeita	✗	✗/✓	✓/✓
Organização	✓	✓/✓	✓/✓

FONTE: A autora (2018).

NOTA: Situação atual/situação futura (considerando *software* em desenvolvimento).

Verificou-se que a utilização da TI em todos os casos estudados é considerada valiosa, porque as ES dependem da TI para prestar os seus serviços, coordenar suas atividades, comunicar-se e escalar, entre outras utilidades. Embora essas utilizações sejam em maior ou menor grau em cada uma das ES, ficou claro que TI é utilizada para a obtenção e melhoria do desempenho do MN de cada caso estudado (BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, 1991).

Notou-se que a grande parte das ferramentas de TI utilizadas pelas ES estudadas podem ser facilmente adquiridas no mercado, com exceção dos *software* arquitetados sob demanda da Terra Nova – Mannesoft e Titanium (em desenvolvimento) (BARNEY; CLARK, 2007; MATA; FUERST; BARNEY, 1995; BARNEY, 1991). Dessarte, na DePropósito e na ASID, a utilização de TI não é considerada rara. Por outro lado, na Terra Nova esse requerimento de raridade é satisfeito de maneira especial pelos dois *software* que carregam em si a experiência da empresa e de seus funcionários, e, portanto, são considerados de difícil ou de alto custo de aquisição e desenvolvimento.

Um avanço no quesito raridade está em desenvolvimento também pela ASID, onde o portal que está sendo criado, por levar para o ambiente *online* a forma de trabalho e a *expertise* da ES, pode ser de difícil ou custosa aquisição e desenvolvimento por concorrentes. Consequentemente, atualmente a utilização da TI na ASID não é considerada rara, mas com os novos desdobramentos o será em breve (BARNEY; CLARK, 2007; MATA; FUERST; BARNEY, 1995; BARNEY, 1991).

Decorrentes do uso de ferramentas de TI pouco raras, a DePropósito e a ASID são passíveis de imitação, enquanto que na Terra Nova essa cópia parece ser complexa. A ASID demonstra um avanço nesse sentido, com a criação do portal já

mencionado, que tem embutida a experiência da empresa, o que é considerado um mecanismo de isolamento denominado condições históricas. Dessarte, atualmente o uso de TI na ASID é passível de imitação, mas essa condição deve melhorar no futuro } (BARNEY; CLARK, 2007; MATA; FUERST; BARNEY, 1995; BARNEY, 1991).

Notou-se que a Terra Nova parece ter a utilização com menor chance de ser imitada dos três casos, uma vez que emprega dois mecanismos de isolamento na construção e desenvolvimento de seu *software* – condições históricas e compreensões sociais, e ainda utiliza de proteções judiciais contra a cópia não autorizada de suas ferramentas de TI. Ainda, com o desenvolvimento do *software* Titanium, que está em andamento, a Terra Nova deve dificultar ainda mais a imitação de sua utilização de TI (BARNEY; CLARK, 2007; MATA; FUERST; BARNEY, 1995; BARNEY, 1991).

Não foi mencionado em nenhum dos casos, o registro de propriedade intelectual para dificultar a cópia da utilização de TI por parte de concorrentes. Esse raciocínio é consonante ao que ocorre nas empresas tradicionais (BARNEY; CLARK, 2007; MATA; FUERST; BARNEY, 1995; BARNEY, 1991).

No que tange à organização, notou-se que a TI atua especialmente junto aos recursos humanos e às atividades das empresas nos três casos. A capacidade de TI, que é quando a aprendizagem e o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo, permite-lhe utilizar melhor a sua infraestrutura de TI, e parece estar em desenvolvimento na ASID e na Terra Nova, à semelhança dos observados por Pearlson e Saunders (2010).

Em corroboração com a literatura, verificou-se que as ES não vivem em um ambiente de concorrência hostil, mas que ainda assim buscam melhorias de desempenho, produtividade e eficiência, o que se harmoniza com os argumentos de Weerawardena e Mort (2006) e de Roy e Karna (2015). Outrossim, notou-se que as ES buscam MN de alto desempenho e que sejam escaláveis, para que se alcance o maior impacto social possível e então, conquiste apoiadores, simpatizantes e acionistas.

Tendo por base a satisfação dos aspectos VRIO, constatou-se que apenas a Terra Nova cumpre com todos os aspectos, e que a ASID pode vir a cumprir no futuro, desde que se concretize o desenvolvimento de seu *software* próprio. Dessarte, a Terra Nova é a única que detém a vantagem competitiva sustentável no que diz respeito ao uso de TI. Não obstante, são reconhecidos os esforços da ASID

para chegar no mesmo nível. Também cabe ressaltar que a Terra Nova é a ES com maior tempo de funcionamento, dentre os casos estudados, o que pode ter contribuído com os resultados (BARNEY; CLARK, 2007; MATA; FUERST; BARNEY, 1995; BARNEY, 1991).

Sem embargo, todas as ES apresentaram um uso estratégico de TI na criação, configuração e captura de valor porque empregam suas ferramentas para realizar suas atividades, criar e manter parcerias, colaborar com clientes e parceiros e coordenar atividades e filiais. De acordo com Pearlson e Saunders (2010), esse uso é estratégico porque permite a leitura do mercado, promove relacionamentos com os *stakeholders* e consideram as condições históricas e sociais complexas de cada ES.

Concluída a apresentação e discussão dos resultados, as considerações finais são ponderadas na sequência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ES são empresas que fazem uso de *expertises* de mercado para gerar impacto social por meio de um MN financeiramente sustentável. Esse tipo de empresa é recente no país, e tem demandado pesquisas que examinem suas áreas de criação, configuração e captura de valor, bem como investigações do papel estratégico de seus recursos, dado que elas vivem uma concorrência diferenciada, se comparada às empresas tradicionais.

Dessarte, o objetivo geral deste estudo foi analisar como o valor de negócio da tecnologia da informação pode ser observado no modelo de negócios das empresas sociais. Assim, constatou-se que a TI é empregada na criação, configuração e captura de valor das ES, de forma a alcançar melhorias de desempenho em seus MNs, que culminem em aumento de impacto social, corroborando especialmente os argumentos de Frączkiewicz-Wronka e Wronka-Pośpiech (2014).

O primeiro objetivo específico foi descrever o atual modelo de negócios das empresas sociais. Nele foi constatado que a criação de valor das ES é dependente do alinhamento entre a causa social e outros atributos considerados relevantes pelos clientes, corroborando os estudos de Wilson e Post (2013). Além disso, evidenciou-se que a PV de uma empresa social precisa estar alinhada a um segmento de clientes específico, o que pode exigir a adaptação de produtos e serviços já existentes e MNs consideravelmente inovadores, para que se rentabilize um mercado que originalmente não seria lucrativo, corroborando com estudos anteriores (YUNUS; JOLIS, 2010; YOUNG, 2006). Dessarte, para superar os desafios da criação de valor das ES, notou-se haver um círculo virtuoso entre um relacionamento de cocriação com os clientes e a entrega da personalização como um dos atributos da proposta de valor das ES.

