

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**GUSTAVO LOPES COSTA**

**MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS:**  
a criação, configuração e compartilhamento de valor social.

**São Paulo**

**2017**

**GUSTAVO LOPES COSTA**

**Modelos de Negócios Sociais:**

a criação, configuração e compartilhamento de valor social.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dimária Silva e Meirelles.

**São Paulo**

**2017**

C837m Costa, Gustavo Lopes.

Modelos de negócios sociais: a criação, configuração e compartilhamento de valor social. / Gustavo Lopes Costa - 2017.

137 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) -  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2017.

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dimária Silva e Meirelles

Bibliografia: f. 118-124

1. Modelo de negócios. 2. Negócios sociais. 3. Criação. 4.  
Configuração e compartilhamento de valor social. I. Título.

CDD 658.4092

**GUSTAVO LOPES COSTA**

**MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS:**

a criação, configuração e compartilhamento de valor social.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dimária Silva e Meirelles.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dimária Silva e Meirelles  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. Alexandre Nabil Ghobril  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Ramos May  
Universidade Federal do Paraná

**REITOR DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**  
PROFESSOR DOUTOR BENEDITO GUIMARÃES AGUIAR NETO

**DECANO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
PROFESSORA DOUTORA HELENA BONITO COUTO PEREIRA

**DIRETOR DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
PROFESSOR DOUTOR ADILSON ADERITO DA SILVA

**COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**  
PROFESSOR DOUTOR WALTER BATAGLIA

Aos meus pais Orival e Marilisa Costa por  
me apontarem os caminhos e sempre  
acreditarem nos meus sonhos.

.

## AGRADECIMENTOS

À minha irmã Luciana e sobrinhas Marina e Luísa por me apoiarem com o carinho de uma família unida pelo amor.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dimária Silva e Meirelles pelas orientações valiosas, pela atenção e por todo o apoio oferecido durante esse processo de aprendizagem.

Ao amigo e colega Prof. Dr. Félix Hugo Agüero por me inserir no mundo acadêmico e me fazer acreditar que essa jornada seria possível.

Ao querido Jerco Fratric Bacic Junior, o seu incentivo e suporte incondicional foram essenciais para a conclusão desse estudo.

Ao amigo e colega Prof. Luciano Augusto Pereira dos Santos por todo apoio e parceria na nossa vida acadêmica.

Aos meus amigos que muitas vezes deixei de ver em razão da dedicação à essa dissertação.

Ao Billy, meu fiel companheiro, que esteve ao meu lado a cada linha escrita nesse trabalho.

A todos os entrevistados nessa pesquisa agradeço pela disponibilidade e atenção com a qual me receberam. Conhecer seus projetos e suas visões de mundo me fizeram enxergar o ser humano com outros olhos.

“Democracia com fome, sem educação e saúde para a maioria, é uma concha vazia”.

**Nelson Mandela**



## RESUMO

Este estudo busca compreender modelos de negócios sociais a partir da lógica de criação, configuração e compartilhamento de valor social. Por meio de uma pesquisa qualitativa com gestores de três organizações sociais e quatro parceiros, foram realizadas análises e interpretações relacionadas ao desenho do modelo de negócios dessas organizações. Parte-se de um modelo conceitual onde a criação de valor é baseada no atendimento das necessidades sociais, objetivando a transformação social. A configuração do valor social é apoiada na missão social, normas culturais e nos valores morais da empresa e dos múltiplos atores que compõem a sua rede de valor. O valor compartilhado é baseado na sustentabilidade de todos os membros da rede de valor. Como conclusão, identificou-se que quando a organização social tem a configuração do seu modelo de negócios bem estruturada e conta com uma rede de parceiros também bem estruturados, a organização tem mais condições de criar valor social, de se apropriar dos resultados e compartilhar o valor social criado.

**Palavras-chave:** “Modelo de Negócios; Negócios Sociais; Criação, Configuração e Compartilhamento de valor social”.

## **ABSTRACT**

*This study seeks to understand social business models from the logic of creation, configuration and sharing of social value. Through qualitative research with managers from three social organizations and four partners, analyzes and interpretations related to the design of the business model of these organizations were carried out. It starts from a conceptual model where the creation of value is based on the attendance of the social needs, objectifying the social transformation. The configuration of social value is supported by the social mission, cultural norms and moral values of the company and the multiple actors that make up its value network. Shared value is based on the sustainability of all members of the value network. As a conclusion, it was identified that when the social organization has the configuration of its well-structured business model and has a well-structured network of partners, the organization is more able to create social value, to appropriate the results and share the Social value created.*

**Keywords:** *"Business Model; Social Business; Creation, Configuration and Sharing of Social Value".*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Framework proposto.....	20
Figura 2 – Três componentes do Modelo de Negócios Convencionais.....	32
Figura 3 – Quatro componentes do Modelo de Negócios Sociais.....	35
Figura 4 – Modelo Multidimensional.....	60
Figura 5 – Modelo de Negócios Integraado.....	62
Figura 6 – Sistema de Categorização.....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sete blocos de construção de um modelo de negócios.....	28
Quadro 2 – Nove blocos de construção de um modelo de negócios.....	29
Quadro 3 – Quatro blocos de construção de um modelo de negócios.....	31
Quadro 4 – Exemplo de indicadores sociais.....	59
Quadro 5 – Dimensões propostas para integração de modelos de negócios sociais.....	63
Quadro 6 – Caracterização dos entrevistados.....	73
Quadro 7 – Metacategorias.....	75
Quadro 8 – Metacategoria Criação de Valor Social.....	77
Quadro 9 – Organizações pesquisadas.....	80
Quadro 10 – Dados Pós categorização.....	108

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1 Negócio Social .....	20
2.2 Modelo de Negócios Convencionais .....	26
2.3 Modelo de Negócios Sociais .....	32
2.4 Criação de Valor Social.....	37
2.5 Configuração de Valor Social.....	43
2.6 Compartilhamento de Valor Social .....	47
2.7 Recorte Conceitual .....	61
2.7.1 Criação de valor social .....	63
2.7.2 Configuração de valor social .....	64
2.7.3 Compartilhamento de valor social .....	65
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>70</b>
3.1 Tratamento dos dados .....	73
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
4.1 RETALHAR – criando valor a partir dos resíduos têxteis. ....	80
4.1.1 Criação de valor social .....	80
4.1.2 Configuração do valor social .....	85
4.1.3 Compartilhamento do valor social.....	88
4.2 ARREDONDAR – promovendo a cultura de doação e cooperação coletiva para criar impacto social.....	91
4.2.1 Criação de valor social .....	92
4.2.2 Configuração de valor social .....	95
4.2.3 Compartilhamento de valor social .....	99
4.3 MORADA DA FLORESTA – criando valor a partir de soluções socioambientais. ....	100
4.3.1 Criação de valor social .....	101

<b>4.3.2 Configuração de valor social .....</b>	<b>104</b>
<b>4.3.3 Compartilhamento de valor social .....</b>	<b>106</b>
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>108</b>
<b>5.1 Criação de valor social .....</b>	<b>109</b>
<b>5.2 Configuração de valor social .....</b>	<b>110</b>
<b>5.3 Compartilhamento de valor social .....</b>	<b>113</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>116</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE A - Matriz de Amarração.....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE B – Transcrição por metacategoria.....</b>	<b>128</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Os problemas sociais são grandes desafios enfrentados por governos e empresas há várias décadas. A distribuição de renda global demonstra que 94% da renda mundial vai para 40% da população, os outros 60% vivem com 6% dessa renda, desta forma, mais da metade da população mundial vive à margem da pobreza, indivíduos que sobrevivem com menos de US\$ 1,25 por dia (YUNUS, 2010).

A riqueza da população mundial caiu 38% desde 2010, em conformidade com o relatório intitulado “*An Economy For the 1%*” publicado em janeiro de 2016 pela Oxfam, organização mundial de desenvolvimento que mobiliza o poder das pessoas contra a pobreza. O relatório apresenta dados da desigualdade social e demonstra que apenas 62 indivíduos particulares detêm a mesma riqueza que 3,6 bilhões de pessoas (disponível em <http://www.oxfamnovib.nl/Redactie/Downloads/Rapporten/2016%20jaarverslag.pdf>).

A combinação da alta e crescente desigualdade com o aumento de pessoas jovens cria sofrimento humano e atritos sociais, além de deteriorar o crescimento econômico. No Relatório Global de Desenvolvimento Sustentável apresentado em 2016 pela Organização das Nações Unidas (ONU), a pobreza em suas várias dimensões permanece no centro da Nova Agenda do Desenvolvimento Sustentável para 2030 e no centro dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (disponível em: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals>).

Nos últimos anos muitas empresas vêm sendo vistas como a principal causa de problemas sociais, econômicos e ambientais. Os indivíduos ficam com a sensação de que a empresa progride em seus negócios à custa da sociedade onde está inserida e não juntamente com ela. Neste sentido, abre-se a oportunidade de uma nova forma de conexão e compartilhamento social que seja capaz de lidar com essa situação (PORTER; KRAMER, 2011).

Considerando as práticas empresariais consolidadas na era capitalista, onde o foco do modelo de negócios era orientado para a maximização dos lucros, os objetivos de sustentabilidade econômica e geração de valor social eram observados como modelos incompatíveis (WILSON; POST, 2013; TEODÓSIO; COMNI, 2012), no entanto, essa abordagem à geração de valor surgida nas últimas décadas já está ultrapassada (PORTER; KRAMER, 2011).

Neste sentido, emerge o negócio social como uma forma de enfrentar o déficit social para pessoas de baixa renda, apresentando práticas alternativas de inclusão para gerar uma transformação social nos negócios de impacto social. A criação de valor econômico começa a ser percebida como uma condição necessária para assegurar a viabilidade financeira, vislumbrando a geração de valor social (MAIR; MARTÍ, 2006),

Com atuação no terceiro setor, pode-se perceber que os negócios sociais se assemelham às Organizações Não Governamentais (ONGs) sem fins lucrativos, uma vez que compartilham do conceito que os valores organizacionais são declarados pela missão social, e sugerem a necessidade de uma gestão estratégica de custos que decorre na forma de captação de recursos (AGUIAR; MARTINS, 2006), e são articuladas pela formação de redes estruturadas em relações dinâmicas e flexíveis que estreitam os laços em torno da atividade a qual se destina a empresa (FERNANDES, 2004).

Em conformidade com o Panorama de Impacto da América Latina publicado em 2016 pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE), no Brasil houve US\$ 105 milhões em investimento em negócios sociais planejados em 2016. Parte do aumento no interesse em negócios sociais pode ser explicado pelo crescimento econômico e ascensão das classes sociais situadas na base da pirâmide econômica.

Os investimentos em projetos de impacto social são aqueles que intencionalmente focam em objetivos sociais específicos, medindo de alguma maneira a sua realização. Este é o direcionamento do relatório divulgado em 2014 pela ONG *Taskforce*, força tarefa britânica que visa agrupar governantes e especialistas do setor social dos países do G7, da Comissão Europeia e Austrália, que visa atrair investimentos globais para negócios sociais (disponível em [www.socialimpactinvestment.org](http://www.socialimpactinvestment.org)).

Ao contrário da maximização do lucro das empresas convencionais, os negócios sociais visam criar oportunidades para as pessoas desfavorecidas, aquelas que vivem à margem da pobreza sem acesso às necessidades básicas. Não se trata da criação de sustentabilidade entre os mais desfavorecidos, mas sim, sobre o aumento de suas posições sociais e econômicas (RAHMAN; HUSSAIN, 2012). Os modelos de negócios sociais são projetados para permitir que os mais desfavorecidos adquiram condições de participar e competir como iguais nas atividades econômicas baseadas no mercado.

Com esta visão de modelo de negócios sociais, que busca o desenvolvimento social em detrimento da maximização de lucros, as organizações tendem a liderar suas atividades para



integrar a atividade empresarial e a sociedade, usando a lógica do capitalismo para enfrentar problemas sociais que o Estado sozinho não consegue resolver (PORTER; KRAMER 2011).

Pouco se encontra na literatura sobre estratégia e modelos de negócio que possa ser direcionado com maior assertividade para o formato de negócio social (BARKI *et al.*, 2015).

Todavia, o negócio social está na pauta mundial e suas dimensões veem sendo estudadas por pesquisadores (LADD, 2017; BARKI *et al.*, 2015; CRANE, 2014; KREUTZER; MAUKSCH, 2014; WILSON; POST, 2013; NAIGEBORIN, 2013; PORTER, KRAMER, 2011; YUNUS *et al.*, 2010), mas pouco ainda se sabe a respeito de como é criado valor social em modelo de negócios sociais, como também, de que maneira o valor social é configurado e compartilhado entre parceiros envolvidos em uma missão social.

Com base na revisão de materiais acadêmicos apresentada por Morais Neto, Pereira e Motiz (2012, p.81), até o ano de 2016 foram publicados internacionalmente 23 artigos com o termo “*Creating Share Value*” (tradução livre para “criando valor compartilhado”) e 606 citações do termo no corpo do texto. No Brasil, apenas 17 artigos traziam o termo no corpo do texto, mas nenhum no título.

De acordo com o exposto e na intenção de agregar à literatura de negócios sociais a temática do compartilhamento de valor social, este estudo almeja fundamentar uma visão de valor social em negócios sociais, assim como, identificar como o valor social é criado, configurado e compartilhado em modelos de negócios sociais.

Porter *et al.*, (2011, p.2) salientam que as empresas não podem saber até que ponto estão criando valor compartilhado se não medirem seu progresso em objetivos sociais e o grau em que o desempenho social melhora o valor econômico para o negócio. Nesse sentido, quando as empresas não entendem ou seguem à risca a interdependência entre resultados sociais e de negócios, podem perder oportunidades importantes de inovação, crescimento e impacto social em escala. Os autores salientam que esforços para compreender a ligação entre o desempenho empresarial e a criação de valor social ainda precisam ser evoluídos.

Críticas recentes ao conceito de valor compartilhado, evidenciam uma tensão entre o econômico e o social que podem causar um desequilíbrio, uma vez que o conceito é ingênuo sobre os desafios da conformidade comercial e está baseado numa rasa concepção do papel da organização na sociedade (CRANE, 2014).

No entanto, Porter e Kramer (2014) argumentaram que Crane (2014) estava equivocado em seus argumentos, uma vez que o valor compartilhado conduz a uma mudança substancial no comportamento em todo o mundo. E não é apenas isso, o valor compartilhado estende

pesquisas passadas sobre filantropia corporativa, responsabilidade social empresarial e sustentabilidade, como também, distingue a criação de valor compartilhado como um modelo distinto, poderoso e transformacional que está embutido no propósito principal da corporação (PORTER; KRAMER, 2014, p 149).

A capacidade da organização de manter uma rede de relacionamentos é primordial para o sucesso de programas sociais. Uma organização deve ser capaz de desenvolver uma visão de longo prazo, analisar o ambiente e depois agir sobre essa análise, cooperar e manter relações (OXFAM, 2015).

O conceito de geração de valor que busca a integração da organização com a sociedade é apresentado em modelos de negócios sociais e, nesse sentido, surge uma série de questões, tais como: Em que medida essa visão é falha na inclusão de uma perspectiva de valor social em negócios convencionais? Será que a criação de valor social envolve aspectos diferentes dos previstos nos modelos de negócios convencionais? E o compartilhamento de valor social com parceiros, como ele deveria ser pensado? Será que a partir da estrutura de custos e receita convencional?

Considerando tais questionamentos, faz-se necessário a sistematização e criação de indicadores para o medir o valor social em negócios sociais. Posto que a consciência do valor social pode auxiliar os negócios sociais na obtenção de recursos e no bom investimento desses recursos. Assim como, no ganho de competitividade, na inovação, na obtenção de credibilidade e na sustentabilidade de suas atividades.

Isso posto, emerge a questão de análise deste estudo: Como é criado, configurado e compartilhado o valor social em modelos de negócios sociais? O objetivo geral é compreender como são estruturados os modelos de negócios sociais a partir da lógica de criação, configuração e compartilhamento de valor social. Seguido por três objetivos específicos: (1) identificar como o valor social é criado em modelo de negócios sociais; (2) identificar como o valor social é configurado em modelo de negócios sociais; (3) identificar como o valor social é compartilhado em modelo de negócios sociais.

No tópico a seguir é apresentado o referencial das três bases teóricas nas quais o estudo está fundamentado. Nos tópicos subsequentes é apresentado os procedimentos metodológicos, seguido pelas análises dos resultados e conclusão.

A primeira base teórica aborda definições sobre Negócios Sociais (LEMOS; MEIRELLES, 2016; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; CRANE, 2014; KREUTZER;

MAUKSCH, 2014 NAIGEBORIN, 2013; WILSON; POST, 2013; RAHMAN; HUSSAIN, 2012; PORTER; KRAMER, 2011; YUNUS, 2010; YUNUS *et al.*, 2010).

A segunda base teórica trata da conceituação de Modelo de Negócio Convencional (MEIRELLES, 2015; DOHRMANN, REITH; SEBOLD, 2015; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; DEMIL; LECOCQ, 2010; TEECE, 2010; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002) e Modelo de Negócio Social (LADD, 2017; PAUTASSO *et al.*, 2015; RAHMAN; HUSSAIN, 2012; YUNUS *et al.*, 2010).

Na terceira base teórica, discute-se a Criação de Valor Social (PORTER; KRAMER, 2011; BOWMAN; AMBROSINI, 2000; PORTER, 1985; PITELIS; TAYLOR, 1996), Valor Social (VAN DER HAVE; RUBALCALBA, 2016); BESSANTI; TIDD, 2009; DESS, 1998).

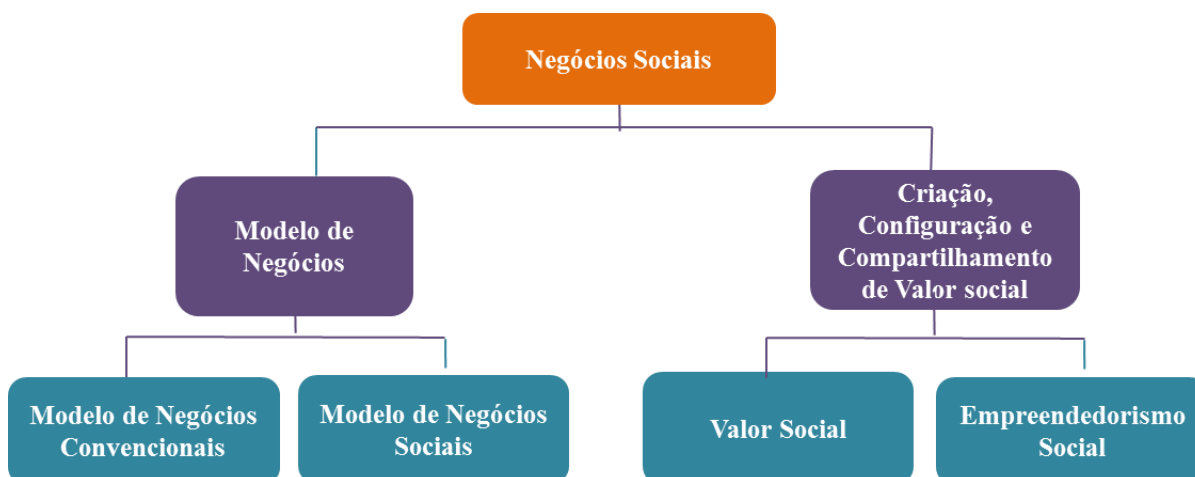
Discute-se também na terceira base teórica a Configuração e Compartilhamento de Valor Social (DEMBEK; SINGH; BHAKOO, 2016; PAVLOVICH; CORNER, 2016; KENTER, 2015; MORAIS NETO; PEREIRA; MOTIZ, 2012; STABELL; FJELDSTAD, 1998) e Empreendedorismo Social (NICHOLLS, 2008; WEERAWARDENA; MORT, 2006; AUSITN *et al.*, 2006; MAIR; MARTÍ, 2006; SEELOS; MAIR, 2005; GLUCU, DEES; ANDERSON, 2002; DEES, 1998).

A partir dessa discussão, propõe-se então um recorte conceitual para pensar a criação, configuração e compartilhamento do valor social em modelo de negócio social.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico deste trabalho está fundamentado na literatura de negócios sociais e suportado por três bases teóricas, conforme representadas abaixo na figura 1.

**Figura 1.** Framework proposto.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

### 2.1 Negócio Social

Por muito tempo se pensou que apenas grandes empresas teriam a habilidade, competência e recursos para oferecer produtos ou serviços de baixo custo para a população situada na base da pirâmide (RAHMAN; HUSSAIN, 2012; PRAHALAD, 2005; PRAHALAD; HART, 2002). Uma visão orientada exclusivamente para as oportunidades de negócios em razão do tamanho da população inserida na base que compõe esse setor, um direcionamento para a otimização da receita financeira.