No tocante à configuração de valor das ES, considerando-se as discussões apresentadas sobre recursos principais, atividades-chave e parcerias principais, notou-se que a metodologia é um recurso intelectual considerado relevante para o MN das ES. Além disso, verificou-se que as atividades-chave das ES podem ser agrupadas em identificação da necessidade, prestação do serviço e acompanhamento dos resultados – que podem incluir a mensuração da evolução de parceiros. Ainda, os parceiros das ES são investidores, fomentadores e

fornecedores, sendo que o apoio demandado dos fomentadores difere ao longo do ciclo de vida da ES. Evidenciou-se que a falta de parceria com o governo é justificada pelas intempéries políticas e pelo fato de que as ES almejam o lucro, ainda que secundariamente. Especialmente no que diz respeito a parcerias, este trabalho aprofunda os argumentos de Petrini, Scherer e Back (2016), lançando luz sobre os detalhes do relacionamento em ES com fomentadoras e governo.

No que concerne à captura ou apropriação de valor, e, portanto, aos elementos de estrutura de custos e de fontes de receitas, verificou-se que as ES têm arquitetado um MN que leva em consideração a produtividade e a eficiência para oferecer serviços a um preço aceitável ou abaixo do mercado, e com isso, aumentar a empresa, e por consequência, o impacto social obtido. Essa preocupação com o aspecto financeiro e com a eficiência está em linha com estudos anteriores (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016; GOYAL; SERGI; JAISWAL, 2016; STECKER, 2014; CHU, 2007).

O segundo objetivo específico foi verificar de que forma a tecnologia da informação é aplicada no modelo de negócios das empresas sociais. Dessarte, constata-se que TI é relevante para as atividades das ES, mas que seu uso está aquém do desejado. Notou-se que faltam esforços na intenção de intensificar a utilização, que pode ocorrer especialmente na criação de *software* sob medida que integrem as atividades da empresa, considerando sua experiência de mercado, e oportunizem o contato com o cliente. Verificou-se também que as ES têm dispendido esforços no ambiente *online* para interagir com apoiadores e simpatizantes por meio das redes sociais, com a finalidade de obter credibilidade e visibilidade principalmente. Cabe acrescentar que há aplicações potenciais para os dados coletados na execução do serviço, como o mapeamento de outras necessidades sociais que poderiam resultar na oferta de novos produtos ou no melhoramento dos já existentes, e a mensuração do impacto social de forma quantitativa. Por fim, foram identificados os obstáculos ao fortalecimento do uso de TI nas ES, que dentre outros são a falta de recursos financeiros e de tempo. O uso tímido de TI está consonante ao encontrado nas pesquisas de Corrêa e Teixeira (2015) de que os recursos tecnológicos eram pouco desenvolvidos nas ES.

O terceiro objetivo específico foi identificar a contribuição da tecnologia da informação na criação, configuração e captura de valor das empresas sociais. À vista disso, evidenciou-se que as dez utilizações de TI mencionadas na literatura

foram confirmadas nas ES estudadas, em maior ou menor grau. Na prestação de um serviço melhor, a agilidade, a possibilidade de comunicação com o cliente e o uso da *internet* foram apontados como os atributos de TI que oportunizam esse benefício. Na busca de novos clientes e de novos mercados, notou-se que apesar do uso de algumas ferramentas de TI, elas precisam ser reforçadas por indicação de outros clientes.

Para conhecer e se comunicar com os clientes, as mensagens instantâneas e as redes sociais parecem ser vistas como inovação, o que se mostra coerente com o relacionamento com o cliente de cocriação. No que diz respeito a atender novas regiões, notou-se que TI é vista como uma das poucas alternativas viáveis de escalabilidade do trabalho das ES por permitir que suas atividades, que são altamente dependentes de pessoas, sejam realizadas de forma remota. Verificou-se que por meio das ferramentas de TI, o recurso visibilidade pode ser acessado, e terminar por render à ES desde simpatizantes até acionistas. Também foi observado um papel na coordenação das ES, na conexão delas com suas filiais, e na comunicação e no compartilhamento de informações, funções pelas quais a utilização de mensagens instantâneas tem sido enaltecida. Quanto à redução de custos, notou-se que há economias em comunicação, no deslocamento e no uso dos recursos humanos, sendo que com a intensificação do uso de TI, espera-se que ocorram maiores economias. Para a precificação, o Excel e a *internet* foram identificados como as ferramentas de TI mais utilizadas. Os achados do terceiro objetivo específico não só corroboram o estudo de Frączkiewicz-Wronka; Wronka-Pośpiech (2014), quanto o enriquecem com o panorama empírico e com um ponto de vista de um outro país.

O quarto objetivo específico foi identificar as inovações ocorridas no modelo de negócios das empresas sociais ao longo do tempo. Evidenciou-se que a ideia de um negócio que gere um impacto social parece vir antes da preocupação de como essa ES irá se sustentar financeiramente. Diante disso, notou-se um possível dilema sobre as fontes de receita que podem modificar toda a lógica do MN das ES: comercializar seus produtos ao próprio beneficiário – e ser orientada pelo custo, ou ter como clientes outro público – e ser orientada pelo valor, utilizando os recursos financeiros obtidos para gerar o impacto social almejado. Esse dilema exemplifica o que outrora fora mencionado no estudo de Sinkovics, Sinkovics e Yamin (2014) de

que as características do mercado poderiam vir a ser limitadoras da captura de valor das ES.

Quanto às inovações de extensão, notou-se que não houve interferência na lógica do MN já praticado pelas ES, tratando-se apenas de expansão na linha de produtos ou das regiões atendidas. No que tange às inovações de revisão, notou-se apenas modificações que adequavam as ES ao momento de mercado em que elas estavam vivenciando, almejando manter seu MN financeiramente eficiente e ao mesmo tempo capaz de gerar resultados sociais. Por fim, nas alterações de terminação, dois parceiros deixaram de trabalhar com duas das ES. Notou-se que a lógica do MN dos casos estudados se manteve com o passar dos anos, realizando modificações apenas de adaptação.

Ainda em inovação do MN, foi possível identificar algumas etapas do ciclo de vida das ES, estudado por Vasconcelos e Lezana (2012). Contudo, percebeu-se que o ciclo de vida das ES não é linear, e que suas etapas podem ocorrer de forma concomitante, especialmente tendo decorrido os primeiros anos de existência da ES.

O quinto objetivo específico foi verificar de que forma a tecnologia da informação intervém na inovação do modelo de negócios das empresas sociais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Isto posto, notou-se que há um potencial pouco explorado na utilização de TI para desafiar o pensamento comum e promover a inovação, uma vez que duas das três ES afirmam ter o uso de TI bastante semelhante ao de outras empresas, inclusive tradicionais. Verificou-se também que as ES têm buscado parceiros por meio das redes sociais, o que demonstra uma inovação. Ainda em redes sociais, notou-se que elas se mostraram como uma potencialidade para manter-se em experimentação contínua, uma vez que permite o monitoramento das reações do público diante de informações divulgadas pelas ES. No que tange ao recrutamento de acionistas, constatou-se que se a TI oportunizar um maior impacto social, então ela impacta na visão e na negociação com os acionistas. Não obstante, a organização e a visibilidade que a TI oportuniza também foram consideradas importantes nas negociações com investidores. Por fim, quanto a mensuração e especificação de impacto social, foi constatado inicialmente um uso modesto por parte de duas das ES estudadas, que em análise aprofundada demonstrou um uso mais intensivo por parte de uma das ES, que utiliza um *software* específico para mensurar impacto e engajamento nas redes sociais.