Uma nova lógica de mercado é instalada a partir da discussão de negócios sociais, onde não apenas as grandes corporações se voltam para desenvolver produtos e serviços para pessoas de baixa renda, mas a própria sociedade neste cenário pode empreender negócios sociais direcionados a este setor (YUNUS *et al.*, 2010).

O conceito de negócio social é colocado em evidência a partir de 2006 com a premiação do Prêmio Nobel do empresário e banqueiro indiano Muhammad Yunus, pelo reconhecimento ao trabalho social praticado no Grameen Bank, também conhecido como Banco dos Pobres, que desde a sua fundação na década de 1970 tem como objetivo principal fomentar o acesso

das pessoas de baixa renda ao microcrédito. Para que as pessoas, por seus próprios méritos, alcancem a autossuficiência econômica por meio do emprego autônomo. Um modelo reproduzido em mais de 58 países (BESSANT; TIDD, 2009).

Yunus (1998) reforça o conceito de negócios sociais e apresenta a seguinte definição:

Os seres humanos são dotados de capacidade ilimitada; eles podem mudar as suas vidas. E a pobreza é uma imposição artificial nos seres humanos, não é algo nato. Se removermos essa situação artificial, eles sairão da pobreza. É preciso mudar a estrutura econômica. Temos de incluir outro tipo de negócios, a que chamo “negócio social” – negócio totalmente dedicado a abordar as questões e os problemas sociais (YUNUS, 1998 p. 130).

Neste sentido, Yunus (1998) direciona que podem existir dois tipos de negócios sociais predominantes no mercado, uma vez que contribuem na transformação da realidade, tanto individual como coletiva das pessoas de baixa renda dentro do contexto social e econômico. São eles:

(i) Empresas que fornecem um benefício social (ou mais de um), tais como redução da pobreza, cuidados com a saúde, promoção da justiça social, acesso ao crédito e a sustentabilidade global. Os proprietários, ou investidores, não visam ao lucro, mas sim, o impacto social; (ii) Empresas que são de propriedade das pessoas de baixa renda que visam a maximizar lucros. O ganho social está associado ao fato de que os dividendos e o crescimento de capital produzido e acumulado pela organização contribuem para reduzir a pobreza dos próprios proprietários e atores envolvidos no negócio.

Como benefício social para a coletividade, o negócio estimula a oferta de produtos e serviços a preços acessíveis, de acordo com a realidade social em que o negócio está inserido (YUNUS, 1998).

Para Wilson e Post (2013, p. 730), um negócio social busca fundir a criação de valor social e a criação de valor econômico em uma mesma estrutura organizacional. O que, dessa maneira, podemos perceber que a geração de valor social se estende não somente ao consumidor final, mas a todas as partes interessadas, como clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e também a sociedade (SARDANA; 2013).

Os negócios sociais são capazes de agregar diferentes formatos institucionais, estruturas de capital, objetivos, missões sociais e econômicas, podendo contar com atuações em mercados locais e menores. Como também, pode ser expandido a uma atuação global ao atender a diversos públicos-alvo enquadrados na base da pirâmide, de acordo com as necessidades de ofertar produtos e serviços que podem estar relacionados ao crédito, alimentação, saúde,

educação e habitação de forma a gerar inclusão e transformação social (BARKI *et al.*, 2015; YUNUS, 2010; YUNUS *et al.*, 2010; PRAHALAD; HART, 2002).

O negócio social difere da visão de responsabilidade social, onde as empresas são medidas pelo tripé: lucros financeiros, sociais e ambientais, que em última análise, apenas um deles geralmente importa: o lucro financeiro (YUNUS *et al.*, 2010).

Negócio social difere também da visão de organização sustentável, que contribui com o desenvolvimento sustentável, gerando simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais, conhecidos como os três pilares da sustentabilidade (HART; MILSTEIN, 2003 p. 66), no entanto, no modelo de sustentabilidade a sociedade está na periferia e não no centro das atividades da organização (PORTER; KRAMER, 2011).

Rahman e Hussain (2012) orientam que negócios sociais são uma nova forma de fazer negócio e têm como propósito facilitar o acesso das pessoas menos favorecidas às oportunidades econômicas, sendo complementar aos objetivos de obtenção de lucros, no entanto, sem fins lucrativos.

Em conformidade com Rahman e Hussain (2012), os negócios sociais criam uma ponte entre as duas condições socioeconômicas, uma criada pela pobreza e privação, e outra, pela riqueza e acesso. Distinguindo-se pela sua visão, missão e estratégias operacionais de outras formas de organização, com um novo conceito de prover produtos e serviços, capital e tecnologia para às pessoas menos favorecidas.

Negócios sociais são formados por organizações e indivíduos que desenvolvem novos programas, serviços e soluções para os problemas sociais específicos e aqueles que abordam as necessidades das populações especiais. Este conceito de negócios sociais vem em encontro à visão de Yunus *et. al.*, (2010) para solucionar um problema social específico e, para isso, as organizações devem focar seus esforços na criação e comercialização de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades deste mercado situado na base da pirâmide.

O negócio social é visto como uma estratégia para alcançar autonomia financeira, além de permitir às organizações ampliar o impacto de atuação e a escala de suas ações (NAIGEBORIN, 2013).

O maior objetivo de negócios sociais é “capacitar pessoas desfavorecidas e incentivá-las a assumir uma maior responsabilidade e controle sobre suas vidas” (THOMPSON; ALVY; LEES, 2000, p.329). Ou seja, organizações sociais servem aos beneficiários, incluindo-os em produção, prestação de serviços, gestão e até mesmo como donos do negócio. Desta forma, os beneficiários são capacitados para se auto sustentarem (PAREDO; McLEAN, 2006). Os

negócios sociais são concebidos para empregar estratégias empresariais e ferramentas de gestão para tratar de questões sociais ou ambientais (KREUTZER; MAUKSCH, 2014).

Comini, Barki e Aguiar (2012) orientam que alinhado na visão europeia de negócios sociais o Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido define empresa social como empresas com objetivos primordialmente sociais, onde os excedentes são principalmente reinvestidos no propósito do negócio ou na própria comunidade, ao invés de serem impulsionados pela necessidade de maximizar os lucros para os acionistas e proprietários.

No entanto, em uma perspectiva norte-americana, o conceito de empreendimento social ou negócio social é mais amplo e inclui qualquer atividade empresarial de mercado que englobe o impacto social dentro de suas atividades de negócios. Essas empresas podem assumir diferentes formas jurídicas: corporações, sociedades de responsabilidade limitada e organizações sem fins lucrativos. (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012 p.389).

Desta maneira podemos compreender que negócios sociais são negócios voltados a solucionar demandas diretamente relacionadas a problemas sociais, podendo atuar tanto na oferta de produtos e serviços, como na inclusão de indivíduos ou grupos. Sendo assim, os negócios sociais devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Similar ao conceito de empreendedorismo social, negócio social visa usar a eficiência dos mercados competitivos para melhorar o desempenho social, permitindo também a introdução de produtos e serviços inovadores, a ampliação das fronteiras tecnológicas, a criação de novas formas de trabalho e a abertura a novos mercados (ZAHRA *et al.*, 2009).

“Corporações bem-sucedidas precisam de uma sociedade saudável (e) ao mesmo tempo, uma sociedade saudável precisa de empresas de sucesso” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 83). Herman e Hussein (2012) defendem que negócios sociais são uma ideologia socioeconômica que é construída sobre os valores das pessoas, culturas e instituições a fim de sustentar a criação de riqueza e de parceria consumo. A ideologia precisa ser modificada, dando direitos fundamentais a todos os cidadãos a participar das atividades econômicas em uma economia livre.

Destinados à população de baixa renda, os negócios sociais ao mesmo tempo possuem um grande potencial para inserir social e economicamente as pessoas da base da pirâmide (YUNUS, 2010; PRAHALAD, 2005) e conquistaram o status com uma abordagem inovadora e eficiente ao combater problemas sociais relacionados especialmente à pobreza.

O negócio social não é capaz de substituir o fornecimento pelo Estado e organizações sem fins lucrativos, mas o conceito preenche uma função importante como um motor de inovação no setor social. Mecanismos de especialização em negócios, e em mercados, geram inovações que podem ser aprendidas por outras organizações (KREUTZER; MAUKSCH, 2014).

Neste mesmo sentido YUNUS (2010) sintetiza o entendimento de negócios sociais e reforça quais são as características necessárias para que este modelo de negócio possa acontecer dentro do contexto mercadológico. Desta forma, podemos extrair alguns direcionamentos, relacionados a seguir:

- a) O negócio social tem como objetivo principal reduzir a pobreza ou solucionar problemas sociais e ambientais (como educação, saúde, acesso à tecnologia e microcrédito), que ameaçam as pessoas e causam impactos na sociedade. O objetivo do negócio social não é a maximização do lucro;
- b) O negócio social é financeira e economicamente autossustentável. Não depende de doações, mas busca gerar receitas suficientes para cobrir seus custos de transação;
- c) Os investidores recebem de volta apenas o valor investido no negócio. Não há o pagamento de dividendos aos acionistas além do investimento inicial que pode ser recuperado pelos investidores;
- d) Após os investidores resgatarem seus investimentos iniciais, o lucro gerado fica na própria empresa para ampliação do impacto social e melhoria de seu funcionamento;
- e) O negócio social deve ser ambientalmente consciente;
- f) Os colaboradores do negócio social recebem uma remuneração compatível com o valor do mercado e usufruem melhores condições de trabalho (YUNUS, 2010).

A principal ideia de negócio social vai além do estabelecimento de empresas que servem a um propósito social. Este estudo apoia-se na visão de negócio social, como aqueles negócios que têm como objetivo trazer soluções para algum problema específico enfrentando pela população de baixa renda, sem acesso às condições mínimas de inclusão social. São empresas criadas pela sociedade e para a sociedade, tendo como foco principal de suas atividades o bem-estar social, atuando com *shareholders* e não visando a maximização dos lucros para os *stakeholders* (YUNUS *et al.*, 2010).

Entende-se neste estudo que *stakeholder* em uma organização é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização da missão a qual a organização se



dedica. Em outras palavras, trata da criação de valor para os grupos que, sem o seu apoio, o negócio deixaria de existir (FREEDMAN, 2010, p.207)

Por *shareholder*, em conformidade com Freedman (2010), entende-se que são os acionistas, proprietários ou investidores que têm direito aos ganhos residuais resultantes da criação de valor e dos negócios aos quais a organização está envolvida.

O negócio social ao mesmo tempo em que está voltado para o social ainda mantém características dos negócios convencionais, principalmente no que se refere a sua sustentabilidade econômica. Yunus (2010) reforça que a forma híbrida destes negócios, observada nos dois tipos de negócios sociais identificados pelo autor, leva a um questionamento acerca da dicotomia assumida entre empresas com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos.

YUNUS (2010) ressalta que os investidores recebem de volta apenas o valor do seu investimento. Nenhum dividendo é dado além do retorno do investimento original. Uma condição necessária para garantir a estabilidade da organização em negócios sociais é a sustentabilidade econômica para que ela possa atingir a geração de valor social nas camadas mais pobres da população (MAIR; MARTÍ, 2006).

Michellini e Fiorentino (2012) apontam que existe a possibilidade de serem identificadas práticas sociais em negócios convencionais através de uma subdivisão de negócio social, ou até mesmo, criando-se uma nova empresa. Para exemplificar esse ponto de vista, as autoras exploram o caso bem-sucedido da “Grameen Danone”, uma *joint-venture* entre a empresa Danone com o Grameen Bank. A empresa, situada em Bangladesh, produz e distribui iogurtes para ajudar a enfrentar a desnutrição da população de baixa renda. Para Yunus (2008), essa prática é aceita e vista como um negócio social, uma vez que a sua finalidade é contribuir na geração do bem-estar social.

Considerando a teoria apresentada, este estudo se baseia na premissa que o negócio social contribui para solucionar problemas sociais ao transformar a realidade individual e coletiva da população de baixa renda, gerando impacto social e econômico, sendo autossustentável.

No entanto, essa visão de auto sustentação do negócio social exige que se desenhe um modelo de negócio adequado a este propósito. A escolha de um modelo de negócio específico significa optar por um jeito particular de competir, de operar e de criar valor (LEMOS; MEIRELLES, 2016).

## 2.2 Modelo de Negócios Convencionais

Na intenção de compreender a criação, configuração e compartilhamento de valor social em modelo de negócios sociais, objetivo deste estudo, primeiramente se faz necessário abordar conceitos e características de modelo de negócios convencionais e, na sequência, fechar o Tópico apresentando definições específicas de modelo de negócios sociais.

Para que as empresas sejam capazes de sintetizar o pensamento a respeito da forma de fazer negócios e estarem aptas a levar seus produtos ou serviços até o consumidor final, elas necessitam elaborar um modelo de negócios (LAMBERT, DAVIDSON, 2013; ZOTT *et al.*, 2011).

Na maioria das vezes o entendimento a respeito de modelo de negócios assume que a organização está sempre tentando gerar, se não maximizar, o lucro. Várias organizações têm metas adicionais, incluindo reparação ambiental e impacto social. Isto é especialmente predominante em empresas que atuam na base da pirâmide (LADD, 2017).

O termo modelo de negócios foi usado pela primeira vez no contexto de dados e modelagem de processos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), e trata da articulação lógica pela qual uma empresa cria e fornece valor para os clientes, descreve a arquitetura de receitas e custos que, quando tudo vai bem, permite a empresa gerar lucros. São os elementos principais que os compõem e de como eles interagem, de modo a garantir a lucratividade da firma (DEMIL; LECOCQ, 2010; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Teece (2010) direciona que modelos de negócios tem tomado uma posição relevante nos cenários acadêmico e organizacional, uma vez que dá suporte os processos de escolhas em tecnologias, segmentos de mercado, condições financeiras e estratégicas. Atento às mudanças do mercado globalizado, o autor aponta para as organizações que, no sentido de adquirir vantagem competitiva sustentável, necessitam mais do que somente possuir ativos difíceis de serem replicados como, por exemplo, o conhecimento, que exige da organização o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Definir um modelo de negócios significa encontrar uma maneira própria para concorrer no mercado, operar e criar valor. Algumas dessas escolhas nem sempre se inter-relacionam com a estratégia da empresa, uma vez que a estratégica é mais focada na concorrência, ou seja, mais voltada à captura do valor, no entanto, o modelo de negócios inclui o processo de criação de valor (AMIT; ZOTT, 2001).

Geralmente, o modelo de negócio implica em vários aspectos de uma estrutura organizacional que resulta no valor que está sendo criado, entregue, capturado, e monitorado, não rigidamente determina o desenho organizacional. No entanto, a maneira pela qual a empresa pretende entregar valor aos seus clientes deve ser refletida em sua repartição interna de competências e das suas prioridades estratégicas (LEIH *et al.*, 2014).

Ladd (2017) reforça que ao contrário da estratégia de negócios, o modelo de negócios não incorpora contingências para caminhos alternativos de evolução do mercado. Desta maneira, o conceito orienta teorias sobre cadeias de valor internas e externas, sistemas de valores, vantagem competitiva, redes estratégicas, teorias sobre limites da organização e competências essenciais, até mesmo sobre a liderança do empreendedor e suas próprias capacidades e aspirações.

Zott *et al.*, (2011, p.20) descrevem que o modelo de negócio é reconhecido como uma unidade de análise válida e específica, afirmando que: "Existe um consenso crescente de que a inovação do modelo de negócios é a chave para o desempenho da empresa."

O modelo de negócio descreve a lógica de como a organização cria e captura valor (ZOTT; AMIT, 2010;; MORRIS *et al.*, 2005; OSTERWALDER *et al.*, 2005; CHESBROUGH, ROSENBLOOM, 2002) e como uma organização ganha dinheiro, abordando duas questões fundamentais: (1) como ela identifica e cria valor para os clientes; (2) como ela capta alguns destes valores gerando lucro no processo (CASADEUSUS-MASANELL; RICARD, 2010).

Chesbrough e Rosenbloom (2002) direcionam que um modelo de negócio define a forma como a empresa irá ganhar dinheiro especificando sua posição na cadeia de valor, uma vez que articula a proposição de valor identificando a melhor posição no mercado, define a cadeia de valor, estima o seu custo e lucratividade potencial e, por fim, descreve a posição da empresa dentro de uma rede de valor.

O mercado é sempre a base para se dar início ao processo de criação do modelo de negócios e as redes de valor criadas formatam os papéis dos fornecedores, clientes e parceiros que atuam de forma a influenciar o valor capturado para a comercialização de novas tecnologias, Chesbrough e Rosenbloom (2002) apresentam sete blocos de construção do modelo de negócios demonstrados abaixo no Quadro 1.

**Quadro 1.** Sete blocos de construção do modelo de negócios de Chesbrough e Rosenbloom (2002).

<b>Blocos de construção</b>	<b>Descrição</b>
Proposição de valor	Articula o valor criado aos usuários, com base na tecnologia.
Segmento de mercado	Identifica para quais usuários a tecnologia é útil e qual a sua utilidade.
Cadeia de valor	Determina o que é necessário para que se possa criar e distribuir a oferta, bem como os ativos complementares necessários para apoiar a posição da empresa na cadeia.
Custo da estrutura	Estimado pelo custo da estrutura escolhida.
Lucro Potencial	Estimado pelo valor proposto.
Rede de valor	Descrever a posição da empresa dentro da rede de valor, ligando fornecedores e clientes e identificando complementadores e concorrentes.
Estratégia competitiva	Formula estratégias com o objetivo de a empresa manter ou conquistar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Fonte: Adaptado de Chesbrough e Rosenbloom (2002).

Como pode ser percebido, o ponto focal no modelo proposto por Chesbrough e Rosenbloom (2002) está fundamentado na integração do ambiente interno e externo atendendo a sistemas e arquiteturas organizacionais. O modelo é baseado na combinação de capacidades internas de pesquisa e desenvolvimento com as novas ideias provenientes do ambiente externo organizacional dentro da ótica de *open innovation* (traduzido para o português: inovação aberta).

Entende-se pelo conceito de *open innovation* as organizações que estão dispostas a promover pensamentos, processos, ideias e pesquisas abertas, na intenção de gerar um desempenho melhor no desenvolvimento de seus produtos, prover melhores serviços para seus clientes, aumentar a eficiência e reforçar o valor agregado. Chesbrough (2006) direciona que *open innovation* é um paradigma que assume que as organizações podem e devem usar ideias internas e externas, assim como, desenvolver caminhos internos e externos para o mercado.

Outra forma de se descrever o modelo de negócio, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), consiste na descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços e descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. O modelo de negócio atua como um esquema que guiará a empresa na definição e implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais.

Seguindo uma perspectiva mais ampla, que abrange diversas áreas dos estudos organizacionais, o modelo de negócio é uma ferramenta conceitual contendo um conjunto de objetos, conceitos e como se dão as suas relações, com o objetivo de expressar a lógica de negócios de uma empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005).

Existe a necessidade de serem considerados os conceitos e relações que irão permitir uma descrição simplificada e representativa de qual valor é realmente fornecido aos clientes, de que maneira isso é feito e com quais consequências financeiras (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Em outras palavras, os modelos de negócios devem identificar os elementos e relacionamentos que descrevem os negócios da empresa e definir a estratégia de raciocínio para uma organização criar, entregar e capturar valor.

Neste sentido, Osterwalder e Pigneur (2010 p.42) propõem quatro pilares fundamentais de sustentação e nove blocos de construção para a concepção de um modelo de negócio convencional, identificados no Quadro 2.

**Quadro 2.** Nove blocos de construção do modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2010)

Pilar	Bloco de Construção	Descrição
Produto	Proposta de valor	Visão geral dos produtos e serviços de uma organização que tenham valor para o cliente.
Relacionamento com cliente	Cliente alvo	Descreve o segmento que a empresa deseja oferecer algo de valor.
	Canal de distribuição	Descreve as várias formas que uma empresa pode ter para ter contato com seus clientes.
	Relacionamento	Explica os tipos de relacionamentos entre a empresa e seus clientes.
Gerenciamento de infraestrutura	Configuração de valor	Descreve os arranjos das atividades e recursos.
	<i>Core competence</i>	Descreve as competências e habilidades necessárias para executar o modelo de negócios.
	Rede de parceiros	Informa as redes de cooperação entre empresas, necessárias para oferecer e comercializar eficientemente o valor.
Aspectos Financeiros	Custo da estrutura	Resume as consequências monetárias do modelo de negócios adotado.
	Modelo de receita	Descreve como a empresa ganha dinheiro.

Fonte: adaptado de Osterwalder, Pigneur (2010 p.42).

Pode-se entender que o objetivo da proposta de valor, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), é descrever as características dos produtos ou serviços que possam criar valor dentro de um determinado segmento, seja em relação ao desempenho, customização, design, preço ou acessibilidade.

O modelo de negócios orienta a seleção de mercados onde se encontre a maior proposição de valor, definindo seu cliente-alvo. A maneira como esta proposta de valor será disponibilizada para o cliente-alvo deve ser definida por um canal de distribuição, responsável pela distribuição, comunicação e vendas, pontos cruciais que viabilizam a interface entre a

organização e o seu mercado de consumo, estabelecendo como se dará a dinâmica de relacionamento com o cliente-alvo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

As atividades principais da organização formatam o seu modelo de negócios, uma vez que são determinantes para a criação de propostas de valor, Osterwalder e Pigneur (2010) destacam três formas de configuração de valor. Pela produção, responsável por projetar, produzir e entregar ao cliente-alvo o produto final. Pela Solução de problemas, criação e processos para solucionar rapidamente os problemas dos clientes e pelas redes de relacionamento que se estabelecem para intermediação de produtos e serviços entre os agentes.

Para entregar uma proposta de valor para o mercado consumidor são necessários recursos principais, sejam eles físicos, como máquinas e equipamentos, ou intelectuais, como patentes e marca ou mesmo, recursos humanos e financeiros, que refletem a capacidade da organização para captar novos investimentos, reforçam Osterwalder e Pigneur (2010).

As diferentes formas e possibilidades de parcerias, *joint ventures*, alianças estratégicas estão cada vez mais tendo espaço na construção de modelos de negócios, estabelecendo a rede de parceiros para entregar a proposta de valor do produto ou serviço ao mercado consumidor de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010).

O modelo apresentado no Quadro 2 aponta que se faz necessário avaliar o custo da estrutura, envolvendo custos fixos e variáveis que possam estar envolvidos em todo o processo e ter um modelo de receitas que seja capaz de orientar onde os clientes estão, quanto estão dispostos a pagar e de que forma.

O modelo de negócio pode ser compreendido por três dimensões básicas, que são a estrutura organizacional, o grau de diversificação e como é desenvolvido o gerenciamento das atividades da cadeia de valor (CAMISON; VILLAR\_LOPEZ, 2010). Essa visão corrobora com Osterwalder e Pigneur (2010) com relação a produção, a solução de problemas dos clientes e a rede de relacionamento sendo as atividades principais dos modelos de negócios.

Observa-se na literatura a complexidade para o entendimento de modelo de negócios e, por estar baseado em diversas áreas da organização, torna-o multidisciplinar. Apoiado neste entendimento, Teece (2007) levanta um questionamento com relação à criação do modelo de negócios estar relacionada e qual deveria ser a melhor maneira para a empresa oferecer valor para seus clientes.

Isso quer dizer, definir produtos e serviços que serão capazes de seduzir clientes que estejam dispostos a pagar por essas ofertas, o que irá gerar receitas e garantir a sobrevivência

organizacional. Desta maneira, Teece (2007) apresenta quatro blocos de construção para a criação do modelo de negócios, conforme demonstrado a seguir no Quadro 3.

**Quadro 3.** Quatro blocos de construção do modelo de negócios Teece (2007).

<b>Blocos de construção</b>	<b>Descrição</b>
Seleção de tecnologia e arquitetura do produto	Descreve os recursos e tecnologias incorporados aos produtos e serviços
Projeto da arquitetura das receitas	Determina como a estrutura dos custos e das receitas é projetada e reprojeta para atender as necessidades dos clientes
Seleção de clientes alvo	Identifica quais são os clientes alvo da organização
Design dos mecanismos para a cadeia de valor	Determina os mecanismos e modos pelos quais os valores são capturados

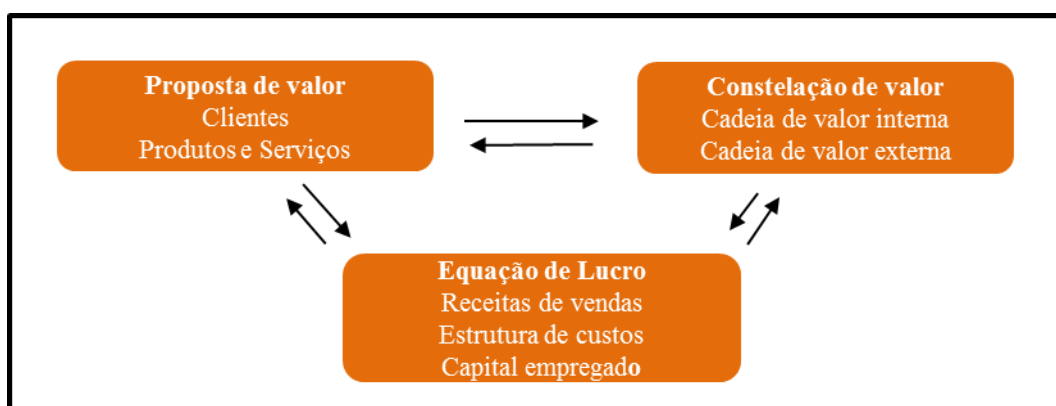
Fonte: Adaptado de Teece (2007).

Um bom modelo de negócio, além de ser inimitável, deve oferecer o maior valor e capturar a maior proporção do valor que entrega. Descobrir como entregar valor ao cliente e como capturar valor ao fazê-lo são as questões-chave na concepção de um modelo de negócio (TEECE, 2007).

Zott *et al.*, (2011) direcionam no sentido que o modelo de negócio é constituído para oferecer produtos e serviços que tenham valor para o cliente em segmentos específicos, desde que a empresa esteja estruturada e apoiada em uma rede de parcerias, competências centrais e na capacidade de gerar lucros e receitas de forma sustentável. O modelo de negócio está suportado pelo conteúdo, estrutura e governança de transações projetadas para criar valor através da exploração de oportunidades de negócios. Uma nova perspectiva que considera o modelo de negócio como um sistema de atividades independentes que transcende as empresas locais e ultrapassa suas fronteiras (ZOTT; AMIT, 2010, p. 217).

Para finalizar a compreensão sobre modelo de negócios convencionais, seguimos com a configuração apresentada por Yunus *et al.*, (2010), conforme representada na Figura 2.

**Figura 2.** Os três componentes de um modelo de negócios convencional.



Fonte: Yunus *et al.*, 2010, p.312.

Nos componentes de um modelo de negócios convencional apresentados por Yunus *et al.*, (2010), a proposta de valor requer responder ao seguinte questionamento: Quem são os nossos clientes e o que nós oferecemos a eles que lhes seja valorizado? Em outro sentido, a constelação de valor desperta para um novo questionamento: Como será entregue a oferta aos nossos clientes? Isto envolve não só própria cadeia de valor da empresa, mas também a sua rede de valor com seus fornecedores e parceiros.

Estes dois componentes precisam se encaixar como peças de um quebra-cabeça, a fim de gerar uma equação de lucro positivo, que nada mais é que a tradução financeira da associação destes dois componentes. Inclui como o valor é capturado a partir das receitas geradas com a proposta de valor e como os custos são estruturados e o capital empregado na constelação de valor (YUNUS *et al.*, 2010, p.312).

### 2.3 Modelo de Negócios Sociais

Dadas essas várias dimensões de modelos de negócio convencionais, propostas pelos autores aqui apresentados, como pensar na construção de um modelo de negócio social?

Novas propostas de valor e novas constelações de valor devem ser criadas de modo a corresponder a uma equação de lucro positiva. A construção de negócios sociais requer a construção de novos modelos de negócios (YUNUS *et al.* 2010, p.312).

Neste sentido, Yunus *et al.*, (2010) ressaltam a necessidade de adaptar o modelo convencional à proposta dos modelos de negócios sociais, e acrescentaram um quarto elemento na estrutura, a equação de lucro social. Deixando explícito que a proposta de valor e a



constelação de valor não são focadas exclusivamente no cliente, trata-se de uma visão mais abrangente que atinge a todos os *stakeholders*.

Para Yunus *et al.*, (2010), a equação de lucro econômico visa apenas à recuperação completa de custos e de capital. Essa situação aplica-se somente aos negócios sociais, onde a proposta de valor é relacionada ao conhecimento de quem são os clientes e o que será oferecido para que eles percebem valor.

A cadeia de valor estabelece a forma como este valor é entregue ao cliente, isso envolve não apenas a cadeia de valor interna da empresa como também a rede de relacionamentos, fornecedores e parceiros, chamados pelos autores de constelação (YUNUS *et al.*, 2010, p.312).

O modelo de negócios sociais é definido por Yunus *et al.* (2010, p.309) como empresas autossustentáveis que vendem produtos ou serviços, devolvendo aos investidores o capital empregado, mas tem em sua proposta primária o objetivo de servir a sociedade e tirar as pessoas da pobreza. Ou seja, empresas que objetivam solucionar um determinado problema social utilizando mecanismos do mercado convencional, através da criação e venda de produtos e serviços que atendem às reais necessidades no mercado da base da pirâmide, em vez de focar na maximização do lucro.

No modelo de negócios sociais, na medida em que empresta alguns conceitos da economia capitalista, suas implementações podem igualmente emprestar conceitos da literatura de negócios convencionais. A inovação está na capacidade de criar novas estratégias que modificam as regras do jogo da concorrência em uma indústria, envolvendo as empresas que têm todos os ganhos de uma empresa convencional, mas objetivam beneficiar aqueles que não têm acesso a bens e serviços para satisfazer as necessidades básicas pelas modernas comodidades da vida (YUNUS *et al.*, 2010). O autor reforça o conceito de modelo de negócios sociais como:

[...] um empreendimento concebido para resolver um problema social, deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Depois de cobertos os custos e o investimento, toda a receita excedente é reinvestida no negócio social para expansão e melhorias. [...] o retorno do valor investido é devolvido sem juros ou correções. (YUNUS, 2010, p. 10).

Entende-se que um modelo de negócio social está relacionado a uma nova forma de fazer negócio, cujo objetivo é proporcionar o acesso aos pobres e aos menos privilegiados às oportunidades econômicas, complementando os objetivos da tomada de lucro das empresas. Desta forma, YUNUS (1998) direciona que a principal responsabilidade do modelo de negócio social é em elevar (os pobres) em vez de vê-los apenas como uma oportunidade para ganhar

dinheiro, ou seja, não se deve olhar para as pessoas de baixa renda simplesmente como consumidores de produtos, deve-se percebê-los como potenciais produtores. São pessoas criativas que têm o poder de assumir o controle de suas próprias vidas e transformá-las. Esta visão é sustentada pela crença de que cada ser humano é capaz de ajudar a si próprio a sair da condição de pobreza (YUNUS *et al.*, 2010, p.315).

Para ser um negócio social, não basta apenas cumprir objetivos sociais, precisa ter retorno para cobrir os custos de operação, uma vez que não depende de doações, tão pouco ocorre a retirada de dividendos pelos acionistas/proprietários, os lucros excedentes são reinvestidos no negócio (YUNUS *et al.*, 2010).

Pautasso *et al.*, (2015) afirmam que os modelos de negócios sociais diferem dos negócios convencionais por algumas peculiaridades, como a dualidade existente entre lucro e impacto. Se por um lado o objetivo social é a principal missão de toda iniciativa social, por outro, os lucros são necessários primeiramente para garantir a sustentabilidade do projeto e em seguida sua abrangência

Por essa razão, os modelos de negócios sociais devem explicitar o papel diferente entre clientes e beneficiários, distinguir a proposta de valor social da econômica e considerar a importante fase de monitoramento dos impactos sociais gerados (PAUTASSO *et al.*, 2015).

Desta forma, Yunus *et al.*, (2010) orientam que existem dois modelos básicos para o negócio social. O primeiro modelo de negócio social é caracterizado por não contemplar dividendos, sendo assim, os proprietários têm direito apenas de receber o seu dinheiro de volta, no entanto, os excedentes não seriam distribuídos entre aos investidores, uma vez que devem ser reinvestidos para que a qualidade do produto ou serviço seja melhorada, objetivando alcançar o impacto social, ou mesmo, para financiar novos negócios sociais.

O segundo modelo de negócio social está direcionado a uma empresa com fins lucrativos de propriedade de pessoas de baixa renda. Nesse caso, mesmo que a empresa seja voltada para fins lucrativos, poderia ser considerada um negócio social porque os proprietários dos lucros gerados são as pessoas de baixa renda, melhorando suas condições sociais (YUNUS, 2010).

O objetivo do negócio social é proporcionar o acesso das pessoas mais pobres e menos privilegiadas às oportunidades econômicas, complementando os objetivos da tomada de lucro das empresas e organizações sem fins lucrativos. Criando uma ponte entre as duas condições socioeconômicas, uma criada pela pobreza e privação, e outra, pela riqueza e acesso. O modelo

de negócio social distingue-se pela sua visão, missão e estratégias operacionais de outras formas de organização (RAHMAN; HUSSAIN, 2012).

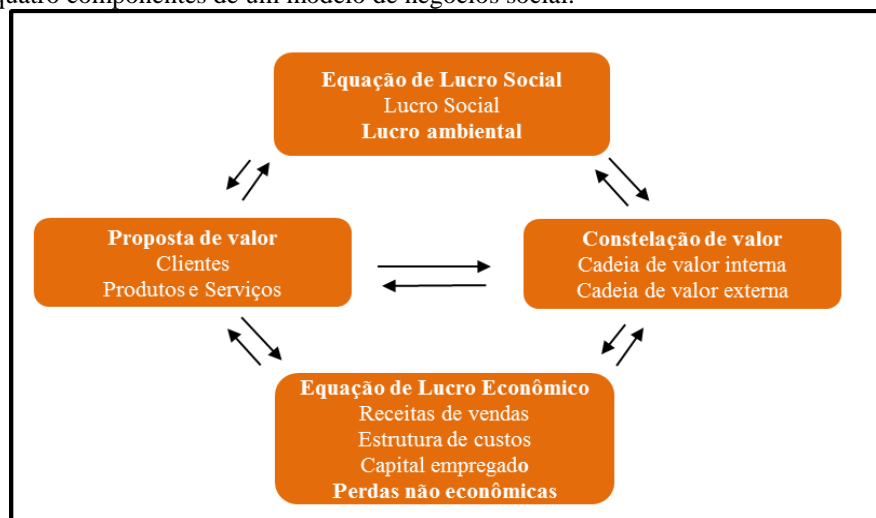
Uma organização social deve utilizar toda a gama de opções e operar como em um negócio convencional na forma como adquire recursos e distribui produtos ou serviços. Como consequência, a aquisição de recursos financeiros para as empresas sociais também deve ser considerada com o espectro completo de opções que vão de doações públicas ou privadas para missões sociais, até receitas do mercado geradas com a missão social, descrevendo qualquer processo que crie valor social, combinando recursos de forma eficiente (DOHRMANN, RAITH; SIEBOLD, 2015).

O desenvolvimento de um modelo de negócio social plausível requer a elaboração de um modelo operacional eficaz e a elaboração de uma estratégia viável de recursos. Essas peças devem se encaixar, e os pressupostos nele embutidos devem ser credíveis, dado o ambiente em que o empreendedor social pretende operar (GULU; DEES; ANDERSON, 2002).

Uma estrutura organizacional adequada a esta forma de negócio é basicamente a mesma que as empresas que visam a maximização do lucro. Não é uma instituição de caridade, mas um negócio em todos os sentidos. A mentalidade gerencial deve ser a mesma quando estiver executando um negócio social, deve pensar e trabalhar de forma diferente do que se estivesse executando em uma instituição de caridade, mesmo que o seu objetivo seja diferente de uma empresa de maximização do lucro (YUNUS *et.al.* 2010).

Dadas as características de negócios sociais apresentadas, os autores apresentam um novo *framework* para se pensar modelo de negócios sociais, demonstrado na Figura 3.

**Figura 3.** Os quatro componentes de um modelo de negócios social.



Fonte. Yunus *et.al* (2010, p.318;319).

Podemos perceber mudanças no modelo de negócios sociais se comparado à configuração do modelo de negócios convencional, apresentado pelos autores inicialmente. A primeira mudança se dá na especificação do *stakeholder*, a provisão de que a proposta de valor e constelação não estão focadas exclusivamente no consumidor, mas sim, expandida para abranger também todos os *shareholders*.

A segunda mudança trata da definição a respeito do lucro social desejado através de uma visão compreensível do ecossistema, o que resulta em uma equação de lucro social. Isso nos leva à terceira mudança no modelo de negócio social, que está baseada na equação de lucro, que em modelo de negócios sociais tem como alvo somente a recuperação total do custo e do capital investido, e não visa a maximização de lucros financeiros (YUNUS *et al.*, 2010, p.318;319).

Desta forma, o modelo de negócios sociais oferece uma imagem coerente e integrada de uma empresa e da maneira que gera receitas e lucro. É por meio da configuração da cadeia de valor que a empresa obtém vantagem competitiva, e também pela série de atividades envolvidas na criação, produção, venda, entrega e suporte de seus produtos ou serviços (PORTER; KRAMER, 2011).

A criação e desenvolvimento de um negócio de natureza social não pode estar pautada em replicar modelos de negócios convencionais orientados para a geração de lucro para acionistas. Faz-se necessário criar novas propostas e cadeias de valor capazes de corresponder a uma equação de lucro positiva destinada aos objetivos sociais da organização. Em outras palavras, a construção e o desenvolvimento de negócios sociais requerem a construção de modelos de negócio diferenciados (LEMOS; MEIRELLES, 2016).

A definição conceitual adotada neste estudo é que modelo de negócios sociais é um modelo criado para solucionar problemas sociais, de forma autossustentável, gerando receita necessária para arcar com suas próprias despesas. Modelo de negócios sociais deve ser dedicado à criação de valor social, gerando ao mesmo tempo viabilidade econômica e sustentabilidade (DOHRMANN; REITH; SEBOLD, 2015). Após o retorno do investimento e todos os custos sanados, a receita gerada é reinvestida no negócio social (YUNUS *et al.*, 2010).

Mas, afinal, o que é uma proposta de valor em negócios sociais? Há diferença entre o valor criado em um negócio convencional e em um negócio social? Como o valor criado é configurado e compartilhado? O compartilhamento de valor social se dá nos mesmos moldes de um negócio convencional?

Para auxiliar o entendimento sobre a dinâmica da criação, configuração e compartilhamento de valor social em modelo de negócios sociais, podemos nos apoiar em Yunus *et al.*, (2010, p.312;318) quando apresentam cinco lições aprendidas na construção de modelo de negócios sociais em projetos financiados pelo *Grameen Bank* em Bangladesh.

Apontam-se algumas semelhanças com a inovação convencional do modelo de negócios sociais, como: 1. Sabedoria convencional desafiadora e hipóteses básicas; 2. Encontrar parceiros complementares; 3. A realização de um processo de experimentação contínua e as especificidades do modelo de negócios sociais; 4. Favorecimento aos acionistas com fins lucrativos sociais; 5. Especificação clara do objetivo de lucros sociais. Os aspectos apontados pelos autores levantam uma série de particularidades no que se refere à criação, configuração e compartilhamento de valor social (YUNUS *et al.*, 2010).

## 2.4 Criação de Valor Social

Michael Porter apresenta a definição de valor como sendo “o montante que compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total [...], a empresa é rentável se o valor que comanda excede os custos envolvidos na criação do produto” (PORTER, 1985, p.38).

O valor percebido é definido pelo consumidor quando relaciona qualidade e necessidade. Está baseado em percepções próprias quanto à utilidade do produto estando o consumidor disposto a pagar o valor monetário ofertado, efetivando a compra (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

A percepção pode ser devido à raridade, apelo estético, um preço satisfatório para o que está em oferta (PITELIS; TAYLOR, 1996), a combinação ou atributos tem que ser percebidos pelo consumidor como vantagem, não apenas pela vontade de pagar o preço de mercado, mas possibilita entender subjetivos atributos com valor intrínseco que o consumidor está disposto a pagar.

As pessoas gastam seu dinheiro naquilo que elas esperam que lhes ofereça maior satisfação, em outras palavras, as pessoas avaliam o valor de um produto pela percepção do que lhes é entregue e o que estão recebendo (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991).

A teoria da estratégia afirma que uma empresa para ser bem-sucedida precisa criar uma proposta de valor diferenciada que atenda às necessidades de um conjunto visado de clientes.