Por fim, o sexto objetivo específico foi verificar de que forma a tecnologia da informação pode ser considerada um recurso valioso, raro, de imitabilidade imperfeita e de organização nas empresas sociais. Nele, evidenciou-se que as ES estudadas fazem um uso valioso de TI, mas que em dois dos três casos essa utilização não pode ser considerada rara e de difícil imitação (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991). Não obstante, todas fazem o uso da TI de forma a organizar outros recursos – especialmente humanos –, e as atividades. Dois dos três casos demonstraram estar desenvolvendo uma capacidade de TI, mas apenas a Terra Nova parece ter a vantagem competitiva sustentável.

Sem embargo, todas as ES fazem um uso estratégico de TI, nos termos de Pearlson e Saunders (2010), a medida em que facilitam a sua compreensão do mercado e seu relacionamento com os *stakeholders*. Entretanto, ainda segundo os mesmos autores, as empresas que conseguirem incluir condições históricas e compreensões sociais complexas a sua utilização de TI, podem estar em uma posição estratégica mais confortável diante dos concorrentes. Nesse sentido, dois dos três casos parecem estar dispendendo esforços para desenvolver ferramentas de TI estrategicamente mais eficazes.

Ponderado sobre os objetivos, discorre-se sobre as contribuições teóricas deste estudo.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Esta pesquisa faz contribuições teóricas para os campos de pesquisa de ES, MN, inovação do MN, TI e VBR. Em ES, este estudo traz informações acerca do funcionamento desse tipo de empresa, de sua competitividade, de seus relacionamentos com clientes e parceiros, de seus momentos de criação, configuração e captura de valor e das formas de alcançar a escalabilidade e de mensurar o impacto social – dois considerados grandes desafios. Em MN, esta pesquisa exemplifica a utilidade do construto no planejamento estratégico, onde é possível analisar quais recursos são mais relevantes para uma categoria de empresas, e onde eles são empregados, para que se tome a decisão de intensificá-los ou modificá-los. No que tange à inovação do MN, foi discutido nesse trabalho formas de realizá-la, bem como a participação de TI.

No que diz respeito diretamente à TI, os benefícios intangíveis de seu uso foram discutidos e também foi lançada luz sobre a indecisão quanto aos seus reais ganhos, recontextualizando uma discussão antiga da academia que envolve o construto de VNTI.

No tocante à VBR, este estudo demonstrou sua utilidade especialmente em relação a desempenho interno, e não necessariamente em comparação com atores externos. Vale ressaltar que a principal contribuição teórica foi investigar qual a função da TI nas ES por meio de um estudo robusto, que considerou a atual forma de fazer negócios da empresa (pela lente de MN) – , como as modificações que ocorreram ao longo do tempo (analisadas sob a lente de inovação do MN) ponderando, ao final, sobre uma possível função estratégica de TI, utilizando-se da VBR.

Apresentadas as contribuições teóricas, detalham-se as contribuições práticas.

5.2 CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS

Esse trabalho contribui empiricamente por fomentar conhecimentos acerca da função estratégica de TI e seus resultados no MN de ES, o que pode orientar praticantes na aquisição de ferramentas de TI que impulsionem o desempenho de suas ES. Este estudo também discorre sobre os momentos de criação, configuração e captura de valor de ES, trazendo achados que podem ser utilizados na concepção de outros MNs de ES.

Ainda, é apresentado um panorama do uso atual de TI nas ES, que pode oportunizar uma análise de quais ferramentas estão sendo subutilizadas, e estimular a criação de *software* sob demanda, que possam incorporar a experiência construída pelas ES, arquitetando ferramentas que aliem a agilidade e eficiência dos processos às necessidades estratégicas de gestão e de expansão das ES.

Também foram apresentadas as mudanças que ocorreram nas ES ao longo do tempo e a função que TI teve nesses desdobramentos. Essa discussão pode auxiliar as ES mais jovens a se estruturar, a fim de capacitá-las a realizar alterações semelhantes, ou ainda experimentar o crescimento mais precoce. Além disso, os dados também podem despertar nos praticantes o interesse de utilizar as

ferramentas de TI em modo diverso ao pensamento comum, podendo resultar em inovações para as ES.

Por fim, o aspecto estratégico de TI nas ES foi ponderado, contribuindo para chamar a atenção dos praticantes para que se empenhem em desenvolver ferramentas inovadoras, consideravelmente raras e difíceis de serem copiadas.

Detalhada as contribuições empíricas, discorre-se sobre as limitações desta pesquisa.

5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As duas principais limitações deste estudo se deram em função do método de pesquisa adotado – que não permite generalizações de ampla envergadura, e também em função da possibilidade dos dados refletirem o ponto de vista da pesquisadora, dada a indistinção entre o sujeito e o objeto pesquisado. Outrossim, foram tomadas medidas que assegurassem a validade e a confiabilidade do trabalho ora apresentado.

Nada obstante, essas limitações também se apresentam como oportunidades para a realização de novas pesquisas na área. Dessarte, são recomendadas pesquisas sobre o tema que se utilizem de mais casos para análise, ou de abordagem quantitativa, ou ainda de pesquisas etnográficas.

A primeira sugestão corresponde ao cerne da diferenciação entre ES e ONGs, supondo-se que uma pesquisa etnográfica investigando as razões pelas quais uma ONG opta por comercializar serviços e depender deles para sua subsistência, pode apresentar achados surpreendentes, para uma pergunta que diversos pesquisadores pensam já ter respondido.

Na segunda sugestão, incentiva-se a investigação do funcionamento de um ecossistema social, que considere as ONGs, as ES, os doadores, os beneficiários, as empresas tradicionais parceiras e o governo, e lancem luz sobre os impactos obtidos. A expectativa, com esse estudo, é que possa chamar a atenção da sociedade e de autoridades governamentais para o desenvolvimento de políticas públicas que favoreçam a criação e o desenvolvimento de ES.

Na terceira sugestão está outro esforço de pesquisa que almeja chamar a atenção dos legisladores, bem como auxiliar os empreendedores sociais a escolherem seu enquadramento legal no ato de constituição de suas ES: investigar

as vantagens e desvantagens dos diversos enquadramentos legais que uma ES pode adotar no Brasil.

Como quarta sugestão está um aspecto mais prático da vida das ES: a cocriação. Como a literatura destaca que as parcerias têm um papel fundamental na vida das ES, e este estudou constatou que há uma relação de cocriação com clientes e parceiros, parece relevante estudar qual o papel da cocriação nos MNs das ES.

Por fim, são sugeridas pesquisas que aprofundem o emprego de TI nas ES, como por exemplo examinar o valor de negócio de TI pelo ponto de vista do investidor social. Examinar como ocorre a escalabilidade das ES por meio da TI é outra opção de pesquisa. Parece válido ainda analisar o impacto das fomentadoras e aceleradores de negócios sociais na área de TI nas ES capacitadas. Também cabe examinar as possibilidades que a TI oferece para a mensuração de impacto social. Por último, percebe-se o mérito na realização de estudos comparativos entre o uso de TI pelas ONGs e pelas ES.

Acredita-se que esta dissertação cumpriu com o seu objetivo e foi capaz de demonstrar um panorama da utilização de TI nas ES, que vem a ser uma semente para despertar o interesse de outros pesquisadores para a área. O objetivo com o trabalho também foi, como o de qualquer outro trabalho científico precisa ser, trazer informações para que sejam adequadas às atividades das empresas e as políticas públicas e, resulte ao final, em melhoria na vida das pessoas como um todo.