Desta forma, a empresa obtém vantagem competitiva pelo modo como configura sua cadeia de valor ou a série de atividades envolvidas na criação, produção, venda, entrega e suporte de seus produtos ou serviços. Empresas deixam passar oportunidades para satisfazer necessidades fundamentais da sociedade se não souberem entender o impacto que mazelas e deficiências sociais causam na cadeia de valor (PORTER; KRAMER, 2011).

A realização do valor levanta a questão da sensibilização dos consumidores e a existência de produtos substitutos e concorrentes, portanto, questões de promoção, marketing e estratégia competitiva são mensuradas. A criação de valor percebido pode ser efetuada através da eficiência, eficácia e inovação na produção de bens ou serviços, que podem levar a um menor custo e preço para determinadas características, ou ainda, para maior diferenciação e qualidade percebidas (PITELIS, 2009).

O potencial de criação de valor de um agente pode ser realizado por outro agente que, por exemplo, pode estar em melhor posição para captar esse valor através da estratégia apropriada (TEECE, 1986), direcionando que o valor pode ser co-criado por outros agentes econômicos, incluindo os concorrentes, fornecedores, clientes e usuários (PITELIS; TEECE, 2010).

Um recurso também pode ser definido como valor quando permite satisfazer melhor as necessidades dos consumidores praticando melhores custos do que os concorrentes, concebendo a implantação de estratégias para incrementar a eficiência e eficácia da empresa (BARNEY, 1991), na busca por uma vantagem competitiva por intermédio do fornecimento de produtos ou serviços que são vistos como únicos e desejados pelo consumidor (PORTER, 1985).

Dohrmann, Reith e Sebold (2015) classificam cada modelo de negócio social de acordo com duas características: primeira, pelo grau em que monetiza estrategicamente a criação de valor social e, segunda, pelo nível de receitas de mercado que gera acima dos gastos com a missão social.

O modelo de negócio social refere-se à direção estratégica, descrevendo a posição da empresa entre a aquisição de fundos para a missão social e ganhar dinheiro com ela. Isso quer dizer que a própria missão social constitui a proposição de valor para a qual o empreendedor procura adquirir fundos e, por outro lado, a missão social se torna um meio com o qual se gera uma proposta de valor comercialmente orientada. A missão social tem valor comercial, pode ser monetizada e comercializada (DOHRMANN, REITH; SEBOLD; 2015).

A monetização da criação de valor social aumenta com o papel mutável da missão social dentro do modelo de negócio. Além disso, pode-se observar como o financiamento

externo através de doações é gradualmente reduzido ou substituído pelas receitas do mercado à medida que a monetização aumenta. No entanto, as receitas não aumentam automaticamente com o grau de monetização, uma vez que os fluxos de receita gerados dependem do tamanho e da natureza dos diferentes segmentos de clientes. Quanto maior o segmento de clientes e maior o valor comercial da proposta de valor, mais lucrativo o empreendimento pode ser criado (DOHRMANN, REITH; SEBOLD; 2015).

Como já descrito anteriormente, um bom modelo de negócios produz proposições de valor para os clientes, consegue estruturas de custo e risco vantajosas e permite a captura de valor significativo para a empresa que gera e fornece produtos e serviços. Ou seja, deve entregar um valor considerável para o cliente e captar uma parte viável deste valor em forma de receita (TEECE, 2010).

Para criar valor a empresa precisa focar nos processos internos que criem valor percebido pelo consumidor para que possam ofertar produtos ou serviços em troca do valor monetário que estes consumidores estarão dispostos a desembolsar. Este foco impacta diretamente na configuração do modelo de negócio. (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Seguindo a visão de Gummerus (2013), podemos compreender que o processo de criação de valor agrupa a atividade, recursos e interações que resultam em criação de valor e deve ser contínuo, criando valor para o cliente permitindo uma maior vantagem competitiva. Criar valor envolve inovações que estabeleçam ou incrementem valor para o cliente, entregando benefícios no momento do consumo (PRIEM, 2007).

Dees (1998) cita que o valor é criado nos negócios quando os clientes são dispostos a pagar mais do que os custos para produzir o bem ou serviço. Mesmo que as forças do mercado ajudem na mensuração do valor para os empreendedores convencionais, os mercados não funcionam desta forma para os empreendedores sociais, uma vez que empreendedorismo social, que em alguns casos fornece bens e serviços para pessoas que não podem pagar (MAIR; MARTÍ, 2006).

O objetivo primordial do empreendimento social é criar valor social, enquanto a criação de valor econômico representa uma condição necessária, mas não suficiente para transformar uma sociedade (MAIR; MARTÍ, 2006). Neste sentido, é muito mais difícil determinar se o valor social criado justifica os recursos gastos no processo de criação de valor, uma vez que os cálculos não são apenas difíceis, mas também controversos. Mesmo quando as melhorias são mensuráveis, elas geralmente não podem ser atribuídas a uma única intervenção (DEES, 1998).

Para Dohrmann, Raith e Sielbold (2015) a criação de valor social é medida ao acaso uma vez que o empreendedorismo social assume muitas formas legais e atrai financiamento de várias fontes, como por exemplo, subsídios governamentais, filantropia, entre outros. O valor social é gerado por qualquer forma de estimular ou satisfazer necessidades de consumo (fome, habitação, saúde), ou mesmo pela necessidade de emprego (educação e trabalho) ou necessidades da sociedade (ambiente e segurança).

Além disso, como o valor social tem significados diferentes dependendo da perspectiva a partir da qual está sendo medido, entende-se que o valor social criado não pode ser efetivamente mensurado, mesmo que a capacidade de atrair financiamento por parte do empreendedor social possa ser interpretada como alguma indicação de criação de valor social, não é uma métrica confiável (DEES, 1998).

O que nos faz questionar, como pensar a criação de valor social? O que se cria de valor em um negócio social? A resposta a estas questões pode ser encontrada no conceito de valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011).

O propósito maior dos negócios sociais é criar valor social, melhorando o bem-estar dos indivíduos de baixa renda. Neste sentido, atua a empresa social na busca de soluções inovadoras de qualidade superior que podem aliviar complexos problemas sociais que não são suficientemente atendidos por instituições de caridade, governos ou mercados comerciais (MARTIN; OSBERG, 2007).

Porter e Kramer (2011) orientam que o propósito da empresa deve ser redefinido com uma visão ampla de valor compartilhado, não só visando o lucro puramente. Aprender a gerar valor compartilhado pode ser a melhor oportunidade para legitimar a atividade empresarial. Uma empresa pode criar valor econômico com a criação de valor social, os autores apontam três saídas distintas para tal: (i) rever produtos e mercados, (ii) redefinir a produtividade na cadeia de valor e (iii) montar *clusters* setoriais de apoio nas localidades da empresa.

De acordo com Porter e Kramer (2011) entende-se por *cluster* como um grupo geograficamente concentrado de empresas interligadas e instituições associadas em um campo específico que estão ligadas por aspectos comuns e por complementaridades.

Os *clusters* podem assumir formas diferentes, dependendo de sua profundidade e sofisticação, em sua maioria inclui prestadores de serviços, fornecedores de insumos especializados, componentes, máquinas e serviços, instituições financeiras, organizações em setores correlatos, fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura



especializada e fontes de conhecimento, como universidades e centros técnicos (PORTER; KRAMER, 2011).

Isso posto, podemos entender que o valor social é criado se o bem-estar melhora e deve ser contextualizado dentro do ambiente onde ele ocorre (KROEGER; WEBER, 2014). A criação de valor social também pode melhorar uma situação econômica, como por exemplo, por meio da geração de rendimentos no trabalho (BOSCHÉE, 2008; CHELL, 2007).

Sundaramurthy *et al.* (2013) defendem três modos ideais de criação de valor social (i) os criadores de mercado (ii) os inovadores de sistemas (iii) os ativistas inovadores. Isto é, teoricamente, cada um representa uma abordagem única para resolver os problemas sociais e cria soluções para tais problemas, entretanto, os autores também sugerem que existem ligações entre os três modos de criação de valor social.

Em linhas gerais, portanto, diante do exposto anteriormente, pode-se entender que o valor social é criado nos seguintes aspectos: se o bem-estar melhora, se melhora uma situação econômica (DOHRMANN, REITH; SEBOLD; 2015; KROEGER; WEBER, 2014; BOSCHÉE, 2008; CHELL, 2007) e se relaciona a empresa com a sociedade, desenvolvendo o capitalismo do valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011).

DEES (1998) orienta que é intrinsecamente difícil medir a criação do valor social, mesmo quando as melhorias podem ser medidas e atribuídas a uma dada intervenção, os empreendedores sociais muitas vezes não conseguem captar o valor que criaram em uma forma econômica para pagar os recursos que usam. O autor direciona que:

“para compensar o problema de captura de valor, os empreendedores sociais dependem de subsídios, doações e voluntários, mas isso afunda ainda mais as águas da disciplina de mercado. A capacidade de atrair esses recursos filantrópicos pode fornecer alguma indicação de criação de valor aos olhos dos fornecedores de recursos, mas não é um indicador muito confiável. A renda psíquica que as pessoas recebem ao dar ou oferecer é provável que seja apenas ligada a uma forma irrefutável do impacto social real, se ele estiver conectado de alguma forma.” (DEES, 1998, p.4)

As visões expostas sobre criação de valor conhecidas nas últimas décadas seguem uma ótica capitalista e estão ultrapassadas. A otimização do ganho financeiro de curto prazo ignora as necessidades do cliente e influências maiores que determinam o futuro da empresa, uma vez que não corrigem deficiências sociais e não se envolvem nos problemas econômicos das comunidades nas quais produzem ou vendem (PORTER; KRAMER, 2011). A maior parte das empresas ainda atuam amarradas a uma mentalidade de responsabilidade social, onde questões sociais estão na periferia e não no centro de suas atividades.

Young (2009) direciona que as empresas sociais podem ser analisadas sobre diversas óticas, uma vez que possuem identidades diferentes. Apresentam uma multiplicidade de arranjos possíveis, que vão desde as iniciativas relacionadas à responsabilidade social corporativa, indo até a comercialização de grandes corporações. São empresas criadas única e exclusivamente para buscar a criação de valor social. O autor relaciona:

i) Filantropia corporativa - uma organização sem fins lucrativos que dedica parte de seus recursos a programas sociais como parte de sua estratégia competitiva; (ii) Empresa com uma finalidade social - uma organização com uma missão social, que opera no mercado para cumprir a sua missão de forma mais eficaz; (iii) Híbrida - uma organização com o duplo propósito de ganhar dinheiro para seus stakeholders e de abordar objetivos sociais definidos; (iv) Um projeto de financiamento - uma atividade organizacional dedicada exclusivamente à geração de receita para a organização; (v) Um projeto de propósito social - a atividade de uma organização projetada exclusivamente para abordar missões sociais selecionadas ou metas sociais; (vi) Um projeto híbrido - uma atividade organizacional destinada a produzir receita e contribuir para a missão ou objetivos sociais da organização " (YOUNG, 2009, p.35).

As empresas sociais, conforme forem suas identidades, vão querer definir preços para maximizar os lucros (YOUNG, 2009). Conforme o autor orienta, estas práticas aplicam-se particularmente aos empreendimentos com fins lucrativos concebidos para gerar receitas líquidas máximas para uma organização-mãe.

Porter e Kramer (2011) alertam que diferente do conceito de responsabilidade social empresarial, onde se abre a discussão sobre as maneiras de atuação mais responsáveis da empresa quando objetivo é ter impacto social, a criação de valor compartilhado deve apontar para uma empresa que obtenha lucro enquanto foca em questões sociais relevantes e não fazendo isso apenas como ganho de imagem e reputação. De acordo com os autores, a criação de valor compartilhado surge como uma maneira de relacionar a empresa com a sociedade e devem integrar uma perspectiva social nas estruturas básicas que usam para entender a concorrência e desenvolver a estratégia de negócios.

No conceito de valor compartilhado proposto por Porter e Kramer (2011) a empresa deve liderar uma campanha que volte a unir a atividade empresarial com a sociedade, ou seja, gerar valor econômico de forma a também criar valor para a sociedade. É preciso reconectar o sucesso da atividade empresarial com o progresso social. A inovação e colaboração entre diferentes atores sociais, como governo, empresas, ONGs e sociedade civil são fundamentos do valor compartilhado.

A visão de valor compartilhado redefine as fronteiras do capitalismo ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade. Abre muitas maneiras de atender a novas

necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados e criar novas formas de obter sucesso econômico (PORTER; KRAMER 2011).

Defende-se aqui neste estudo a ideia de que o valor social é criado quando relaciona a empresa com a sociedade civil fomentando o capitalismo do valor compartilhado e, desta forma, impactando positivamente no bem-estar social, melhorando de alguma maneira a situação econômica da população de baixa renda (KROEGER; WEBER, 2014; PORTER; KRAMER, 2011; BOSCHEE, 2008; CHELL, 2007).

Mas como são essas melhorias sociais? Quais são as características dessas melhorias? Essas respostas podem ser encontradas na literatura de empreendedorismo social que geralmente tem suas raízes na experiência pessoal do empreendedor. Todavia, a experiência pessoal não é o único fator que pode estimular os empreendedores sociais a gerar ideias que valem a pena explorar e desenvolver (SEELOS; MAIR, 2005).

Apontar tendências e trazer soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergarem um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo por meio de uma perspectiva diferenciada é o papel principal do empreendedor social.

Por meio das suas atuações, os empreendedores sociais aceleram o processo de mudanças e inspiram outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum. Esta definição é apresentada pela Ashoka, organização mundial sem fins lucrativos criada em 1980, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos empreendedores sociais. São pessoas com ideias criativas e inovadoras capazes de provocar transformações com amplo impacto social. ([www.brasil.ashoka.org](http://www.brasil.ashoka.org)).

A ideia, portanto, neste estudo é que a criação de valor nos negócios sociais deve ser direcionada para o atendimento das necessidades sociais, objetivando a transformação social. Todavia, como essa transformação é realizada? Quais os recursos utilizados? De que modo as atividades são desenvolvidas? E os parceiros? Quais seriam suas dimensões e indicadores? E os beneficiários, quem seriam? A resposta a estas questões define a configuração de valor em um modelo de negócio social.

## 2.5 Configuração de Valor Social

A configuração de valor, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), está baseada na configuração da cadeia de valor a qual descreve o arranjo de uma ou várias atividades

relacionadas a recursos e capacidades, desempenhadas com o objetivo de prover a proposição de valor.

A configuração da cadeia de valor é fundamental na análise da criação de valor, pois conforme defendido por Porter (1985), a cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, a fim de compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais.

O propósito para a configuração de valor é diagnosticar e incrementar a vantagem competitiva frente a concorrentes que atuam no mesmo ambiente, onde a estrutura do sistema de negócios deve ser um a função das configurações de valor subjacentes da empresa (STABELL; FJELDSTAD, 1998), apoiado na estratégia para criação de valor (NORMANN; RAMIREZ, 1993).

A cadeia de valor convencional originalmente proposta por Porter é composta de três categorias de atividade primária da empresa, são elas: (i) infraestrutura (ii) gerenciamento de recursos humano (iii) desenvolvimento de tecnologia. Essas categorias se sobrepõem a fim de permear a relação de interatividade simultânea entre elas. No entanto, a falta de direção na criação de valor, onde não há identificação do cliente final, nos faz perceber que o trabalho cria valor através da mediação entre clientes (STABELL; FJELDSTAD, 1998).

Para este melhor entendimento Stabell e Fjeldstad (1998, p.421) propõem uma tipologia das cadeias de valor baseada em três configurações: (i) a cadeia de valor convencional (transformação); (ii) *value shop*; (iii) a rede de valor. Vale esclarecer que neste estudo o termo *value shop* foi mantido como no original em inglês, uma vez que seu significado está associado a uma metáfora e poderia perder seu significado ao ser traduzido para o português, no entanto, entende-se que a lógica da criação de valor na *value shop* é direcionada a solução de problemas do cliente.

Stabell e Fjeldstad (1998) orientam que a configuração da cadeia de valor convencional (transformação) está apoiada na tecnologia em cadeia extensa e o valor é resultado do processo de transformação. De outro modo, a configuração *value shop* está apoiada em uma base tecnológica intensa e o valor é criado através da mobilização de recursos e atividades para a solução de um problema e a definição das atividades a serem executadas depende do problema que se tem para resolver.

O que nos leva a entender que na visão de Stabell e Fjeldstad (1998) a seleção, combinação e ordem de aplicação dos recursos e atividades não são fixas como na configuração

da cadeia de valor. Por outro lado, a rede de valor tem sua configuração apoiada nas tecnologias mediadoras e o valor é baseado na facilitação do relacionamento entre fornecedores e clientes.

De maneira análoga à proposta de Stabell e Fjeldstad (1998), Osterwalder e Pigneur (2010) apontam três tipos de configuração de valor (i) produção – onde as atividades de valor são responsáveis por projetar, produzir e entregar valor para o cliente (ii) processo de solução de problemas específicos (iii) processo de intermediar serviços e produtos entre agentes que ajudam a viabilizar recursos e reduzem riscos. Essas três configurações do valor podem se aplicar aos negócios sociais.

Outra aplicação na configuração de valor social em modelo de negócios sociais é a visão do ecossistema de serviços. O desenvolvimento recente na literatura de proposta de valor trata de avançar na perspectiva cliente-fornecedor, para uma visão muito mais ampla que inclui múltiplos atores dentro de um ecossistema de serviços (FROW, 2014). Tal visão é adequada para se pensar o modelo de negócio social.

De acordo com Frow (2014), dentro de um ecossistema de serviços a troca ocorre porque nenhum ator tem todos os recursos para operar isoladamente e, portanto, é obrigado a participar de práticas de integração de recursos. O foco é encontrar recursos que sejam úteis e desenvolver processos de aprendizagem que possam ser sustentados na intenção de manter relações significativas através de intercâmbios econômicos e sociais.

Frow (2014) direciona que dentro de um ecossistema os atores criam e compartilham valor, no entanto, nem todos os atores serão tratados igualmente. Essa é uma referência para os atores-chave que um ecossistema depende, pois sem seus recursos essenciais outros atores não seriam capazes de operar. A autora salienta que alguns atores estarão em posição de negociar um intercâmbio de valor mais favorável do que outros e, portanto, o foco de uma estratégia de negócios é equilibrar o valor co-criado e extraído de cada grupo para que o benefício global possa ser sustentado (FROW, 2014, p.334).

Quando se trata de valores sociais, as configurações de valor são determinadas pelas normas culturais e valores morais de uma sociedade iniciando operações de oferta e demanda para atender às necessidades econômicas e sociais de uma massa maior. Pode-se entender, neste sentido, que valores sociais são culturalmente definidos (HARMAN; HUSSAIN, 2012).

Diante do contexto exposto, para compreender a configuração de valor social, faz-se necessário compreendermos a visão de valor social presente no modelo de negócios sociais. Quais são as normas culturais e valores morais subjacentes no atendimento das necessidades sociais?

Essas respostas podem ser encontradas na base de recursos e capacidades que também são relevantes e devem ser considerados na configuração do valor. Esse direcionamento apoia-se no modelo *Resource, Competence, Organization and Value (RCOV)* proposto por Demil e Lecocq (2010).

O modelo *RCOV* constitui uma abordagem parcimoniosa e dinâmica para o modelo de negócio, o que implica que empresários e gestores têm de considerar em conjunto as questões de recursos acumulados e combinados, de organização e de valor ofertado (DEMIL; LECOCQ, 2010, p. 234).

O modelo de negócios pode ser descrito a partir de três componentes essenciais: (i) recursos provenientes de mercados externos ou desenvolvidos internamente e competências referentes a habilidades e conhecimento desenvolvidos; (ii) estrutura organizacional que abrange atividades e relacionamentos estabelecidos com outras organizações; (iii) proposição de valor que a empresa entrega aos clientes na forma de seus produtos e serviços (DEMIL; LECOCQ, 2010).

A alocação de recursos para que um empreendimento social tenha continuidade vai desde uma alocação puramente social até uma alocação de recursos puramente comercial. Como consequência, a aquisição de recursos financeiros para empreendimentos sociais deve ser considerada com todo o amplo espectro de opções, que vão desde doações públicas ou privadas para a missão social, até as receitas de mercado geradas com a missão social (DOHRMANN; REITH; SEBOLD, 2015).

Torna-se importante compreender que na medida em que o empreendimento social se origina da percepção de um problema social e também da busca por soluções inovadoras, ou já conhecidas e testadas no público beneficiário ou na comunidade. O empreendimento social revela-se consistente na forma criativa, inteligente e eficiente de como combinar os recursos para criar oportunidades que promovam mudanças sociais ou atendam necessidades sociais a que se destina. Neste sentido, entende-se que empreendedores sociais combinam recursos com uma missão social para criar uma mudança sustentável na sociedade (DOHRMANN; RAITH; SIEBOLD, 2015).

Semelhante a uma empresa convencional, com fins lucrativos, onde o objetivo é a criação de valor para o cliente, o objetivo principal da empresa social é criar valor social superior para seus clientes. A capacidade de um empreendedor social em atrair recursos (capital, mão de obra, equipamentos, etc.) em um mercado competitivo é uma boa indicação de que o

empreendimento representa um uso mais produtivo desses recursos do que a alternativa com a qual compete no mercado (DEES, 1998).

Desta forma, o empreendedorismo social pode ser entendido como o processo de extensão do domínio de competência da empresa e correspondente a um conjunto de oportunidades através da alavancagem inovadora de recursos, dentro e fora de seu controle direto, visando a criação simultânea de valor econômico e social (AUSTIN *et al.*, 2006).

Do ponto de vista do negócio social, a cadeia de valor estabelece a forma como este valor é entregue ao cliente. Isso envolve não apenas a cadeia de valor interna da empresa como também a constelação de sua rede de valor com seus fornecedores e parceiros (YUNUS *et al.*, 2010). Essa multidimensionalidade, com a participação de múltiplos atores, direciona para uma série de aspectos importantes do ponto de vista da configuração do valor.

A múltipla participação de atores é apresentada como plataformas de diversos lados, onde se reúnem dois ou mais grupos de clientes distintos, mas interdependentes. Os múltiplos atores criam valor como intermediários conectando esses grupos. A ideia é que essas plataformas de convivência comunitária devem atrair e servir todos os grupos simultaneamente para criar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O que nos faz questionar, mas quem provêm os recursos? De que forma esse valor é compartilhado, e por quem? Essas respostas podem ser encontradas na literatura de compartilhamento de valor social.

## 2.6 Compartilhamento de Valor Social

O conceito de valor compartilhado surgiu após uma série de artigos publicados há mais de uma década por Michael Porter e Mark Kramer na *Harvard Business Review*. Tais artigos foram embasados em estudos direcionados especificamente ao setor sem fins lucrativos, analisando como as organizações teriam condições para criar valor social (CRANE, 2014).

Porter e Kramer (2006) exploram como a filantropia corporativa pode criar valor social e econômico, introduzindo pela primeira vez a ideia sobre o uso de programas sociais para melhorar o contexto competitivo da empresa. Utilizando uma análise mais ampla de como integrar a responsabilidade social corporativa na estratégia de negócio principal e, desta forma, o termo valor compartilhado foi estabelecido pela primeira vez (CRANE, 2014).

Porter (2011) aponta que a criação de valor compartilhado para ser diferenciada da responsabilidade social empresarial se a intenção for causar impacto positivo na sociedade. O autor orienta que é necessário encontrar uma empresa que esteja lucrando enquanto aborda as questões sociais preocupantes, e não uma que faça relatórios sociais satisfatórios e promova atitudes apenas para melhorar sua reputação. Desta maneira, pode-se ser entendido, que a responsabilidade social empresarial não é aplicável dentro do capitalismo (PORTER; KRAMER, 2011).

A criação de valor compartilhado trata da abordagem para se instrumentalizar uma nova forma de relacionamento entre as organizações e a sociedade, em outras palavras, para desenvolver o capitalismo do valor compartilhado como uma forma mais sofisticada de capitalismo com propósito social. Entretanto, este propósito não deve vir da caridade, mas sim, de um profundo entendimento de competição e criação de valor econômico (MORAIS NETO; PEREIRA; MOTIZ, 2012).

A evolução do modelo capitalista reconhece novas e mais eficientes maneiras de se desenvolver produtos, servir mercados e construir empresas produtivas. O capitalismo é um veículo incomparável para se atender as necessidades sociais, melhorar a eficiência, criar empregos e construir valor. As oportunidades sempre estiveram à vista, entretanto no passado eram desprezadas em detrimento do retorno de curto prazo. “O propósito das corporações deve ser redefinido para criação de valor compartilhado, e não somente o lucro por si” (PORTER; KRAMER, 2011, p.4)

Valor compartilhado pode ser entendido como políticas e práticas operacionais que incrementem a competitividade de uma organização, ao mesmo tempo que promovam condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua. Vale ressaltar que “as necessidades sociais, e não apenas as necessidades econômicas convencionais, definem mercados” (PORTER; KRAMER, 2011, p.5).

O valor compartilhado pode trazer inovação e crescimento aos negócios, reconectando as empresas ao sucesso financeiro com ganho de reconhecimento moral perante a sociedade na qual está inserida (PORTER; KRAMER, 2011).

Crane (2014) argumenta que, apesar da intenção convincente da criação de valor compartilhado, o conceito apresenta uma série de deficiências. O autor observa que o conceito definido por Porter e Kramer (2011) não é original, uma vez que já existem trabalhos significativos nesta área. Todavia, o conceito ainda permanece incorporado em um paradigma de negócios competitivo como de costume.



O objetivo do bem social permanece refletido em uma realidade voltada para o lucro, que ignora as tensões inerentes associadas à criação simultânea de lucro e benefício social, não abordando a realidade social necessária para atender aos grandes desafios que a sociedade enfrenta atualmente. Pesquisas atuais sobre criação de valor compartilhado ainda não estão claras sobre como tais problemas a nível macro podem ser transformados por respostas a nível micro (PAVLOVICH; CORNER, 2016).

Uma das propostas da criação de valor compartilhado se reflete na redefinição das oportunidades estratégicas em longo prazo, que contribui para o fortalecimento do negócio e agrega valor para os acionistas e stakeholders (PFIZER *et al.*, 2013).

Muitas decisões corporativas relacionadas a problemas sociais e ambientais, por mais criativos que sejam os tomadores de decisão, não se apresentam como uma estratégia ganha-ganha, mas sim se manifestarão em termos de dilemas ético, visões de mundo, identidades, interesses e valores. As decisões podem ser melhor descritas como lutas contínuas entre corporações e seus stakeholders sobre recursos limitados e reconhecimento. As alegações simplistas feitas por Porter e Kramer (2011) sobre a promessa do conceito de valor compartilhado são muito distorcidas e bastante otimistas (CRANE, 2014).

Um bom exemplo é fornecido pelo microfinanciamento, que é especificamente citado por Porter e Kramer (2011) como uma história de sucesso da criação de valor compartilhado quanto ao desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às necessidades da sociedade.

Crane (2014, p.136) aponta que há necessidade de um olhar mais crítico sobre as micro finanças, no entanto, este pode ser um indicador útil de problemas enfrentados por organizações que procuram alcançar simultaneamente objetivos sociais e econômicos,

A viabilidade financeira das organizações tem sido desafiada mesmo no caso do *Grameen Bank*. Os impactos sociais ainda carecem em relação à igualdade, uma vez que os avanços foram limitados em termos de alívio da pobreza, apesar da expansão do número de clientes e da quantidade de fundos disponíveis.

A crítica do valor compartilhado aponta a extrema dificuldade, ou mesmo a impossibilidade, de manter tanto os objetivos sociais como os financeiros, mesmo quando este é o propósito da missão inicial (CRANE, 2014).

Crane (2014) direciona para a difusão da dupla missão (econômico e social) como fatores-chave causais, uma vez que deslocam o foco para longe dos clientes e se voltam para fontes de financiamento e resultados financeiros. Esta difusão resulta frequentemente dos esforços para abordar um problema social através de uma abordagem multifacetada.

No microfinanciamento, as organizações tendem a ser puxadas em muitas direções, tanto por uma gama de necessidades expressas por clientes empobrecidos, como pelos múltiplos e variados interesses das agências doadoras, membros da diretoria e stakeholders. Este movimento geralmente pressiona as iniciativas de micro finanças para tirar a ênfase do impacto social em um esforço para alcançar a autossuficiência financeira, permitindo o acesso expandido ao capital e a capacidade de atender a mais clientes (CRANE, 2014, p.136).

A criação de valor compartilhado também pode ser equiparada à sustentabilidade, em razão do compromisso que estabelece com a sociedade e na proposta de redução de custo para ganhos futuros (BOCKSETTE; STAMP, 2011; HOMRICH *et al.*, 2015).

A busca pelas oportunidades de valor compartilhado é uma atividade regular que exige a definição clara dos objetivos sociais incorporando-os nos processos fundamentais, como planejamento estratégico e orçamentação (PFIZER *et al.*, 2013). Nota-se, ainda, que as organizações estão buscando mais alternativas de criação de valor por meio de estratégias que proporcionam benefícios rentáveis, sociais, ambientais e tangíveis.

Compartilhar refere-se mais genericamente àqueles que possuem ou fornecem o “valor”, enquanto que o “social” tende a qualificar o tipo de valor que é entregue. Compartilhar sugere um tipo de valor cultural ou valores comuns em um grupo, comunidade ou sociedade. Neste sentido, o adjetivo social muitas vezes se refere a uma escala social, uma intenção social ou um processo social mais amplo (KENTER, 2015).

A utilização do termo compartilhamento de valor social é assertivo na visão de Kenter (2015), uma vez que os valores sociais em relação aos outros ou à sociedade podem ser expressos tanto em uma base individual como através de processos sociais compartilhados e abrangentes.

Este estudo está apoiado na ideia que o compartilhamento de valor social oferece um importante caminho para reformas socioeconômicas. As abordagens de medição que ligam os resultados sociais e empresariais são essenciais para desencadear valor compartilhado nas empresas, além de possibilitar soluções em escala para sanar problemas sociais (PORTER *et al.*, 2011).

A mensuração efetiva do valor social compartilhado começa com uma estratégia bem desenvolvida. Para o desenvolvimento dessa estratégia, as empresas devem: (i) identificar questões sociais nas quais quer atuar; (ii) planejar as atividades de negócios relevantes envolvidas e; (iii) modelar os negócios e benefícios sociais em relação aos custos projetados. A

mensuração de valor compartilhado avalia o progresso e resultados, gerando dados acionáveis e *insights* para refinar estratégias de valor compartilhado (PORTER *et al.*, 2011, p 2).

Obter uma maneira efetiva de mensurar o valor compartilhado tende a diminuir o ceticismo dos investidores e a maneira como os investidores recompensam as empresas que estão criando valor compartilhado. Para Porter *et al.* (2011) a mensuração torna as estratégias de valor compartilhado tangíveis para os investidores.

Dembek, Singh e Bhakoo (2015) defendem que é importante prover valor compartilhado dentro de um propósito e ter um guia de orientação para a organização de como implementar. Os autores identificaram algumas áreas que podem criar oportunidades para mensuração de valor compartilhado, são elas (i) os motivos pelos quais foi criado; (ii) seus resultados; e (iii) os beneficiários desses resultados.

Três possibilidades de criar valor compartilhado devem ser articuladas: (i) repensar os produtos e os mercados através da busca de problemas sociais em que o atendimento dos consumidores e a contribuição para o bem comum possam ser alcançados em paralelo; (ii) redefinir a produtividade na cadeia de valor, aumentando simultaneamente as capacidades sociais, ambientais e econômicas dos membros da cadeia de abastecimento; (iii) permitir o desenvolvimento de *clusters* locais de modo que vários objetivos de desenvolvimento possam ser alcançados em cooperação com fornecedores e instituições locais (CRANE, 2014, p. 132).

Repensar produtos e mercados, os anseios sociais são enormes, como saúde, melhor moradia, nutrição satisfatória, ajuda aos idosos, e menos danos ambientais. Estas são demandas ainda não saciadas, que ao tentar atendê-las, novas oportunidades para inovação podem aparecer (MORAIS NETO; PEREIRA; MOTIZ, 2012).

Há muitos mercados a serem explorados para a população situada na base da pirâmide, neste caso, as empresas têm a oportunidade de atuar e lucrar de forma significativa, desde que saibam transitar entre a barreira do lucro, em alguns casos, até pensar em ganhar menos de cada cliente, mas atender a uma demanda maior ganhado em escala (PORTER; KRAMER 2011).

Em uma organização a cadeia de valor constantemente é afetada e afeta questões sociais, como o uso de água e matéria prima, saúde e segurança, condições de trabalho e tratamento equitativo no ambiente de trabalho. Assim sendo, as oportunidades para se criar valor compartilhado emergem devido ao fato de que problemas sociais podem criar custos financeiros na cadeia de valor da organização (PORTER; KRAMER, 2011).

Dembek, Singh e Bhankoo (2016) ressaltam três aspectos cruciais para mensuração dos resultados de valor compartilhado, se considerados sobre a perspectiva das necessidades. Estes

são: (i) que necessidades são endereçadas; (ii) como elas são abordadas; e (iii) se os beneficiários estão satisfeitos.

O valor compartilhado é visto pelas organizações em termos de lucros (aumento de vendas, poupança e produtividade), acesso a recursos (matérias-primas, empregados) e melhor posição competitiva. Já para a sociedade, o valor compartilhado é visto em termos de melhoria na qualidade do ambiente natural, nutrição, acesso a água potável, moradia, saúde, educação e os rendimentos alcançados em muitas maneiras, incluindo economias, emprego e atividades empreendedoras (DEMBEK; SINGH; BHAKOO, 2016, p.237).

As organizações que atuam com o pensamento de valor compartilhado podem tender a investir mais recursos para promover a impressão de que problemas complexos foram transformados em situações de ganha-ganha para todas as partes afetadas. Enquanto na realidade, os problemas de injustiça sistêmica não foram resolvidos e a pobreza de atores marginalizados pode ter aumentada devido ao envolvimento da corporação (CRANE, 2014, p.137).

Valor social compartilhado está sendo considerado como o resultado de processos de interação social efetiva, diálogo aberto e aprendizado social. Nessa perspectiva, valor social compartilhado está intimamente ligado a uma política concreta votada para a sociedade (KENTER, 2015).

As oportunidades de valor compartilhado vão depender do setor em que a empresa está inserida, da estratégia e de problemas sociais (Porter *et al.*, 2011), a ideia de reconsiderar produtos e mercados e encorajar a criação de parcerias e organizações híbridas, são identificadas no empreendedorismo social, entendo que se trata de um processo inovador de combinar recursos para buscar oportunidades de catalisar mudanças sociais, ou mesmo, atender a necessidades sociais direcionadas (MAIR; MARTÍ, 2006).

Empreendedorismo social é um construto multidimensional e profundamente enraizado na missão social de uma organização. É impulsionado para a sustentabilidade, altamente influenciado e moldado pela dinâmica ambiental (WEERAWARDENA; MORT, 2006, p.22).

Empreendedores sociais devem ser sábios e olhar além de suas preferências pessoais na busca de ideias promissoras, baseando-as na compreensão das necessidades sociais, que podem ser entendidas como as diferenças entre as condições desejadas e a realidade existente. Reconhecer necessidades sociais, ativos sociais e mudanças também pode levar à geração de ideias. Como os empreendedores sociais tendem a ser mais criativos, adicionam o maior valor na concepção de seus modelos de negócio (GUCLU; DEES; ANDERSON, 2002).

Empreendedores sociais não estão desafiando as convenções do mercado, mas sim, as estão reconfigurando ao reconhecer novas formas de valor, retorno e natureza dos investimentos (NICHOLLS, 2008).

Naigeborin (2013, p.113) orienta que “empreendedores sociais reconhecem quando a sociedade está estacionada em um paradigma ineficiente” e passam a buscar soluções inovadoras para problemas estruturais. Os empreendedores sociais aceleram o processo de mudanças e inspiram outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum. (ASHOKA, 2015).

Mair e Martí (2006) identificaram uma característica do empreendedorismo social, o potencial ilimitado de capturar o valor criado. Além desse potencial ilimitado, YUNUS (2010) aponta que o negócio social tem que ser autossustentável. Mas como que isso se dá? Qual é a fonte de receita? Dado que são negócios com missão social, como se compartilha? Quem compartilha? Essas questões nos remetem aos conceitos do empreendedorismo social como agente de mudança.

Dees (1998) orienta que para os empreendedores sociais a missão social é explícita e central. Isto afeta diretamente a maneira como os empreendedores sociais percebem e avaliam oportunidades. O impacto relacionado à missão torna-se o critério central, não a criação de riqueza. A adoção de uma missão de criação e sustentação do valor social é o ponto principal que distingue os empresários sociais dos empresários convencionais, mesmo de empresas socialmente responsáveis.

Para o empreendedor social a missão de melhoria social não pode ser reduzida a criar benefícios privados (retornos financeiros ou benefícios de consumo) para os indivíduos. Gerar lucro, criar riqueza ou servir os desejos dos clientes pode ser parte do modelo, mas estes são meios para um fim social. O lucro não é o indicador da criação de valor, nem é a satisfação do cliente, o impacto social é o indicador (DEES, 1998, p.04).

Os empreendedores sociais buscam um retorno social de longo prazo sobre o investimento, querem mais do que uma ação rápida, eles buscam criar melhorias duradouras, pensando em sustentar o impacto social por longo prazo (DEES, 1998). Em conformidade com o autor, torna-se necessário fazer a distinção clara entre empreendedores sociais e empresários ou empresas socialmente responsáveis.

Quanto ao empreendedorismo social, a sua essência é a capacidade de transformar para ganhar mais, sem que esse ganho seja meramente o lucro, mas a criação de valor social para a

comunidade, promovendo o emprego, diminuindo a exclusão social e aumentando os recursos necessários de apoio aos benefícios da comunidade (DAVID *et al.*, 2009).

BESSANTI; TIDD (2009, p.348) apontam para os muitos desafios enfrentados pelos empreendedores sociais, dentre os quais são elencados:

- (1) a busca de oportunidades dentro de um universo tão extenso de possibilidades de mudar o mundo, seja pelo acesso à educação, saúde ou qualquer outra área que careça de atenção, necessitando do empreendedor a habilidade em reconhecer e localizar uma oportunidade.
- (2) A seleção estratégica, conseguir que outros acreditem na oportunidade e se engajem na jornada.
- (3) A implementação, apropriar os recursos e fazer o projeto acontecer, sendo crucial a capacidade de rede e o engajamento de diferentes participantes.
- (4) A estratégia de inovação com claro planejamento para traduzir a visão em realidade.
- (5) A organização inovadora, uma estrutura adequada para garantir a implementação eficaz.
- (6) Vínculos poderosos, redes de trabalho que se vinculam para mobilizar e dar suporte ao acesso a diversos recursos através de redes ricas e fortalecidas.

O empreendedorismo social tem o poder de gerar crescimento econômico, estabilidade e outras medidas de bem-estar em nações ao redor do mundo. Em especial, negócios com a ambição de aumentar sua escala criam empregos enquanto crescem, gerando assim um efeito cascata, atingindo também seus parceiros na cadeia de fornecedores (ANDE, 2016, p.22).

Um empreendimento social só alcança a maturidade quando o modelo que gerou a solução para um problema social já foi estabelecido e pode então ser multiplicado para outras cidades, regiões ou países. Desta forma, empreendedores sociais criam valores sociais a partir da força de recursos financeiros em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário (ASHOKA; MCKINSEY, 2001, p.17).

A maioria do trabalho social realizado no mundo atualmente é proveniente de dinheiro público ou com contratos diretos com governos ou por meio de estruturas transacionais como, por exemplo, a ONU. Neste sentido, Nicholls (2008) reforça que os empreendedores sociais, dentro ou fora do governo, estão provocando reformas no setor público que são tão impactantes e inovadoras quanto qualquer ação privada.

Empreendedorismo social deve ser conceituado dentro do ambiente competitivo mais amplo no qual opera (WEERAWARDENA; MORT, 2006), difere de outras formas de empreendedorismo na medida em que dá maior prioridade à criação de valor social, catalisando

a mudança social e/ou atendendo às necessidades sociais, mais do que priorizar a captura de valor.

A criação de valor social é entendida no empreendedorismo social como o principal objetivo de seu negócio, considerando a criação de valor econômico como sendo um subproduto que permite à organização alcançar a sustentabilidade (MICHELINI; FIORENTINO, 2002, p.563).

O empreendedorismo social esforça-se para alcançar a criação de valor social e isto requer uma exploração da inovação, da pró-atividade e do comportamento para o gerenciamento de risco. Neste sentido, o resultado do empreendedorismo social é a criação de valor social (WEERWARDENA; MORT, 2006, p. 32).

É muito difícil, senão impossível, quantificar os impactos socioeconômicos e efeitos sociais, mas é necessário fazer grandes esforços no sentido deste entendimento, a fim de desenvolver medidas úteis e significativas para captar o impacto do empreendedorismo social que reflita nos objetivos propostos. São necessárias mais pesquisa e práticas gerenciais para quantificar o impacto social como uma dimensão essencial da avaliação do desempenho (MAIR; MARTÍ, 2006).