REFERÊNCIAS

- AFFELDT, F. S.; VANTI, A. A. Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 203–226, 1 ago. 2009.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. DE M. Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 125–151, fev. 2012.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6–7, p. 493–520, jun. 2001.
- ANDREASEN, A. R. The life trajectory of social marketing: some implications. **Marketing Theory**, v. 3, n. 3, p. 293–303, 1 set. 2003.
- ARTEMISIA. **Artemisia Lab**. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/KXzPWp>>. Acesso em: 20 fev. 2017.
- ARY, D. et al. **Introduction to research in education**. 8 ed. Califórnia: Cengage Learning, 2010. 669 p.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1–22, jan. 2006.
- AVERSANO, L.; GRASSO, C.; TORTORELLA, M. A literature review of business/IT alignment strategies. **Procedia Technology**, v. 5, p. 462–474, 2012.
- AZEVEDO, L. P. de. **As distintas percepções sobre o empreendedorismo social**. 2015. 123 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.
- BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 14 ed. Boston: Cengage Learning, 2015. 592 p.
- BACQ, S.; EDDLESTON, K. A. A resource-based view of social entrepreneurship: how stewardship culture benefits scale of social impact. **Journal of Business Ethics**, p. 1–23, 1 set. 2016.
- BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business models as models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 156–171, abr. 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p.

_____. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995. 226 p.

BARKI, E. et al. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 380–384, ago. 2015.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, mar. 1991.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory**: creating and sustaining competitive advantage. Reino Unido: Oxford University Press, 2007. 316 p.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Tradução de: YAMAMOTO, M. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p. Título original: Strategic Management and Competitive Advantage.

BARROS, V. V. S.; GUERRAZZI, L. A. de C. Entendendo as bases do modelo de negócio: uma análise bibliométrica. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe: Enanpad, 2016. p. 1–19.

BHARADWAJ, A. S. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. **MIS Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 169–196, mar. 2000.

BHATT, G. D.; GROVER, V. Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: an empirical study. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 2, p. 253–277, 2005.

BOCKEN, N. M. P.; FIL, A.; PRABHU, J. Scaling up social businesses in developing markets. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p. 295–308, dez. 2016.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BOREKI, V. **Mediação para reduzir conflitos**. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 20 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/mediacao-para-reduzir-conflitos-bc8l6qh9q83lwp8d6leus5m4u>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398–409, 2012.

BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. **The emergence of social enterprise**. New York: Routledge, 2001. 166 p.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1–15, mar. 2000.

BRAGA, J. C.; PROENÇA, T.; FERREIRA, M. R. Motivations for social entrepreneurship – Evidences from Portugal. **Tékhné**, v. 12, p. 11–21, dez. 2014.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 195–215, abr. 2010.

CASTRO, D. de. How a brazilian firm is sustainably solving the problems of urban slums, one community at a time. **Field Actions Science Reports**, v. spe., n. 3, p. 1–5, 31 maio 2012.

CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHØI, J. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. **Management Decision**, v. 49, n. 8, p. 1327–1342, 6 set. 2011.

CERTO, S. T.; MILLER, T. Social entrepreneurship: key issues and concepts. **Business Horizons**, v. 51, n. 4, p. 267–271, jul. 2008.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, abr. 2010.

CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: opening a new avenue for systematic future research. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 3, p. 363–376, maio 2014.

CHU, M. Commercial returns at the base of the pyramid. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 2, n. 1–2, p. 115–146, abr. 2007.

COIMBRA, L. O. T. **Regularização de áreas ocupadas irregularmente no município de Pinhais**. 11 f. Trabalho de Pós-Graduação (Disciplina Tópicos Especiais Aplicados ao Setor Público – Seminário de Casos de Boas Práticas da Gestão Pública), Curso de Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. 166 f. Tese (Livre-docência em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

COMINI, G. M.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. de. A three-pronged approach to social business: a brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385–397, set. 2012.

COONEY, K. An exploratory study of social purpose business models in the united states. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 185–196, 22 jan. 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORALINA, C. **Vintém de cobre**: meias confissões de Aninha. 6 ed. São Paulo: Global Editora, 1997.

CORRÊA, R. O.; TEIXEIRA, R. M. Redes sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimação organizacional: estudo de casos múltiplos com empreendedores sociais. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 62–95, fev. 2015.

COSTA, G. L. **Modelos de Negócios Sociais**: a criação, configuração e compartilhamento de valor social. 2017. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social entrepreneurship : why we don ' t need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37–57, 1 ago. 2010.

DASILVA, C. M.; TRKMAN, P. Business model: what it is and what it is not. **Long Range Planning**, v. 47, n. 6, p. 379–389, dez. 2014.

DAULATKAR, S.; SANGLE, P. S. Proposed re-conceptualization of IT business value benefits. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 522–545, 6 jun. 2016.

DEES, J. G. **The Meaning of “Social Entrepreneurship”**. 1998. Disponível em: <<https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>>. Acesso em: 25 dez. 2016.

DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. Sector-bending: blurring lines between nonprofit and for-profit. **Society**, v. 40, n. 4, p. 16–27, maio 2003.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in europe and the united states: convergences and divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 32–53, mar. 2010.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 227–246, abr. 2010.

DIAS, M. R. et al. A pesquisa acadêmica sobre negócios sociais no brasil e no mundo. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe: Enanpad, 2016. p. 1–21.

DIXON, S. E. A.; CLIFFORD, A. Ecopreneurship – a new approach to managing the triple bottom line. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 3, p. 326–345, 29 maio 2007.

DOUGHERTY, L. Putting poverty in museums: strategies to encourage the creation of the for-profit social business. **Boston College Third World Law Journal**, v. 29, n. 2, p. 357–379, jan. 2009.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1 out. 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 1 fev. 2007.

FELÍCIO, J. A.; GONÇALVES, H. M.; GONÇALVES, V. da C. Social value and organizational performance in non-profit social organizations: social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 2139–2146, out. 2013.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 5 ed. New York: Sage, 2014. 616 p.

FOLHA DE SÃO PAULO. **O que é o prêmio Empreendedor Social?** Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/sobre_o_premio.shtml>. Acesso em: 10 dez. 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. 127 p. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

FOSS, N. J.; SAEBI, T. Fifteen years of research on business model innovation. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200–227, jan. 2017.

FRĄCZKIEWICZ-WRONKA, A.; WRONKA-POŚPIECH, M. The use of ICT for achieving the objectives of the business model – social enterprise perspective. **Polish Journal of Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 33–42, 2014.

GAIOTTO, S. A. V. Empreendedorismo social: estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 101–123, jul. 2016.

GANZAROLI, A.; DE NONI, I.; PILOTTI, L. The role of social entrepreneurship in leveraging exaptation in locked-in industrial districts: the case of Idrogenet in the industrial district of Lumezzane. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 27, n. 3, p. 254–274, 8 abr. 2014.

GEORGE, G.; BOCK, A. J. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 83–111, jan. 2011.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GLAVAS, A.; MISH, J. Resources and capabilities of triple bottom line firms: going over old or breaking new ground? **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 3, p. 623–642, 2015.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; FISCHER, R. M. The succession process at social enterprises in Brazil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 473–488, 2012.