Mesmo quando o valor social é atribuível a uma única intervenção social, os empreendedores sociais muitas vezes não conseguem captar o valor criado financeiramente para pagar os recursos gastos (DEES, 1998).

Embora a criação de riqueza social seja o principal objetivo do empreendedorismo social, a criação de valor econômico também é necessária para garantir a sustentabilidade da riqueza social produzida. (MAIR; MARTÍ, 2006). Os autores identificaram uma característica distintiva do empreendedorismo social como o potencial ilimitado de captar o valor criado, uma vez que os beneficiários podem não estar aptos a pagar pelos serviços prestados.

Assim, as organizações sociais devem claramente abordar estratégias de posicionamento de valor e assumir uma postura proativa, bem como, fornecer serviço superior maximizando a criação de valor social (WEERAWARDENA; MORT, 2006).

Os empreendedores sociais procuram ativamente oportunidades de mercado para melhor criar valor social tanto para os clientes já existentes como também para potenciais (WEERWARADEVA; MORT, 2006), atuando como agentes de mudança dentro do setor social, servindo não só os desejos do cliente e criando riqueza, mas também permitindo a geração de lucros (DOHRMANN, RAITH; SIEBOLD, 2015)

Conforme apontam Dohrmann; Raith e Siebold (2015), os negócios sociais podem ser monetizáveis, na verdade, existe um *continuum* do negócio puramente social até o negócio puramente comercial. Cada modelo de negócio social é classificado de acordo com duas características: primeira, pelo grau em que monetiza estrategicamente a criação de valor social e, a segunda característica, pelo nível de receitas de mercado que gera acima dos gastos com a missão social subjacente.

Os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, e para isso, apresentam algumas características como vemos a seguir:

- (i) adotar uma missão de criação e sustentação de valor social e não apenas valor privado; (ii) reconhecer e buscar incansavelmente novas oportunidades para servir essa missão; (iii) engajar-se em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem; (iiii) atuar ousadamente sem ser limitado pelos recursos atualmente disponíveis; (iiiii) expor um maior senso de responsabilidade perante os grupos constituídos e pelos resultados criados. (DEES,1998, p.4)

O comportamento do empreendedor social é restringido pelo desejo de alcançar a missão social e manter a sustentabilidade da organização. No decorrer da sua atividade são sensíveis e limitados pela dinâmica ambiental. A interação continua com um ambiente turbulento e dinâmico, obriga a busca da sustentabilidade, muitas vezes dentro do contexto da relativa pobreza de recursos da organização (WEERAWARDENA; MORT, 2006)

Austin *et al.*, (2006) afirmam que para um empreendedor social uma necessidade social reconhecida, demanda ou falha de mercado geralmente garantem um tamanho de mercado mais do que suficiente. Os empreendedores sociais acreditam que sua teoria da mudança e modelo organizacional é capaz de atender a essas necessidades de forma superior.

O problema não é a existência da necessidade, mas sim se os recursos necessários podem ser empacotados para que a inovação do empreendedor social sirva a uma necessidade. O escopo de oportunidades para empreendedores sociais é relativamente amplo porque eles são capazes de buscar empreendimentos financeiramente autossustentáveis, bem como aqueles que requerem subsídios de doadores (AUSTIN *et al.*, 2006).

No setor social, as necessidades sociais e as oportunidades que se abrem para os empresários sociais, ultrapassam muitas vezes os recursos disponíveis para os abordar (AUSTIN *et al.*, 2006), especialmente porque os consumidores finais são muitas vezes incapazes de pagar o suficiente para cobrir os custos dos bens ou serviços (MAIR; MARTÍ, 2006).



Cada vez mais as empresas devem assumir a responsabilidade de enfrentar os desafios sociais e ambientais de forma mais proativa, de modo a alcançar um padrão de desenvolvimento mais sustentável, ou seja, um desenvolvimento que busque satisfazer as necessidades atuais de forma que não comprometa a capacidade das futuras gerações de satisfazer as suas próprias necessidades.

Desta maneira, a criação de valor social deve ser o objetivo primário do empreendedorismo social, enquanto a criação de valor econômico é muitas vezes um subproduto que permite à organização alcançar a sustentabilidade e a autossuficiência. A criação de valor econômico, no sentido de ser capaz de capturar parte do valor criado em termos financeiros, é muitas vezes limitada, principalmente porque os clientes podem estar dispostos, mas muitas vezes são incapazes de pagar até mesmo uma pequena parte dos produtos e serviços fornecidos (SEELOS; MAIR, 2005).

São criados novos modelos de negócios, estruturas organizacionais e estratégias para corretagem entre recursos muito limitados e diferentes para criar valor social e contam com a participação de indivíduos excepcionalmente capacitados para reunir e mobilizar recursos: humanos, financeiros e políticos (SEELOS; MAIR, 2005).

Mudanças nos padrões de consumo e uma reconfiguração da cadeia de valor organizacional, impulsionada em parte pelo empreendedorismo social, estão oferecendo novas oportunidades de mercado para agregar valor social e ambiental, bem como, para derivar sustentabilidade econômica (NICHOLLS, 2008).

Dees (1998) orienta que os mercados não fazem um bom trabalho para valorização das melhorias sociais, bens públicos, danos e benefícios para as pessoas que não possuem condições de pagar. Esses elementos são muitas vezes essenciais ao empreendedorismo social. Como resultado, é muito mais difícil determinar se um empreendedor social está criando um valor social suficiente para justificar os recursos utilizados na criação desse valor.

O crescimento da organização pode realmente ser o melhor caminho para otimizar o impacto social, mas a organização pode precisar planejar uma estratégia de crescimento de longo prazo, uma vez que pode não ter os recursos ou a capacidade de crescer imediatamente (AUSTIN *et al.*, 2006).

“a sobrevivência ou crescimento de uma empresa social não é prova de sua eficiência ou eficácia na melhoria das condições sociais, é apenas um indicador fraco, na melhor das hipóteses. Os empreendedores sociais operam nos mercados que muitas vezes não fornecem a disciplina certa. Muitas organizações de propósito social cobram taxas por alguns de seus serviços e competem por doações, voluntários e outros tipos de apoio. Mas a disciplina desses mercados, frequentemente, não está estreitamente alinhada

com a missão do empreendedor social. Depende de quem está pagando as taxas ou fornecendo os recursos, quais são suas motivações e quão bem eles podem avaliar o valor social criado pelo empreendimento. ” (DEES, 1998, p.4).

Austin *et al.* (2006) orientam que os empreendedores sociais buscam atrair recursos para o bem social, e não para o retorno financeiro. Eles confiam em uma rede robusta de contatos que lhes dará acesso ao financiamento, aos membros da diretoria, administração e pessoal, entre outros recursos.

Para atrair esses recursos, os empreendedores sociais devem ter uma forte reputação que gere confiança entre seus contribuintes e uma vontade de investir no empreendimento social e em sua missão social. Reputação de justiça e habilidade em lidar com as necessidades individuais dos principais participantes é, muitas vezes, a diferença entre atrair grandes recursos e ser uma ideia interessante, mas sem fundamento (AUSTIN *et al.*, 2006).

Weerawardena e Mort (2006) orientam que o empreendedor social deve atrair recursos para o bem social, quando apontam que os empresários sociais buscam maneiras inovadoras de garantir que seus empreendimentos terão acesso a recursos, desde que criem valor social.

O empreendedorismo social é responsivo e constrangido pela dinâmica do ambiente, apontam a inovação como importante elo de ligação entre a dinâmica do ambiente e as estratégias de criação de valor que são adotadas pelo empreendedor social, impulsionada pelo crescimento do ambiente competitivo. O que leva o empreendedor social a crer que precisa ser proativo para sobreviver, servir o mercado e crescer nele. Isso nos leva a entender que o empreendedorismo social busca alcançar a criação de valor social através da demonstração de pró atividade (WEERAWARDENA; MORT, 2006).

Uma vez entendida a dificuldade de medir a criação de valor social, cada organização deve decidir qual indicador é mais adequado para medir o impacto social de suas atuações, fundamental para definir o modelo de negócio, que só estará completo se apresentar indicadores quantitativos (ASHOKA; MCKINSEY, 2001, p.43). Neste sentido, para referência, apresenta-se a seguir no Quadro 4 alguns indicadores possíveis de medição do impacto social.

**Quadro 4.** Exemplos de indicadores de impacto social por área de atuação.

<b>Meio Ambiente</b>	<b>Saúde</b>
Número de árvores plantadas	Número de pessoas atendidas
Área de mata preservada	Aumento de chances de recuperação dos atendidos
Número de animais protegidos	Diminuição da mortalidade infantil
Número de animais soltos na natureza	Número de famílias conscientizadas
Toneladas de lixo reciclado	Diminuição da incidência de doenças
Número de pessoas conscientizadas	Aumento da expectativa de vida
Número de voluntários envolvidos	Número de hospitais atendidos
Avaliação de emissão de poluentes	Diminuição do tempo de internação
Toneladas de lixo recolhidos em parques	Aumento da capacidade hospitalar
<b>Educação</b>	<b>Assistência social</b>
Número de estudantes atendidos	Número de pessoas atendidas
Número de professores capacitados	Número de computadores distribuídos
Número de escolas atendidas	Quantidade de remédios distribuídos
Redução da evasão escolar	Número de voluntários envolvidos
Aumento das notas dos alunos (desempenho)	Toneladas de alimentos distribuídos
Número de alunos aprovados no vestibular	
Número de alunos que conseguem emprego	
Redução do índice de analfabetismo	
Aumento da escolaridade média na região	

Fonte: Ashoka; McKinsey (2001, p.43).

Na maioria das vezes, as atuações sociais causam não só impacto em números, como também geram impacto qualitativo que demanda um esforço para ser devidamente mensurado. Muitas vezes são utilizadas as citações das pessoas beneficiadas ou de especialistas como formas possíveis para tentar mensurar o impacto causado (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Weerawardena e Mort (2006) apontam que empreendedores sociais são cautelosos na forma de lidar com o risco, precisando ter um foco claro na sobrevivência da organização. A maneira como gerenciamento de risco é conduzido difere os empreendedores sociais dos empreendedores convencionais, que visam fins lucrativos.

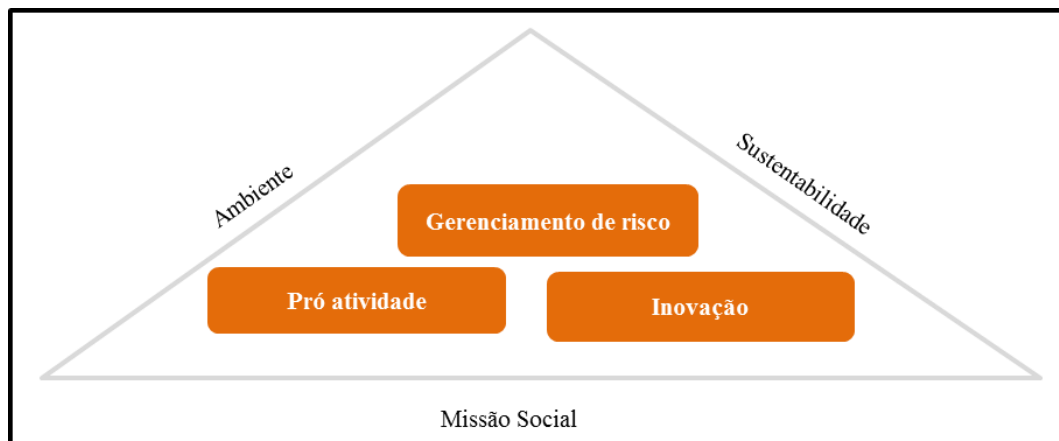
Embora as empresas com fins lucrativos tenham acesso a múltiplas fontes de financiamento, tais como emissões de ações e empréstimos bancários, os empreendedores sociais estão fortemente limitados na geração de fundos para suas operações. A receita vem de diversas fontes, como taxa de cliente para serviços, subvenções do governo, doações, patrocínios onde há grande incerteza associada com o financiamento do governo, e aumento da concorrência para o dinheiro doado, conforme orientado por Weerawardena e Mort (2006).

Deste modo, podemos entender que a inovação, a pró atividade e o gerenciamento de risco são os principais motores do empreendedorismo empresarial, ou seja, o empreendedor social busca ativamente a inovação em todas as áreas de criação de valor social. Em particular, a angariação de fundos e a prestação de serviços que são extremamente importantes para o seu crescimento, especialmente num ambiente competitivo (WEERAWARDENA; MORT, 2006, p.32).

O equilíbrio dinâmico das forças motoras do empreendedorismo social voltado às organizações socialmente empreendedoras, está focado na missão social da organização.

Essas dimensões se estabelecem no modelo conceitual multidimensional de empreendedorismo social apresentado por Weerawardena e Mort (2006) e representado a seguir na Figura 4.

**Figura 4.** Modelo multidimensional do empreendedorismo social



Fonte: Adaptado de Weerawardena e Mort (2006, p.32).

O modelo na Figura 4 identifica a natureza dinâmica do ambiente e as restrições ambientais sobre o empreendedorismo social. O impacto das restrições do ambiente dinâmico é o efeito potencialmente grande que as mudanças e os desafios ambientais, provavelmente, terão sobre a maximização do valor social.

É provável que o empreendedorismo social seja fortemente influenciado pelo ambiente dinâmico, onde as decisões políticas e as iniciativas de gestão devem ser orientadas para a compreensão e monitoramento desse ambiente. Assim como, também pode ser influenciado pela mudança das necessidades sociais, pela política governamental ou pela concorrência de provedores com fins lucrativos (WEERAWARDENA; MORT 2006, p.32).

O conceito de valor compartilhado que este estudo está embasado aponta para um uma parceria entre a sociedade e as organizações que objetivam resultados sociais de acesso igualitário, seja à saúde, educação ou moradia. Não sendo apenas uma maneira de redistribuição da riqueza, mas uma maneira de encarar o lucro como um meio para alcançar fins sociais.

Portanto, a compartilhamento do valor em um negócio social pode envolver uma visão dinâmica, que capte a multidimensionalidade de um negócio social. É preciso atender necessidades sociais de maneira economicamente sustentável e, ao mesmo tempo, compartilhar o valor criado.

Conforme destacam Dohrmann; Raith e Siebold (2015, p.152), é preciso ter uma estratégia de receita com a missão social. Normalmente essa estratégia aborda mudanças simples na estrutura do modelo de negócios e têm impacto significativo na monetização da criação de valor e das saídas financeiras de uma empresa social, isso significa que o empreendedor social é capaz de ajustar o modelo de negócio de acordo com as necessidades de ambientes em mudança.

## 2.7 Recorte Conceitual

Em conformidade com o referencial teórico apresentado, este estudo tem como objetivo compreender como o valor social é criado, configurado e compartilhado em modelo de negócios sociais. Neste sentido, o conceito de negócio social adotado é direcionado às empresas que têm como objetivo principal trazer soluções para sanar algum problema específico enfrentando pela população de baixa renda, sem acesso às condições mínimas de inclusão social. São organizações criadas pela sociedade e para a sociedade, objetivando o bem-estar social. Atuam no modelo *shareholders* e não visando a maximização dos lucros para *stakeholders* (YUNUS *et al.* 2010).

A visão de valor social a qual este estudo é associado está relacionada com a ideia de que o valor social é criado quando relaciona a empresa com a sociedade civil fomentando o capitalismo do valor compartilhado e, desta forma, impactando positivamente no bem-estar social, melhorando de alguma maneira a situação econômica da população de baixa renda (KROEGER; WEBER, 2014; PORTER; KRAMER, 2011; BOSCHEE, 2008; CHELL, 2007) e de que maneira este valor é criado, configurado e compartilhado (MEIRELLES, 2015; DOHRMANN; REITH; LIEBOLD, 2015; KENTER, 2015; HARMAN; HUSSAIN, 2012;

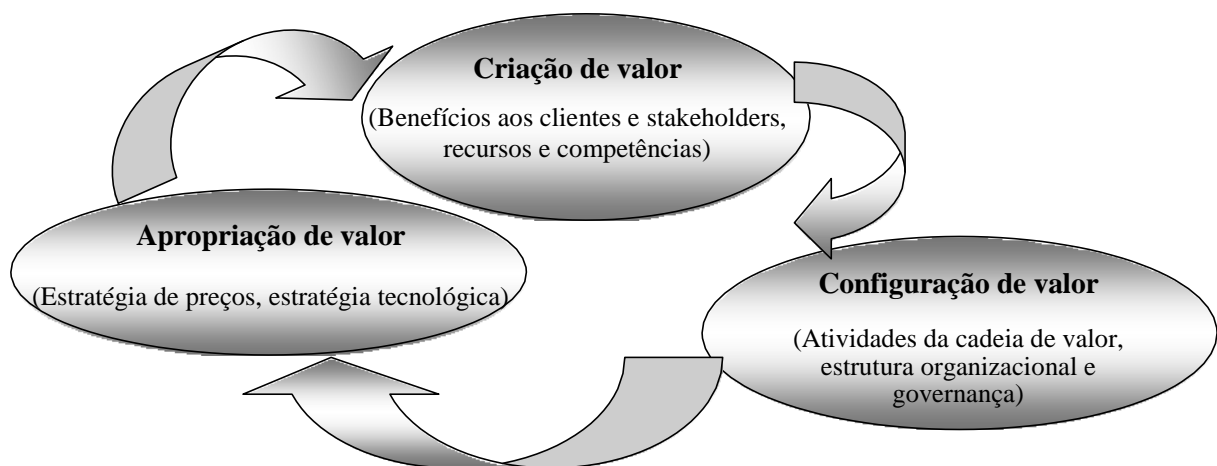
OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; YUNUS, 2010; BESSANTI; TIDD, 2009; NICHOLLS, 2008; WEERAWARDENA; MORT, 2006;; MAIR; MARTI, 2006; AUSTIN *et al* 2006; SEELOS; MAIR, 2005; GLUCU; DEES; ANDERSON, 2002; DEES, 1998; PORTER, 1985).

Em conformidade com Meirelles (2015), torna-se importante perceber que as empresas não sabem antecipadamente qual é o valor que estão criando e até mesmo como configurar e apropriar esse valor. Nem mesmo quais estratégias deveriam seguir, conseqüentemente não conseguem definir o seu próprio modelo de negócio.

As empresas constantemente experimentam a busca da conformação de um modelo de negócio adequado, ou seja, um modelo em que tanto a criação de valor, a configuração e a apropriação estejam bem definidos (MEIRELLES, 2015, p.15).

Partindo da visão dinâmica de modelo de negócio defendida por Meirelles (2015), a qual é representada pelo ciclo de criação, configuração e apropriação de valor, vide **Figura 5**. Este estudo almeja fundamentar a visão de valor social compartilhado, acrescentando dimensões na estratégia para a integração de um modelo de negócio social.

**Figura 5.** Modelo de negócio integrado e ciclo de criação, configuração e apropriação de valor.



Fonte: Meirelles (2015).

A fundamentação na qual o recorte conceitual deste estudo está apoiado, agrega proposições ao modelo de negócio defendido por Meirelles (2015) e apresenta onze novas dimensões para se pensar a integração do modelo de negócio social: 1) proposta de valor social 2) segmentos 3) canais 4) atividades 5) recursos 7) parceiros 8) impacto social 9) receita financeira 10) receita compartilhada 11) gestão de custos (Quadro 5).

O recorte proposto diferencia-se dos encontrados na literatura por detalhar, reorganizar e agregar mais elementos que se identificam em modelos de negócios sociais.

**Quadro 5.** Dimensões propostas para integração de modelos de negócios sociais.

	<b>DIMENSÕES</b>
<b>CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	PROPOSTA DE VALOR
	SEGMENTOS
	CANAIS
<b>CONFIGURAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	ATIVIDADES
	RECURSOS
	PARCEIROS
<b>COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL</b>	IMPACTO SOCIAL
	RECEITA FINANCEIRA
	RECEITA COMPARTILHADA
	GESTÃO DE CUSTOS

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

### 2.7.1 Criação de valor social

O negócio social é sempre voltado para a solução de um problema social e ou ambiental, via de regra, baseado numa inovação que atenda necessidades, sejam de consumo como a fome, habitação e saúde, como também, econômicas, de educação, trabalho, ambiente ou segurança.

O valor social é criado quando o bem-estar melhora, dentro do ambiente no qual o negócio social está inserido. Por esta razão, podemos entender que a própria missão social fomenta a criação de valor social.