GOYAL, S.; SERGI, B. S.; JAISWAL, M. P. Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. **Management Decision**, v. 54, n. 2, p. 418–440, 21 mar. 2016.

GOYAL, S.; SERGI, B. S.; KAPOOR, A. Understanding the key characteristics of an embedded business model for the base of the pyramid markets. **Economics and Sociology**, v. 7, n. 4, p. 26–40, 2014.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114–135, 1 abr. 1991.

GROVE, A.; BERG, G. A. Social business: defining and situating the concept. In: _____. (Ed.). **Social Business: theory, practice, and critical perspectives**. New York: Springer, 2014. p. 3–22.

HEALY, M.; PERRY, C. Comprehensive criteria to judge validity and reliability of

qualitative research within the realism paradigm. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 3, n. 3, p. 118–126, set. 2000.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**, v. 12, n. 1, p. 49–59, mar. 2003.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 472–484, 1993.

HITT, L. M.; BRYNJOLFSSON, E. Productivity, business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 121–142, jun. 1996.

HOLT, D.; LITTLEWOOD, D. Identifying, mapping, and monitoring the impact of hybrid firms. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 107–125, maio 2015.

HOOPEES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 889–902, 2003.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 385–396, ago. 2015.

JÄGER, U. P.; SCHRÖER, A. Integrated organizational identity: a definition of hybrid organizations and a research agenda. **Voluntas**, v. 25, n. 5, p. 1281–1306, 3 out. 2014.

JOÃO, I. de S. **Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais**. 2014. 152 f. Tese (Doutorado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, p. 50–59, dez. 2008.

KAGERMANN, H.; OSTERLE, H.; JORDAN, J. M. **IT-driven business models: global case studies in transformation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 220 p.

KAUFFMAN, R. J.; RIGGINS, F. J. Information and communication technology and the sustainability of microfinance. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 11, n. 5, p. 450–468, set. 2012.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento

conceitual. São Paulo: USP, 1980. 378 p.

LAGE, M. C.; GODOY, A. S. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 75–98, jun. 2008.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999. 340 p.

LIANG, T.; YOU, J.; LIU, C. A resource-based perspective on information technology and firm performance: a meta analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 8, p. 1138–1158, 31 ago. 2010.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2 ed. Reino Unido: SAGE Publications Inc, 2000. p. 163–188.

LINDER, J.; CANTRELL, S. Changing business models: surveying the landscape. **Accenture Institute for Strategic Change**, p. 1–15, maio 2000.

LIS, L. Temer sanciona lei que prevê novas regras para regularização fundiária. **G1 Política**, Brasília, 11 jul. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/Etf9Gu>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 9–28, mar. 2009.

LOUREIRO, S. M. do C. R. **Business support networks for social businesses a study of the brazilian support ecosystem**. 2014. 80 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Internacional) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014.

MAÇADA, A. C. G. et al. IT business value model for information intensive organizations. **BAR - Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 44–65, mar. 2012.

MAÇADA, A. C. G.; FREITAS JUNIOR, J. C. da S.; PINTO, A. de V. A visão baseada em recursos nas pesquisas de sistemas de informação no brasil: abordagens, aplicabilidade e direcionamento de pesquisas. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe: Enanpad, 2016. p. 1–16.

MAGRETTA, J. **Why business models matter**. 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>. Acesso em: 26 dez. 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G. de A. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 8, n. 20, p. 1–12, jan. 2006.

MASON, K.; SPRING, M. The sites and practices of business models. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 6, p. 1032–1041, ago. 2011.

MATA, F. J.; FUERST, W. L.; BARNEY, J. B. Information technology and sustained competitive advantage : a resource-based analysis. **MIS Quarterly**, v. 19, n. 4, p. 487–505, dez. 1995.

MCGRATH, R. G. Business models: a discovery driven approach. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 247–261, abr. 2010.

MEIRELLES, D. S. E. Modelo de negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Enanpad, 2015. p. 1–16.

MELLO, J. P. de. **Negócios sociais em contexto brasileiro**: contradições e potencialidades como alternativa socioeconômica. 2016. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 283–322, jun. 2004.

MENDOZA, F. R. **Social entrepreneurship, microcredit and development challenges**: a case study analysis of banco Pérola. 2016. 83 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Internacional) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. New business models for creating shared value. **Social Responsibility Journal**, v. 8, n. 4, p. 561–577, 28 set. 2012.

MINAYO, M. C. DE S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MIRON JAPPE, M. L. **Fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais no Brasil**: Um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste. 2013. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

MITHAS, S. et al. Information technology and firm profitability: mechanisms and empirical evidence. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 205–224, mar. 2012.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726–735, jun. 2005.

MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 2, p. 145–162, abr. 2006.

NEVO, S.; WADE, M. R. The formation and value of IT-enabled resources: Antecedents and consequences of synergistic relationships. **MIS Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 163–183, mar. 2010.

NIELSEN, C.; LUND, M. (Ed.). **Business model: networking, innovating and globalizing**. 2 ed. Telluride: Ventus Publishing, 2012. 205 p.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação: e as decisões gerenciais na era da internet**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 491 p.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. 172 f. Tese (Doutorado em Gestão da Informação) - Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

PEARLSON, K. E.; SAUNDERS, C. S. **Managing and using information systems: a strategic approach**. 4 ed. New York: Wiley, 2010. 400 p.

PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. Tradução de: SZMRECSÁNYI, T. Campinas: Editora Unicamp, 2006. 398 p. Título original: The theory of the growth of the firm.

PEREIRA, D. L. **Contribuição de empresas sociais baseadas em tecnologia da informação e comunicação para o desenvolvimento humano: uma abordagem de capacitações**. 2015. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

PERKMANN, M.; SPICER, A. What are business models? developing a theory of performative representations. **Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward**, p. 265–275, jan. 2010.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209–225, abr. 2016.

PIPE.SOCIAL. **1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. 2017. Disponível em: <<http://pipe.social/mapa2017>>. Acesso em: 9 dez. 2017.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81–105, jan. 2006.

PLÉ, L.; LECOCQ, X.; ANGOT, J. Customer-integrated business models: a theoretical *framework*. **M@n@gement**, v. 13, n. 4, p. 226–265, 2010.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução de: NASSER, A. C. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 464 p. Título original: La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques.

POWELL, T. C.; DENT-MICALLEF, A. Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 375–405, maio 1997.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **First Quarter**, n. 26, p. 1–14, 26 jan. 2002. Disponível em: <<http://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9a4ba>>. Acesso em: 26 dez. 2016

RODRIGUES, M. Â. V. Democracia vs. eficiência: como alcançar equilíbrio em tempo de crise financeira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 88–104, jan. 2017.

ROY, K.; KARNA, A. Doing social good on a sustainable basis: competitive advantage of social businesses. **Management Decision**, v. 53, n. 6, p. 1355–1374, 13 jul. 2015.

RUSSO, M. Ética e integridade na ciência: da responsabilidade do cientista à responsabilidade coletiva. **Estudos Avançados**, v. 28, n. 80, p. 189–198, 2014.

SAATCI, E. Y.; URPER, C. Corporate social responsibility versus social business. **Journal of Economics, Business and Management**, v. 1, n. 1, p. 62–65, fev. 2013.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. 16 ed. London: Transaction, 2012.

255 p.

SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. **What is a social entrepreneur?** Disponível em: <<http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

SILVA, A. S. da. **Jardim Pantanal**: atores e interesses, desalento e esperança. 2016. 113 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R.; YAMIN, M. The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid - Implications for MNEs? **International Business Review**, v. 23, n. 4, p. 692–707, ago. 2014.

STECKER, M. J. Revolutionizing the nonprofit sector through social entrepreneurship. **Journal of Economic Issues**, v. 48, n. 2, p. 349–358, 1 jun. 2014.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, abr. 2010.

THOMPSON, J.; DOHERTY, B. The diverse world of social enterprise. **International Journal of Social Economics**, v. 33, n. 5/6, p. 361–375, maio 2006.

TRIVEDI, C.; STOKOLS, D. Social enterprises and corporate enterprises: fundamental differences and defining features. **Journal of Entrepreneurship**, v. 20, n. 1, p. 1–32, 17 jan. 2011.

UNDP, United Nations Development Programme. **Os objetivos de desenvolvimento sustentável: dos ODM aos ODS**. 2015. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/post-2015.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Human Development Report 2016 Team**. Washington: Communications Development Incorporated, 2016. 272 p.

VASCONCELOS, A. M. de; LEZANA, Á. G. R. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, p. 1037–1058, ago. 2012.

WADE, M. R.; HULLAND, J. Review: The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 107–142, mar. 2004.

WAKKEE, I.; BARUA, R.; BEUKERING, P. VAN. What about the entrepreneur? How static business models drive and hinder the development of self-sustaining local

energy access ventures. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 19, n. 3, p. 1–19, set. 2014.

WALSKE, J. M.; TYSON, L. D. Built to scale: a comparative case analysis, assessing how social enterprises scale. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 16, n. 4, p. 269–281, 1 nov. 2015.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 21–35, fev. 2006.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, abr. 1984.

WIENGARTEN, F. et al. Exploring the important role of organizational factors in it business value: taking a contingency perspective on the resource-based view. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 30–46, 8 mar. 2013.

WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715–737, abr. 2013.

WIRTZ, B. W. et al. Business models: origin, Development and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36–54, fev. 2016.

WOOLLEY, J. L.; BRUNO, A. V.; CARLSON, E. D. Social venture business model archetypes: five vehicles for creating economic and social value. **Journal of Management for Global Sustainability**, v. 1, n. 2, p. 7–30, 28 ago. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

YOUNG, R. For what it is worth: social value and the future of social entrepreneurship. In: NICHOLLS, A. (Ed.). **Social entrepreneurship: new models of sustainable social change**. New York: Oxford University Press, 2006. p. 56–73.

YUNUS, M. Foreword: from microcredit to social business. In: GROVE, A.; BERG, G. A. (Ed.). **Social Business: theory, practice, and critical perspectives**. New York: Springer, 2014. p. v–viii.

YUNUS, M.; JOLIS, A. **O banqueiro dos pobres**. Tradução de: CUPERTINO, M. C. G. São Paulo: Ática, 2010. 343 p. Título original: Banker to the poor.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3,

p. 308–325, abr. 2010.

YUNUS, M.; WEBER, K. **Creating a world without poverty**: social business and the future of capitalism. New York: PublicAffairs, 2007. 297 p.

ZAGONEL, L. D. Gestão: a chave para o desenvolvimento do 3° Setor. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 17 fev. 2017. Disponível em: < <https://goo.gl/3gCFfZ>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: an activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 216–226, abr. 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R. The business model: a theoretically anchored robust construct for strategic analysis. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 403–411, nov. 2013.

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO									
Visão Geral									
<p>Esta pesquisa faz parte de uma dissertação de mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, cuja pesquisadora tem interesse explícito na construção de conhecimentos acerca da Tecnologia da Informação nas Empresas Sociais.</p> <p>O estudo é guiado pela questão de pesquisa: "Como o valor de negócio da tecnologia da informação (VNTI) pode ser observado no modelo de negócios (MN) das empresas sociais (ES)?".</p> <p>Finalidade da pesquisa: Se almeja trazer informações sobre a importância da tecnologia de informação nas empresas sociais que possam servir de orientação na tomada de decisão, contribuindo para o desenvolvimento desse tipo de empresa. Além disso, também se objetiva compreender melhor o funcionamento das ES e os momentos de criação, configuração e captura de valor delas, a fim de propicia-las um maior desenvolvimento competitivo.</p> <p>Estrutura teórica e modelo: O estudo mensura o valor de negócio da tecnologia da informação no modelo de negócios das empresas sociais a partir das categorias de Empresas Sociais, Modelo de Negócios, Inovação no Modelo de Negócios, Valor de Negócio da Tecnologia da Informação e Visão Baseada em Recursos.</p> <p>Utilidade deste protocolo: Este protocolo é uma das medidas que asseguram a confiabilidade do estudo, e conduzirá a pesquisadora durante a realização do trabalho de campo.</p>									
Características para escolha dos casos									
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa legalmente constituída? 2. A missão social vem antes do lucro? 3. Tem produção contínua de bens ou serviços? 4. Os produtos ou serviços são vendidos? 5. Como é julgada a intensidade tecnológica da empresa? Alta, moderada ou baixa? (Será atribuído pela pesquisadora com base nas informações iniciais - Serão escolhidos um caso de cada intensidade) 									
Procedimentos de coleta de dados									
<p>Mestranda responsável: Gleycianne Rodrigues Araújo (xxx@xxx; fone: xxxx-xxxx)</p> <p>Orientadora responsável: Profª Dra. Márcia Ramos May (xxx@xxx; fone: xxxx-xxxx)</p> <p>Planejamento da coleta de dados: Os dados serão coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta e dados secundários, buscando evidências que possam auxiliar na compreensão do uso de Tecnologia da Informação nas Empresas Sociais. A coleta de dados de cada caso deve ocorrer preferencialmente em dias diferentes, e sempre que possível, após uma análise inicial dos casos já conduzidos, para que caso se reconheça alguma lacuna no roteiro ou nas informações prestadas, estas possam ser exploradas de outra forma ou com maior profundidade.</p> <p>Equipamentos e objetos a serem utilizados durante a coleta de dados: gravador, câmera fotográfica, agenda, lápis, caneta, protocolo de estudo de caso impresso e termo de consentimento livre e esclarecido.</p> <p>Antes do trabalho de campo: Testar os equipamentos e arrumar os materiais.</p> <p>Depois do trabalho de campo: Realizar as transcrições e anotações o mais rápido possível.</p>									
Questões da coleta de dados									
<p>Perguntas realizadas para os entrevistados: EMPRESA SOCIAL. Os objetivos específicos norteadores do estudo (a-f) foram dispostos logo acima do conjunto de questões a eles correspondentes.</p>									
a) Descrever o atual modelo de negócios das empresas sociais.									
Criação de Valor [CRI]	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 5px;">Proposta de valor</td> <td style="padding: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> 1) Qual é o produto/serviço da empresa? 2) Como ele se diferencia dos concorrentes? </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Segmentos de clientes</td> <td style="padding: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> 3) Quem são seus clientes? </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Relacionamento com clientes</td> <td style="padding: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> 4) Como vocês se relacionam com seus clientes? 5) Quais os meios de comunicação utilizados? </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Canais</td> <td style="padding: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> 6) Como vocês entregam seus produtos/serviços? </td> </tr> </table>	Proposta de valor	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual é o produto/serviço da empresa? 2) Como ele se diferencia dos concorrentes? 	Segmentos de clientes	<ol style="list-style-type: none"> 3) Quem são seus clientes? 	Relacionamento com clientes	<ol style="list-style-type: none"> 4) Como vocês se relacionam com seus clientes? 5) Quais os meios de comunicação utilizados? 	Canais	<ol style="list-style-type: none"> 6) Como vocês entregam seus produtos/serviços?
Proposta de valor	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual é o produto/serviço da empresa? 2) Como ele se diferencia dos concorrentes? 								
Segmentos de clientes	<ol style="list-style-type: none"> 3) Quem são seus clientes? 								
Relacionamento com clientes	<ol style="list-style-type: none"> 4) Como vocês se relacionam com seus clientes? 5) Quais os meios de comunicação utilizados? 								
Canais	<ol style="list-style-type: none"> 6) Como vocês entregam seus produtos/serviços? 								