O maior desafio dos negócios sociais é na maneira de criar valor social e melhorar o bem-estar das pessoas menos favorecidas. Por essa razão, a atuação de um negócio social se dá na busca de soluções inovadoras de qualidade superior que de alguma forma auxilie a sanar complexos problemas sociais que não são suficientemente atendidos por instituições de caridade, governos ou mercados comerciais

A criação de valor social tem significados diferentes, pois existem inúmeras perspectivas pelas quais pode ser medida, o que torna difícil ser mensurada de forma efetiva, considerando que os empreendedores sociais são dependentes de subsídios, doações e voluntários para que a empresa social possa atuar de forma perene no mercado e, desta maneira, estar apta a criar valor para a sociedade.

### 2.7.2 Configuração de valor social

Compreende-se em modelo de negócios sociais que a configuração do valor social deve estar apoiada na missão social, normas culturais e nos valores morais da localidade onde a empresa social está inserida.

A configuração de valor social consiste numa forma criativa e eficiente de combinar recursos com uma missão social para que oportunidades sejam criadas. Na intenção de provocar mudanças sociais que atendam às necessidades de uma comunidade específica, sempre buscando soluções inovadoras ou já testadas que tenham impacto sustentável na sociedade.

Com uma estrutura semelhante as empresas convencionais, nos negócios sociais destaca-se tanto a importância da cadeia de valor interna como também a cadeia de valor externa para a configuração de valor social. Estabelece como o valor social será entregue aos beneficiários da missão social, desta maneira, necessita que uma constelação da rede de valor seja desenhada com fornecedores, parceiros, governo e ONGs, caracterizando um ecossistema com a participação de múltiplos atores.

A configuração se dá na maneira de obter recursos para o bem social e não para o retorno financeiro podem ser oriundos do mercado externo ou mesmo desenvolvido internamente. A aquisição de recursos financeiros em negócios sociais pode ser entendida em seu vasto leque de opções. Opções essas que podem ser originadas por doações públicas ou particulares ou mesmo por receitas provenientes do mercado, geradas pela própria missão social

Em negócios sociais pode ser aplicado alguns tipos de configuração de valor social. Pode ser por meio de atividades produtivas que projetam, produzem e entregam valor para o cliente; por meio do processo para a solução de problemas específicos; e pelo processo de intermediar serviços e produtos entre agentes que ajudam a viabilizar recursos e reduzem riscos.

Trata-se de uma múltipla participação de atores que se vinculam com o mesmo objetivo, melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda, se mobilizam para dar suporte ao acesso a diversos recursos através de redes ricas e fortalecidas. É esta cadeia de valor estabelecida pela rede de parceiros que direciona a forma que o valor é entregue ao cliente.

A múltipla participação de atores remete a um ecossistema de serviços uma vez que os atores sozinhos não possuem recursos isolados para suprir a missão social a que se dedica. Neste sentido, os atores se articulam com práticas integradas de recursos para que consigam desenvolver relações estratégicas por meio de intercâmbios econômicos e sociais.



### 2.7.3 Compartilhamento de valor social

Entende-se que o valor compartilhado tem sua definição apoiada em políticas e práticas operacionais que de alguma forma impacte na competitividade de uma organização, da mesma maneira que contribuam para condições econômicas e sociais nos setores de atuação. Onde as necessidades sociais definem os mercados e não somente as necessidades econômicas convencionais.

Criar valor compartilhado é instrumentalizar novas maneiras de relacionamento entre as organizações e a sociedade fomentando o desenvolvimento do capitalismo do valor compartilhado como uma forma mais sofisticada de capitalismo com propósito social.

Considera-se que o valor compartilhado seja capaz de trazer inovação e desenvolvimento aos negócios, reconectando as empresas ao sucesso financeiro com ganho de reconhecimento moral perante a sociedade na qual está inserida

Necessário se faz mensurar o valor compartilhado de forma eficaz, isso requer uma estratégia de valor compartilhado bem elaborada. Neste sentido, volta-se a atenção para a identificação de questões sociais nas quais se pretende atuar, ter um planejamento de atividades de negócios que sejam relevantes e modelar os negócios e benefícios sociais em relação aos custos projetados. Ou seja, mensurar valor compartilhado é avaliar o progresso e os resultados de forma a gerar dados relevantes e direcionamentos para que as estratégias de valor compartilhado cada vez mais sejam aprimoradas.

Obter uma maneira de mensurar o valor compartilhado de forma eficiente pode levar os investidores a acreditar no projeto e também contribui na forma como os investidores recompensam as empresas que estão criando valor compartilhado. Em outras palavras, encontrar uma maneira de mensuração pode tornar as estratégias de valor compartilhado mais palpáveis aos investidores, na captação de receita necessária para arcar com as despesas, garantindo a viabilidade econômica e sustentabilidade do projeto.

Para o entendimento de que o valor social possa ser mensurado faz-se necessário a obtenção de indicadores de impacto social muito bem definidos. Destacando que os impactos têm que ser medidos tanto do ponto de vista econômico quanto social. Além disso, outro ponto fundamental para o entendimento do compartilhamento de valor social é que os múltiplos atores envolvidos usufruem do valor criado.

Desta maneira, as redes de compartilhamento criadas devem ser sustentáveis para todos os membros desta constelação, o que fomenta, na prática, a visão de valor social compartilhado.

Essa múltipla participação de atores leva a crer que os custos, assim como as receitas, também são compartilhados.

O valor social compartilhado, defendido neste estudo, oferece um importante caminho para reformas socioeconômicas. As métricas que são capazes de ligar os resultados sociais e empresariais são essenciais para desencadear valor compartilhado, além de possibilitar soluções em escala para sanar problemas sociais.

## RECORTE CONCEITUAL

	Dimensões do Modelo de Negócios Sociais	AUTOR (ES)	Características e Aspectos
Criação de Valor Social	Proposta de Valor social	LEMOS; MEIRELLES (2016) KROEGER; WEBER (2014) PORTER E KRAMER (2011) BOSCHEE (2008) CHELL (2007)	O valor social é criado quando relaciona a empresa com a sociedade civil fomentando o capitalismo do valor compartilhado e, desta forma, impactando positivamente no bem-estar social, melhorando de alguma maneira a situação econômica da população de baixa renda. Solucionar problemas sociais ao transformar a realidade individual e coletiva da população de baixa renda, gerando impacto social e econômico, sendo autossustentável.
		THOMPSON; ALVY; LEES (2000) PAREDO; McLEAN (2006)	Capacitar pessoas desfavorecidas e incentivá-los a se auto sustentarem, incluindo-os em produção, prestação de serviços, gestão e até mesmo como donos do negócio sustentarem
		MICHELINI; FIORENTINO (2012) HARMAN; HUSSAIN (2012)	Em valores sociais, as configurações de valor são determinadas pelas normas culturais e valores morais de uma sociedade A criação de valor é o principal objetivo do negócio,
	Segmentos	HAHMAN; HUSSAIN (2012) YUNUS et al. (2010) BESSANTI; TIDD (2009)	População de baixa renda (Meio Ambiente, Saúde, Educação e Assistência Social)
	Canais	ANDE (2016) YUNUS et. al. (2010) BESSANTI; TIDD, (2009) MAIR; MARTI, (2006) AUSTIN et al. (2006) WEERAWARDENA; MORT, (2006) DEES, (1998)	Rede robusta de contatos que lhes dará acesso ao financiamento. A cadeia de valor estabelece a forma como este valor é entregue ao cliente, isso envolve não apenas a cadeia de valor interna da empresa como também a rede de relacionamentos, fornecedores e parceiros.

Continua.

	Dimensões do Modelo de Negócios Sociais	AUTOR (ES)	Características e Aspectos
<b>Configuração de Valor Social</b>	Atividades	LADD (2017) MEIRELLES (2015) YUNUS (2010) STABELL; FJELDSTAD (1998) PORTER (1985)	<p>Uma estrutura organizacional semelhante às empresas tradicionais (cadeia de valor interna), porém envolve não só própria cadeia de valor da empresa, mas também a sua rede de valor com seus fornecedores e parceiros (cadeia de valor externa).</p> <p>Uma nova configuração das práticas sociais em determinadas áreas de ação dos contextos sociais motivadas por determinados atores ou constelações de atores de uma forma intencionalmente direcionada com o objetivo de necessidades e problemas melhor satisfazer ou atender do que é possível com base das práticas estabelecidas.</p> <p>Consiste numa forma criativa e eficiente de combinar recursos com uma missão social para que oportunidades sejam criadas provocando mudanças sociais que atendam às necessidades de uma comunidade específica</p>
	Recursos	DOHRMANN, REITH; SEBOLD (2015) PORTER; KRAMER (2011) DEES (1998)	<p>Colaboração entre diferentes atores sociais, como governo, empresas privadas, ONGs e sociedade civil.</p> <p>Vínculos poderosos, redes de trabalho que se vinculam para mobilizar e dar suporte ao acesso a diversos recursos através de redes ricas e fortalecidas.</p> <p>A capacidade de atrair esses recursos filantrópicos pode fornecer alguma indicação de criação de valor aos olhos dos fornecedores de recursos.</p>
	Parceiros	NICHOLLS (2008) BESSANTI; TIDD (2009)	<p>Múltiplos parceiros - Capacidade de rede e engajamento de diferentes participantes, principalmente o governo.</p> <p>Constelação de atores que se agrupam visando o mesmo objetivo, melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda</p> <p>Ecossistema de serviços onde múltiplos atores se articulam para suprir uma missão social que sozinhos não seriam capazes</p>

Continua.

	Dimensões do Modelo de Negócios Sociais	AUTOR (ES)	Características e Aspectos
<b>Compartilhamento de Valor Social</b>	Impacto social	PAVLOVICH; CORNER (2016) MORAIS NETO; PEREIRA; MOTIZ (2012) KENTER (2015) CRANE (2014) DAVID et al. (2014) DEES (1998)	Valor social compartilhado está intimamente ligado a uma política concreta votada para a sociedade. organizações tendem a investir mais recursos para promover a impressão de que problemas complexos foram transformados em situações de ganha-ganha para todas as partes afetadas O impacto relacionado à missão torna-se o critério central, não a criação de riqueza. A adoção de uma missão de criação e sustentação do valor social é o ponto principal que distingue os empresários sociais dos empresários convencionais.
	Receita financeira	DOHRMANN, RAITH; SIEBOLD (2015) NICHOLLS (2008) DEES (1998)	Dinheiro público, subsídios, doações públicas ou privadas para missões sociais, até mesmo, receitas do mercado geradas com a missão social
	Receita compartilhada	DOHRMANN, RAITH e SIEBOLD, 2015 NICHOLLS (2008) DEES (1998)	As redes de compartilhamento criadas devem ser sustentáveis para todos os membros desta constelação, o que fomenta, na prática, a visão de valor social compartilhado. A mensuração é o impacto social.
	Gestão de custos e Estrutura de gastos	YUNUS <i>et al</i> (2010)	A multiplicidade dos atores envolvidos leva ao compartilhamento das necessidades para que o negócio social seja estabelecido. Entende-se desta forma, que os custos, assim como as receitas, são compartilhados dentro dessa rede

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nas diferentes fases do estudo, considerando a natureza da pesquisa, os motivos que levaram à escolha do método e as técnicas que viabilizaram a sua realização. São apresentadas também as características da pesquisa e os procedimentos para a coleta e análise dos dados.

A estratégia de pesquisa se apoia no paradigma interpretativista (GEPHART, 1999). Nesse sentido, sob a ótica do paradigma interpretativista, a realidade social é uma rede de representações complexas e subjetivas, dentro de um processo emergente que tem sua extensão na experiência vivida não só pelas pessoas como também pelo pesquisador, conectados com o mundo real (VERGARA; CALDAS, 2005).

Burrell (1998), Vergara e Caldas (2005) e Saccol (2009) destacam que o paradigma interpretativista vê o mundo como um processo social emergente imerso nos interesses e propósitos dos indivíduos. Sob essa perspectiva, destaca-se a “importância dos significados subjetivos e sociopolíticos, assim como ações simbólicas na forma como as pessoas constroem e reconstróem sua própria realidade” (SACCOL, 2009, p. 262).

Para Burrell e Morgan (1979), os estudos do paradigma interpretativista devem ocorrer no ambiente natural, nos locais onde o fenômeno de interesse de pesquisa ocorre, visando compreender esse fenômeno social pelas lentes dos sujeitos.

Este estudo é embasado pelo método de pesquisa qualitativa (MERRIAN, 2002) e descritiva (GODOY, 1995), com o objetivo de descrever e interpretar teoricamente significados que as pessoas usam em situações reais. Este método examina como significados particulares tornam-se comuns, dominantes, e/ou contestados em situações em que os significados alternativos e entendimentos estão presentes e possíveis (GEPHART, 1999).

A orientação essencial deste estudo é a interpretação de um fenômeno social a partir de casos comparativo (YIN, 2009), para a qual foram selecionadas três organizações finalistas do “Prêmio Empreendedores Sociais 2016”, promovido pelo jornal Folha de São Paulo.

Desde o ano de 2005 o Prêmio Empreendedores Sociais é o principal concurso de empreendedorismo socioambiental da América Latina e um dos mais concorridos do mundo. O objetivo é selecionar, premiar e fomentar os líderes socioambientais mais empreendedores do Brasil, que desenvolvam há mais de três anos iniciativas inovadoras, sustentáveis e com

comprovado impacto socioambiental (disponível em: [http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/sobre\\_o\\_premio.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/sobre_o_premio.shtml)).

A pesquisa qualitativa foca em detalhes das situações através do tempo, descreve processos. Os pesquisadores qualitativos também buscam explicar as observações da pesquisa, permitindo observar descobertas conceituais que revelam como conceitos e teorias operam em determinados casos (GHEPART, 2004), sendo importante mostrar o que foi feito no processo da pesquisa e mostrar como as práticas da pesquisa transformaram as observações em dados, resultados, achados e descobertas.

Godoy (1995, p.62) ressalva a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e relaciona um conjunto de características fundamentais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, como seguem: (1) O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (2) O caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador

Em virtude da natureza da questão de análise (Como é criado, configurado e compartilhado o valor social em modelo de negócios sociais?), e visando atender ao objetivo geral que é identificar como o valor social é criado, configurado e compartilhado em modelo de negócios sociais, o presente estudo pode ser caracterizado como de natureza descritiva (YIN, 2015; GODOY, 1995).

A fonte de coleta de dados para análise, neste estudo, foi realizada por meio de entrevistas clássicas (GHEPART, 2004) em profundidade (FLORES, 1994). Uma vez que as entrevistas são interações face a face nas quais os pesquisadores apresentam questões para os entrevistados responderem, e existem diferentes tipos, as etnográficas (para compreender as concepções de cultura dos informantes), entrevistas longas (para ligar as categorias analíticas e literatura com as dos respondentes), grupo de foco (para responder a questões ou temas em um grupo de indivíduos), e a entrevista clássica.

Nos estudos qualitativos básicos os dados são coletados por meio de entrevistas, observações ou análise de documentos, e vão depender da estrutura teórica que será seguida (MERRIAM, 2002)

Para Ghepart (2004) os dados qualitativos são coletados usando uma ou mais abordagens, que podem ser os estudos de caso, entrevistas, observações, contudo, destaca também o uso de base teórica e análise textual. Flores (1994) aponta que os procedimentos e técnicas de construção de dados são: a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo e a revisão de documentos pessoais ou oficiais.

De acordo com Bogdan e Biklen (2010), uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem subjetiva, permitindo ao entrevistador desenvolver intuitivamente uma ideia abrangente sobre a maneira sobre a forma de interpretação e visões de mundo dos sujeitos. O roteiro inicial semiestruturado foi elaborado a partir de propostas apresentadas nos objetivos geral e específicos a serem respondidos neste estudo.

Com o objetivo de orientar a coleta de dados, foi elaborado um protocolo de pesquisa, que é considerado por Yin (2015) uma ferramenta que aumenta a credibilidade do estudo. Este protocolo foi desenvolvido a partir das abordagens identificadas no referencial teórico – negócios sociais - modelo de negócios convencionais – modelo de negócios sociais – criação, configuração e compartilhamento de valor social.

Tal protocolo serviu como roteiro semiestruturado no momento da coleta de dados. Também foram submetidos às pessoas entrevistadas o termo de consentimento livre e esclarecido da pesquisa e autorização para divulgação dos casos e entrevistados. As questões para o roteiro das entrevistas foram elaboradas a partir da matriz de amarração, apresentada no APÊNDICE A deste estudo.

Para que seja justificada a escolha da técnica de entrevista semiestruturada, este estudo se baseou em Flick (2004, p. 89), quando orienta que “é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto”. Neste sentido, o método de entrevista também possibilita a reconstrução das teorias subjetivas, em que o entrevistado tem uma reserva de conhecimento e de opinião para discorrer sobre a finalidade do estudo, sem respostas ou condições pré-fixadas pelo pesquisador (FLICK, 2004).

A técnica de entrevista semiestruturada em profundidade busca fornecer uma descrição detalhada do assunto pesquisado por meio de diferentes percepções dos entrevistados (BAUER; GASKELL, 2010). As entrevistas em profundidade são importantes para solidificar as pesquisas de estilo qualitativo, pois possibilitam a obtenção de informações relevantes sobre o objeto em estudo (YIN, 2005; SILVERMAN, 2009).

Conforme sugerido por Creswell (2010) para estudos qualitativos, os 08 (oito) interlocutores desta pesquisa foram intencionalmente selecionados da seguinte forma:

- 04 (quatro) entrevistas com empreendedores sociais e gestores das três organizações selecionadas (Retalhar, Arredondar, Morada da Floresta), que atendem aos critérios básicos já mencionados anteriormente. Organizações atuantes em negócios sociais com notada relevância de impacto que suas atuações causam na sociedade.



- 04 (quatro) entrevistas com parceiros das organizações selecionadas (Entrega Por SP, Banco de Alimentos, Banco de Tecidos, Cooperativa de Costura) – necessário se faz entender a rede de parceiros, uma vez que este estudo é suportado pela visão de valor social compartilhado.

Desta maneira, os 08 (oito) entrevistados atendem aos critérios de seleção e estão relacionados abaixo no Quadro 6.

**Quadro 6.** Caracterização dos entrevistados

CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	GÊNERO	IDADE	DEDICAÇÃO AO NEGÓCIO SOCIAL	ORGANIZAÇÃO	ÁREA DE ATUAÇÃO
E1	Masc	26	6 anos	Retalhar	Gestão de resíduos têxteis
E2	Masc	27	5 anos	Retalhar	Gestão de resíduos têxteis
E3	Masc	57	10 anos	Arredondar	Micro doações
E4	Masc	43	12 anos	Morada da Floresta	Compostagem orgânica
E5	Masc	26	4 anos	Entrega Por SP	Assistência a moradores de rua
E6	Fem	51	18 anos	Banco de Alimentos	Colheita urbana e distribuição de alimentos
E7	Fem	47	4 anos	Banco de Tecidos	Resíduos têxteis
E8	Fem	32	15 anos	Cooperativa de Costura	Confecção

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

### 3.1 Tratamento dos dados

O material produzido nas entrevistas foi tratado e analisado com base no processo de categorização proposto por Flores (1994). Para o autor, os dados qualitativos são elaborações de natureza descritiva, rica, com uma ampla gama de informações, que se referem a um prolongado período de tempo, com múltiplos significados, com pouca precisão e dificilmente reproduzíveis, por serem específicos de um contexto e momentos determinados.

O desenho de investigação é entendido como uma sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões da investigação e às conclusões, sendo que a análise de dados é um dos componentes. A análise de dados é o conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizadas a partir de dados com o fim de extrair significado relevante em relação ao problema de investigação (FLORES, 1994).

A análise de dados permite que os pesquisadores possam manipular, transformar, operar e refletir a partir dos dados, com o objetivo de extrair significados que corroborem para o atendimento da questão de análise a qual o estudo se propõe.

Merriam (2002) defende que a análise dos dados envolve identificar padrões, apresentados como categorias, fatores, variáveis ou temas. A interpretação será a compreensão e entendimento do pesquisador mediado por sua perspectiva do entendimento dos participantes do fenômeno de interesse

De acordo com Flores (1994), a redução dos dados qualitativos ocorre a partir de dois processos, a segmentação e a codificação. A segmentação ou divisão dos discursos em unidades de conteúdo, que expressam uma mesma ideia. Ao segmentar os textos em unidades temáticas estamos diferenciando fragmentos que se ligam a determinados temas que constituem as categorias. Segundo orientação do autor, uma mesma unidade pode pertencer a uma ou mais unidades simultaneamente.

Para ser possível gerar volumes de dados consideráveis é necessário o uso de metacategorias, categorias e subcategorias que permitam ao pesquisador reduzir, organizar e interpretar os dados de maneira que seja possível desvendar os significados existentes nas respostas dos entrevistados. O resultado do processo de categorização é a separação de corpos de dados textuais em unidades de conteúdo e seu agrupamento em categorias. E durante esse processo emerge um sistema de categorias (FLORES, 1994).