Configuração de Valor [CONFIG]	Recursos principais	7) Quais são os principais recursos utilizados nos processos de sua organização?
	Atividades chave	8) Quais as principais atividades/processos realizados na sua organização para produção do produto ou prestação do serviço?
		9) Como a empresa desenvolveu essa forma de trabalhar (metodologia)?
	Parcerias principais	10) Quem são seus principais parceiros e fornecedores?
11) Possui algum vínculo com universidades/fomentadores de negócios sociais/governo/investidores externos? Quais? Como ocorre?		
Captura de Valor [CAPT]	Estrutura de custos	12) Quais são seus principais custos?
		13) Quais são suas principais receitas?
	Fontes de Receita	14) Como vocês formam seus preços?
		15) Vocês já receberam investimento de impacto? Como?
16) Vocês distribuem ou reinvestem seus lucros?		
b) Verificar de que forma a tecnologia da informação é aplicada no modelo de negócios das empresas sociais.		
Geral	17) Qual o papel da TI dentro da organização de vocês?	
	18) Qual é o grau atual de dependência da TI de sua empresa?	
	19) Como são distribuídas as atribuições de TI? Há um setor específico?	
Hardware	20) Quantos computadores a empresa possui? Notebooks ou desktops?	
	21) Possui servidor físico? Pensa em passar para computação em nuvem?	
Software	22) Quais os aplicativos que utiliza?	
	23) Possui algum ERP? Qual? Como ele foi escolhido?	
Network	24) Qual é o tipo de conexão que sua empresa utiliza para se conectar à <i>internet</i> ? Qual velocidade?	
Dados	25) Qual é a utilização principal dos dados coletados durante o processo?	
	26) Quais as medidas de segurança tomadas para proteger os dados que a empresa possui?	
c) Identificar a contribuição da tecnologia da informação na criação, configuração e captura de valor das empresas sociais.		
Criação de Valor [CRI]	Proposta de valor	27) Na sua empresa, a TI atua de alguma forma na entrega de um produto ou serviço melhor? Como?
	Segmentos de clientes	28) Sua empresa utiliza TI para encontrar novos clientes e novos mercados? Como?
	Relacionamento com clientes	29) Sua empresa utiliza TI para se comunicar com os clientes? (<i>E-mail</i> , mensagens instantâneas, redes sociais e etc.)
	Canais	30) Sua empresa utiliza TI para alcançar outras regiões? Como?
Configuração de Valor [CONFIG]	Recursos principais	31) Sua empresa utiliza TI para acessar novos recursos? (voluntários, apoiadores, doações e etc.). Como?
	Atividades chave	32) Sua empresa utiliza TI na coordenação das atividades? De que forma?
		33) Sua empresa utiliza TI para fomentar a colaboração interna entre funcionários? Como? E externa, com parceiros e fornecedores? Como?
	Parcerias principais	34) Sua empresa utiliza TI para comunicação e compartilhamento de informações interna e externamente? Como?
Captura de Valor [CAPT]	Estrutura de custos	35) A TI atua na redução de custos de sua empresa? Se sim, de que maneira?
	Fontes de Receita	36) A sua empresa utiliza TI para precificar os produtos/serviços de forma mais assertiva? Como?
d) Identificar as inovações ocorridas no modelo de negócios das empresas sociais ao longo		

do tempo.	
Criação	37) Desde que foi fundada, ocorreu alguma mudança em serviço, produto ou processo da sua organização? Quais? Como ocorreu?
Extensão	38) Com relação as principais atividades/processos, foram acrescentados ou expandidos processos?
Revisão	39) Houve a substituição de algum processo desde a fundação da empresa? E de parceiros ou de grupo de clientes?
Terminação	40) Ocorreu o abandono de algum processo? Qual? E de parceiros? E de grupo de clientes?
e) Verificar de que forma a tecnologia da informação intervém na inovação do modelo de negócios das empresas sociais.	
Desafiar o pensamento comum	41) A TI fez com que sua empresa trabalhasse diferente do que o mercado estava acostumado?
Encontrar parceiros que complementem as atividades da empresa	42) A sua empresa utiliza TI para encontrar parceiros que complementem as atividades dela? Pode nos dar um exemplo?
Experimentar novas formas de atuação	43) A sua empresa utiliza TI para experimentar novas formas de atuação? Como?
Recrutar acionistas orientados ao lucro social	44) A sua empresa utiliza TI para recrutar acionistas orientados ao lucro social? Como?
Especificar o impacto social alcançado de forma clara	45) A sua empresa utiliza TI para especificar o impacto social alcançado de forma clara? Como?
f) Verificar de que forma a tecnologia da informação pode ser considerada um recurso VRIO nas empresas sociais.	
Valioso	46) Você se considera um líder no seu segmento? Por quê? E com relação a TI, você se considera um pioneiro com o uso da TI? E com relação às redes sociais?
	47) Você considera valiosa a utilização que a sua empresa faz da TI atualmente? Por quê? *Verificar se a resposta considera o conceito coerente de valor (melhor uso possível da TI/Utilidade/importância/participação na tomada de decisão).
Raro	48) Seria custoso para seus concorrentes copiar sua forma de atuar? Por quê? Qual o papel da TI nisso?
Difícil Imitação	49) Você acredita que os seus concorrentes podem copiar a forma como a sua empresa utiliza TI? Por quê?
Organização	50) A TI atua de alguma forma na organização de seus recursos para o funcionamento de sua empresa de forma mais efetiva? Como?
Perguntas realizadas para os entrevistados: CLIENTES. Os objetivos específicos norteadores do estudo (a-f) foram dispostos logo acima do conjunto de questões a eles correspondentes.	
a) Descrever o atual modelo de negócios das empresas sociais.	
Criação de Valor [CRI]	1) Você está satisfeito com o serviço prestado pela empresa?
	2) Por que você escolheu a empresa?
	3) Quais são as vantagens que você obteve durante a transação?
	4) O fato de ser uma empresa social influenciou sua decisão de contratar esta empresa?
	5) Como você faz contato com a empresa?
Configuração de Valor [CONFIG]	6) Você obteve todas as informações que gostaria durante seu processo de compra com a empresa?
	7) Como você julga a organização das atividades da empresa?
Captura de Valor [CAPT]	8) Como você julga o preço cobrado pelos serviços?
b) Verificar de que forma a tecnologia da informação é aplicada no modelo de negócios das empresas sociais.	
9) Você possui computador? E smartphone?	
10) Você tem acesso à internet?	
11) Você se sente seguro ao fornecer informações para a empresa?	
12) Qual é o uso de TI você percebe nas atividades da empresa? *Como por exemplo, a nota fiscal eletrônica.	

c) Identificar a contribuição da tecnologia da informação na criação, configuração e captura de valor das empresas sociais.	
13) Esse uso que você observou, é importante para a organização? E para você? Por quê?	
d) Identificar as inovações ocorridas no modelo de negócios das empresas sociais ao longo do tempo.	
14) Você observou alguma mudança no serviço ou nas atividades da empresa, ao longo do tempo? Como ocorreram? *Mudanças de criação, extensão, revisão e abandono.	
e) Verificar de que forma a tecnologia da informação intervém na inovação do modelo de negócios das empresas sociais.	
15) Na sua opinião, TI atuou de alguma forma nessa mudança?	
16) Você acredita que o uso de TI nessa empresa será intensificado no futuro? Como?	
f) Verificar de que forma a tecnologia da informação pode ser considerada um recurso VRIO nas empresas sociais.	
17) Na sua opinião, a forma que esta empresa trabalha pode ser copiada facilmente por outra? Por quê?	
Questões de nível 3 (comparação das descobertas entre casos - Análise Cruzada)	
1.	Existe algum padrão ou tendência de descobertas entre os casos? Por quê? [1-6]
2.	Quais são as principais semelhanças? [1-6]
3.	Quais são as principais diferenças? [1-6]
Questões de nível 4 (extrapolando as evidências)	
1.	As evidências reforçam ou refutam as conclusões de estudos anteriores? Quais estudos? Como ocorre? [1-6]
Questões de nível 5 (questões normativas)	
1.	Há algum aspecto legal ou político do país que parece favorecer estes resultados? Qual(is)? Por quê? [1-6]
Relatório do estudo de caso	
Públicos-alvo: acadêmicos, proprietários/diretores/gestores de empresas sociais, e qualquer pessoa da sociedade que se interesse pelo tema.	
Sequência lógica: Coleta de dados, transcrição ou registro dos dados, análise e redação dos resultados. A análise de resultados seguirá a seguinte linha: descrição do caso e análise de cada um dos seis objetivos da pesquisa. Tendo decorrido esta estrutura em cada caso individualmente, procede-se com a análise cruzada dos casos, com novas ponderações também para os seis objetivos, considerando as questões de nível 3, 4 e 5 apresentadas nesse protocolo. Por fim, são redigidas as conclusões do estudo, suas limitações e as sugestões para trabalho futuro.	

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa “O VALOR DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS SOCIAIS: UMA ANÁLISE A PARTIR DO MODELO DE NEGÓCIO E DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS” que se propõe a investigar como a Tecnologia da Informação é empregada nas Empresas Sociais. A importância desta pesquisa está na construção de conhecimentos a respeito da competitividade e do funcionamento deste tipo de empresa no Brasil, que possam ser usados não só para fomentar este tipo de negócio, como para propiciar um ecossistema mais adequado para eles. Os dados para o estudo serão coletados por meio de **entrevistas** de aproximadamente uma hora, que podem ser gravadas (desde que haja seu consentimento) e de **visitas a sua empresa**, para compreensão do funcionamento dela. Tanto a coleta de dados, como o contato interpessoal oferecem riscos mínimos aos participantes, especialmente no que diz respeito ao desconforto de tratar algum tema. Se isto ocorrer, você tem a liberdade de não responder, ou abordar o tema em outro momento, quando lhe convier. **As informações coletadas serão analisadas em conjunto** com a de outros participantes e **será garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas, sendo resguardado o nome dos participantes** (apenas a pesquisadora e sua orientadora terão acesso a essa informação), bem como a identificação do local da coleta de dados. **A pesquisadora, sua orientadora e a instituição permanecem a sua disposição** para esclarecer eventuais dúvidas e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo. Seus contatos são disponibilizados ao final deste. **Sua participação é fundamental, mas também é voluntária.** Desta forma, você tem a liberdade de não aceitar a este convite ou deixar de participar do projeto quando desejar, sem qualquer penalidade ou prejuízo. Gostaríamos de poder contar com seu apoio e caso tenha interesse, podemos disponibilizar o estudo para vossa apreciação, ao final.

Você consente que sua entrevista seja gravada?
() Sim () Não

Você consente que o nome da sua empresa seja divulgado?
() Sim () Não

Você deseja receber um resumo dos resultados ao final do estudo?
() Sim () Não

Assim, considerando-se o exposto, solicitamos o consentimento desta Instituição para o contato com os participantes. Desde já agradecemos a sua colaboração.

Declaro que li e entendi os objetivos deste estudo, e que as dúvidas que tive foram esclarecidas pela pesquisadora. Desta forma, atesto minha concordância neste termo.

Instituição:
Nome do Representante Legal/RG:

Declaro que expliquei ao responsável o estudo e o presente termo e esclareci as dúvidas apresentadas.

Curitiba, _____ de _____ de 2017.

Gleycianne Rodrigues Araújo
Mestranda em Administração
Fone: 41| xxxxx-xxxx
E-mail: gleycianne.araujo@ufpr.br

Márcia Ramos May
Professora Orientadora
Fone: 41| 3360-4365
E-mail: marciarmay@gmail.com

Universidade Federal do Paraná (UFPR) – Programa de Pós Graduação em Administração (PPGADM) – Linha de Inovação e Tecnologia - Av. Lothario Meissner, 632 - 2º andar - 80210-170 - Jardim Botânico - Curitiba/PR - Telefone:41| 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

APÊNDICE 3 – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA

Prezada empresa,

Meu nome é Gleycianne Rodrigues Araújo e sou mestranda em Administração na Universidade Federal do Paraná na linha de Inovação e Tecnologia. Estou desenvolvendo uma pesquisa, sob supervisão da minha orientadora Professora Dra. Márcia May, que almeja compreender como a tecnologia da informação cria valor nas empresas sociais. Nossa intenção é contribuir com conhecimentos acerca da competitividade e do funcionamento desse tipo de empresa no Brasil, que possam ser usados para propiciar um ecossistema mais adequado para elas.

O estudo ocorrerá por meio de entrevistas de aproximadamente uma hora de duração, e de observação (quando for autorizado).

É garantido a confidencialidade, tanto dos entrevistados, como da empresa. Sendo divulgado o nome da empresa, apenas mediante consentimento.

Sua participação é fundamental, mas também é voluntária. Desta forma, você tem a liberdade de não aceitar a este convite ou deixar de participar do projeto quando desejar. Gostaríamos de poder contar com seu apoio e caso tenha interesse, podemos disponibilizar o estudo para vossa apreciação, ao final.

Permanecemos a disposição para dúvidas ou esclarecimentos por *e-mail* (xxx@xxx [pesquisadora]; xxx@xxx [orientadora]) ou nos telefones (xxxx-xxxx[pesquisadora]; xxxx-xxxx [orientadora]).

Agradecemos desde já a sua atenção.

Gleycianne Rodrigues Araújo

E-mail: xxx@xxx

Telefones: xxxx-xxxx

APÊNDICE 4 – REDE DE CATEGORIAS DE ANÁLISE DEFINIDAS A PRIORI UTILIZANDO O ATLAS.TI