Este estudo apresenta a análise de conteúdo e categorização baseada na análise interpretativa do conteúdo textual de Flores (1994), no qual sugere que um dado suporta uma informação a partir da realidade, interfere na sua elaboração e na forma que está expressa. Sendo um aglomerado de manipulações, operações, reflexões e comprovações realizadas, tendo os dados como base de origem com o objetivo de extrair um significado que seja relevante ao problema de pesquisa.

O processo de análise dos dados, orientado por Flores (1994), partiu da transcrição das entrevistas, considerando as falas, expressões e atitude dos entrevistados, seguindo o seguinte procedimento:

- a) Redução dos dados – agrupamento; metacategorização, categorização
- b) Apresentação dos dados – mapa visual
- c) Conclusões – Comparações; Implicação teórica e empírica e Redação da análise.

Em conformidade com Flores (1994) pode se tornar impossível processar um volume grandes de dados, neste sentido, o autor orienta que é possível a redução da quantidade de informações utilizando um processo de categorização e codificação.

Desta maneira, Flores (1994) salienta que é necessário que o pesquisador identifique, separe e classifique as diferentes unidades de dados encontradas nas transcrições das entrevistas e, partindo destas classificações, busque por padrões entre os relatos. As transcrições das 8 entrevistas realizadas foram categorizadas de forma aberta e indutiva, orientada ao objetivo proposto para este estudo.

A categorização inicial se deu a partir da redução dos dados iniciais, utilizando um processo de comparação interna. Na sequência, o processo de leitura e apontamentos individuais, foi feita a comparação e discussão acerca das percepções e a categorização inicial, o que levou a uma primeira versão de categorias e subcategorias.

A segunda versão das categorias deu-se posteriormente ao processo de revisão, discussão e refinamento dos dados, desta maneira emergiu a segunda versão das categorias, de acordo com o apresentado por Flores (1994) onde o autor recomenda aos pesquisadores que as categorias semelhantes sejam agrupadas, as categorias amplas ou heterogêneas sejam subdividas, bem como, a nomeação das categorias de forma que seu conteúdo seja melhor definido.

Conforme recomendação de Flores (1994), as oito transcrições desta pesquisa foram relidas e as categorias reclassificadas, renomeadas, agrupadas em metacategorias e também codificadas, conforme apresentadas no Quadro 7.

**Quadro 7:** Metacategorias, categoria, subcategorias e códigos.

<b>METAGATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
<b>CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	PROPOSTA DE VALOR	MISSÃO SOCIAL	<b>MIS</b>	1. Identificar como o valor social é criado em modelos de negócios sociais
		BENEFÍCIO SOCIAL	<b>BES</b>	
		BENEFICIÁRIOS	<b>BEM</b>	
		CAPACITAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS	<b>CAP</b>	
	SEGMENTOS	VISÃO DE VALOR SOCIAL	<b>VVS</b>	
	CANAIS	ÁREA DE ATUAÇÃO	<b>ARA</b>	
		FÍSICOS	<b>FIS</b>	
		MÍDIAS SOCIAIS	<b>MIS</b>	

Continua

Quadro 7.

<b>METACATEGORIA</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
<b>CONFIGURAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	ATIVIDADES	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<b>EOR</b>	2. Identificar como o valor social é configurado em modelos de negócios sociais
		PROCESSO INTERNO	<b>PIN</b>	
	RECURSOS	CAPTAÇÃO DE RECURSOS	<b>CRE</b>	
	PARCEIROS	COLABORAÇÃO ENTRE PARCEIROS	<b>CEP</b>	
		SELEÇÃO DE PARCEIROS	<b>SPA</b>	
<b>COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL</b>	IMPACTO SOCIAL	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>AVR</b>	3. Identificar como o valor social é compartilhado em modelos de negócios sociais
		APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>APR</b>	
	RECEITA FINANCEIRA	GERAÇÃO DE RECEITAS	<b>GER</b>	
	RECEITA COMPARTILHADA	COMPARTILHAMENTO DE RECEITAS	<b>COR</b>	
	GESTÃO DE CUSTOS	ESTRUTURA DE GASTOS	<b>ESG</b>	

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Mesmo que o processo para redução dos dados possa simplificar as informações colhidas dos entrevistados, Flores (1994) orienta que as informações devem ser organizadas em esquemas ou ilustrações, facilitando a sua análise e apresentação.

Partindo desta orientação, apresenta-se o quadro-síntese utilizado para cada entrevista, associando os trechos recortados das transcrições com as categorias e metacategorias, conforme exemplificado abaixo no Quadro 8 que apresenta os trechos recortados da Entrevista 1 para a metacategoria Criação de valor social. As demais metacategorias de todas as entrevistas estão apresentadas no Apêndice B deste trabalho.

**Quadro 8:** Transcrição por metacategoria - Criação de valor social.

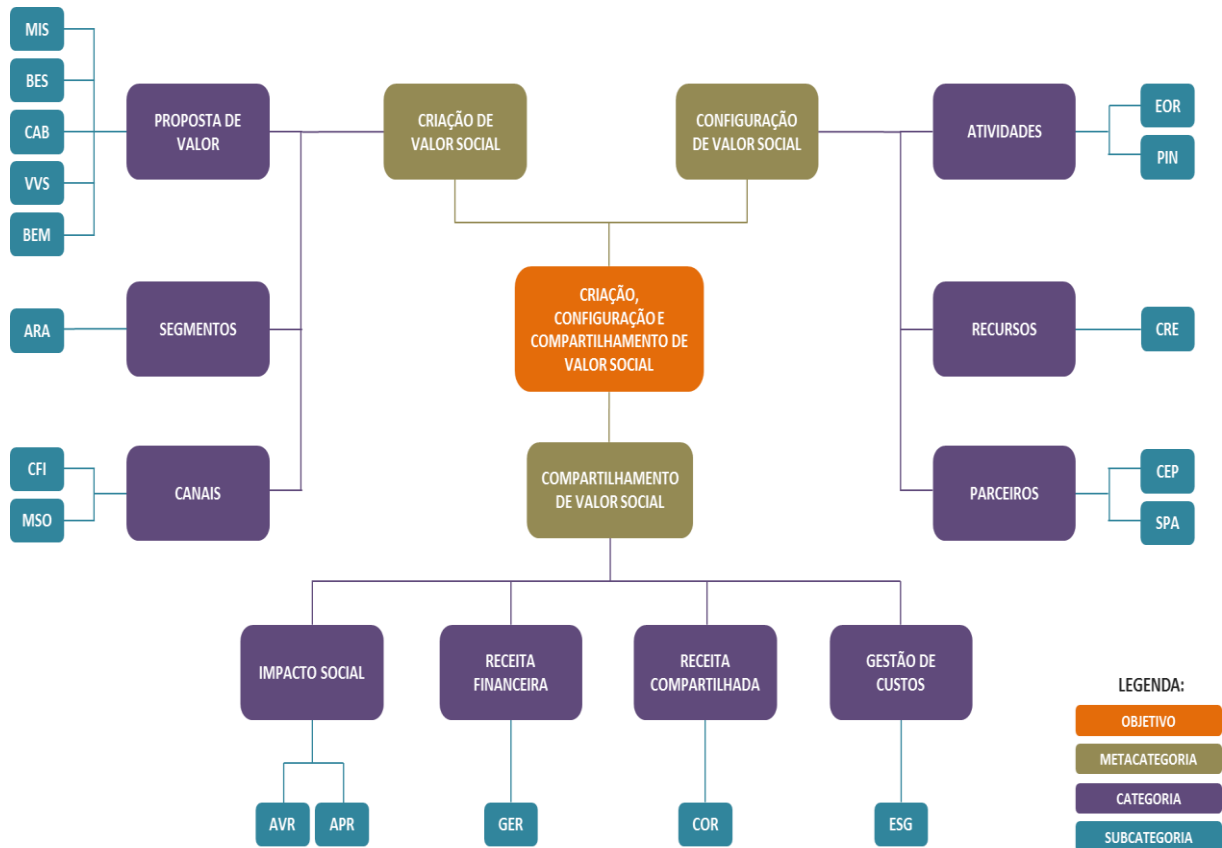
<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>Entrevistado I</b>
<b>CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	PROPOSTA DE VALOR	MISSÃO SOCIAL	<b>MIS</b>	Nosso propósito é fazer da gestão de resíduos têxteis
		BENEFÍCIO SOCIAL	<b>BES</b>	Empoderamento e desenvolvimento humano.
		BENEFICIÁRIOS	<b>BEN</b>	Rede de cooperativas de costura
		CAPACITAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS	<b>CAB</b>	Não tem um plano para fazer esse trabalho
		VISÃO DE VALOR SOCIAL	<b>VVS</b>	Gerar valor para a sociedade
	SEGMENTOS	ÁREA DE ATUAÇÃO	<b>ARA</b>	Gestão de resíduos têxteis
	CANAIS	CANAIIS FÍSICOS	<b>CFI</b>	Parceiros que tem contato com moradores de rua e empresas geradoras de resíduos testeis
		MÍDIAS SOCIAIS	<b>MIS</b>	O quanto a empresa está crescendo financeiramente e o quanto valor social está gerando, isso tudo vai para o nosso site e <i>Facebook</i> .

Fonte: a pesquisa (2017).

Um quadro síntese foi constituído para cada metacategoria e a partir destes deu-se a seleção de trechos que eles apresentam, embasando a construção das análises e interpretações dos dados.

O processo de construção dos quadro-sínteses permitiu um melhor entendimento da maneira que o sistema de metacategorias estava organizado e como as categorias se relacionam entre si. O sistema de categorias está representado a seguir na Figura 6.

**Figura 6.** Sistema de categorias.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Após o processo de análise dos dados, segue-se a tabulação e compactação dos dados colhidos e transcritos com o objetivo de identificar aspectos relevantes para responder de modo satisfatório a questão de análise deste estudo: como é criado, configurado e compartilhado o valor social em modelos de negócios sociais?

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico apresenta a análise dos resultados encontrados na pesquisa de campo, visando atender ao objetivo geral deste estudo que é compreender como são estruturados os modelos de negócios sociais a partir da lógica de criação, configuração e compartilhamento de valor social.

De acordo com Flores (1994), o processo de análise de dados qualitativos conduz o pesquisador a interpretar e extrair o significado da elaboração dos dados. Nesse sentido, o item está estruturado a partir das três metacategorias, apresentadas no capítulo anterior, as quais constituem o tripé de modelo de negócio, ou seja: 1) Criação de valor social; 2) Configuração de valor social; 3) Compartilhamento de valor social.

Cada metacategoria representa um objetivo específico e são analisadas para cada um dos 3 casos estudado, sendo formadas a partir das seguintes subcategorias:

##### 1) Metacategoria - Criação de valor social.

- **MIS:** Missão social
- **BES:** Benefício social
- **BEN:** Beneficiários
- **CAB:** Capacitação dos beneficiários
- **VVS:** Visão de valor social
- **ARA:** Área de atuação
- **CFI:** Canais Físicos
- **MSO:** Mídias sociais

##### 2) Metacategoria - Configuração de valor social.

- **EOR:** estrutura organizacional
- **PIN:** processo interno
- **CRE:** captação de recursos
- **CEP:** colaboração entre parceiros
- **SPA:** seleção de parceiros

### 3) Metacategoria - Compartilhamento de valor social.

- **AVR:** avaliação dos resultados
- **APR:** apropriação dos resultados
- **GER:** geração de receitas
- **COR:** compartilhamento de receitas
- **ESG:** estrutura de gastos

A seguir apresenta-se as análises destas categorias e as subcategorias encontradas a partir das entrevistas realizadas em três organizações sociais e quatro parceiros, conforme relacionados abaixo no Quadro 9.

**Quadro 9.** Organizações estudadas e seus parceiros.

ORGANIZAÇÃO	PARCEIRO
Retalhar	Entrega Por SP
Retalhar	Banco de Tecidos
Arredondar	Banco de Alimentos
Morada da Floresta	Cooperativa de Costura

Fonte: A pesquisa (2017).

#### 4.1 RETALHAR – criando valor a partir dos resíduos têxteis.

A Retalhar é um negócio socioambiental que nasceu em 2013. O objetivo da organização é gerar soluções com valor compartilhado ao integrar a vida têxtil utilizando o reaproveitamento de resíduos têxteis como ferramenta para o empoderamento de empreendimentos de economia solidaria ([www,retalhar.com.br](http://www,retalhar.com.br)).

Na sequência, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os dois empreendedores sociais criadores do projeto Retalhar e com dois de seus parceiros estratégicos, o Entrega Por SP e o Banco de Tecidos.

##### 4.1.1 Criação de valor social

A criação de valor social na Retalhar, no que se refere à subcategoria **missão social (MIS)** da organização, está baseada na gestão de resíduos têxteis como uma ferramenta para o



empoderamento e desenvolvimento humano. Através da criação de alternativas aos processos degradantes de incineração e aterragem, a empresa provê a inclusão social e o desenvolvimento humano em toda e qualquer ação que gere retorno financeiro, crescendo juntos com os parceiros por meio de processos ambientalmente benéficos.

Para a Retalhar, criar valor social é resolver problemas, especialmente aqueles que são paradigmáticos. Então quando a organização deixa de mandar resíduos têxteis para o aterro sanitário, já é uma quebra de paradigma. “Paradigma de que resíduo têxtil não é reciclável. É sim, estamos aqui para provar que ele é reciclável” (E2).

O parceiro do Entrega Por SP também apresenta um conceito muito similar de criação de valor social. De acordo com o relato: “a gente está trabalhando nesse cenário de humanização, de humanidade, de valorização e tentar sanar alguns problemas que enfrentam” (E5).

A parceira do Banco de tecidos corrobora com a mesma missão social da Retalhar e a Entrega Por SP, quando a gestora afirma “a maior missão do banco é cuidar do não desperdício. A maior questão é essa. Evitar o maior número de desperdício na produção têxtil em todas as áreas (E7).

Inicialmente a Retalhar identificou a necessidade de trazer uma solução ao problema dos resíduos têxteis gerados dentro de uma confecção visando o seu desenvolvimento sustentável. A meta inicial do projeto era impedir que os resíduos fossem enviados para aterros sanitários.

Na mesma ocasião em que a organização estava sendo constituída, a prefeitura da cidade de São Paulo começou a proibir o uso de sacolas plásticas no varejo, neste momento o empreendedor pensou: “eu estou jogando fora um material com o qual é possível fazer sacolinha. Por que eu não faço uma sacolinha?” (E1).

Com o pensamento de solucionar o problema de descarte de material têxtil o empreendedor social se aproximou de incubadoras tecnológicas de cooperativas da Fundação Getúlio Vargas e da USP, assim passou a conhecer o trabalho das cooperativas de costura. Foi quando identificou que ali havia a tal da profundidade social que ele buscava e nasceu a Retalhar.

Desta maneira, transformar a gestão de resíduos têxteis em uma ferramenta para empoderamento e desenvolvimento humano é a maior missão social da organização. A meta é impedir que os resíduos têxteis sejam enviados para o aterro sanitário oferecendo uma solução desse material ser reciclado e reutilizado.

Neste sentido, a **área de atuação (ARA)** da Retalhar é centrada em projetos de logística reversa de uniformes convencionais que seriam descartados. Esses uniformes são recolhidos e enviados para as cooperativas de costura após serem lavados e higienizados. Na sequência as costureiras recebem o material para criarem os produtos já pré-estabelecidos.

O **benefício social (BES)** do Retalhar é o atender as necessidades socioambientais, fortalecendo a relação entre o meio ambiente e sociedade por meio de um melhor destino para o resíduo têxtil, bloqueando a logística ao aterro sanitário, ao mesmo tempo, o empoderamento das pessoas através do trabalho em grupo.

Para que possa exercer sua missão social, a Retalhar conta com uma rede de parceiros que lhes auxiliam na realização dos projetos, como é o caso da Entrega Por SP uma mobilização social sem vínculos políticos ou religiosos que acredita na convivência amigável e solidária entre quem vive e quem não vive em situação de rua.

Por meio desta parceria, a Retalhar consegue que o benefício social seja efetivamente sentido na sociedade. Conforme relata o parceiro “eu sei o que é que a rua precisa e vou levar isso para a rua. Levo a necessidade para a Retalhar e juntos desenvolvemos aquilo que os moradores de rua realmente estão precisando” (E5).

Outro parceiro da Retalhar, o Banco de Tecidos, uma organização que apresenta uma proposta criativa para cuidar dos resíduos têxteis com a intenção de estender o ciclo de vida desses materiais. O benefício social ao qual o parceiro está engajado tem o mesmo posicionamento da Retalhar. Conforme percebido no relato da gestora: “temos um sistema que eles (confeccões) consigam colocar o seu material (tecidos) de volta na cadeia produtiva. Com isso eu tiro de aterros sanitário” (E7).

O Banco de Tecidos oferece um espaço onde as pessoas podem destinar seus retalhos e outras pessoas podem usá-los para diferentes finalidades. Essa ação fomenta uma cadeia de produção mais sustentável.

Os principais **beneficiários (BEN)** são as cooperativas de costura e os grupos de economia solidária. Conforme o relato do empreendedor “São homens e mulheres que se empoderaram por meio dessa atividade de costura” (E1).

No entanto, outros grupos sociais também são beneficiários desta ação social, como os moradores em situação de rua, uma vez que recebem as doações dos produtos que passaram pelo beneficiamento do resíduo têxtil e são distribuídos para este público. Isso fica claro no relato do parceiro: “na minha visão os moradores são beneficiados pelo trabalho da Retalhar

tanto quanto as mulheres nas cooperativas de costura. Eles que vão usar os produtos que a Retalhar produz e a gente entrega” (E5).

A **visão de valor social (VVS)** do empreendedor está centrada na geração de valor para a sociedade, visando fomentar o trabalho em grupo e dar suporte para o autodesenvolvimento das pessoas envolvidas nas cooperativas.

O valor social é visto como uma quebra de paradigmas ineficientes, porque a Retalhar está num momento em que a sociedade precisa de projetos de inclusão. De acordo com o relato de um dos empreendedores do negócio, “a gente tem tantos problemas, que é mesquinho uma pessoa que teve acesso a uma educação boa, que fez uma faculdade, não escolher nenhum desses problemas sociais, não se propor a resolver nenhum desses vários problemas da sociedade” (E1)

No decorrer das atividades percebeu-se que a criação de valor social se dava não só a partir do processo de transformação do resíduo em produto, mas também que o próprio resíduo poderia ser muito bem aproveitado por outras instituições que trabalham com comunidades marginalizadas.

A Retalhar poderia fazer isso sem trabalhar diretamente com comunidades marginalizadas, mas como não é esse o pensamento, buscam um impacto mais amplo, de longo prazo. O objetivo é provar que o material de descarte pode entrar na chamada economia circular e todos os impactos que isso traz de percepção de valor social.

Nessa mesma direção, de envolver a sociedade em projetos de inclusão, percebe-se a sinergia com o posicionamento do parceiro relacionado a visão de valor social. Conforme comenta o parceiro do Entrega Por SP: “eu entendi que chegando com respeito, com carinho e com atenção, as ruas respondiam de um jeito tão mais tranquilo do que eu imaginava, e as ruas se mostravam que mais do que um cobertor, mais do que uma roupa, eles queriam uma conversa” (E5).

Após o desenvolvimento da ideia no setor de sustentabilidade do setor têxtil, a Retalhar estabeleceu contato com o conceito de negócio social, que nada mais é que um resgate da concepção original. Conforme afirma o empreendedor “a Retalhar precisa criar valor para a sociedade. Esse é o propósito. O resto, o acionista, a questão tributária, o lucro, tudo isso é equilibrável, mas sob a premissa sempre de criar valor para a sociedade” (E1).

O parceiro do Bando de Tecidos corrobora com a mesma visão de valor social da Retalhar, percebido no relato da gestora: “valor social para mim é qualquer ação que o indivíduo faça, consiga colaborar com o coletivo Um dos critérios de valor social é acessabilidade” (E7).

Para a **capacitação dos beneficiários (CPB)**, existe um movimento na Retalhar para fazer reinvestimentos social. Os empreendedores acreditam na oferta de cursos de aperfeiçoamento para as costureiras, cursos de gestão para seus filhos e em abrir linhas de pesquisa ligadas ao negócio. Relata um dos gestores: “não queremos só gerar renda para os grupos de costura, isso qualquer empresa faz. Queremos gerar empoderamento nas cooperativas com as quais trabalhamos” (E1).

O que acontece com frequência é a troca de conhecimento no desenvolvimento de projetos em conjunto para a criação de novos produtos. Uma vez que as pessoas das cooperativas de costura são capacitadas e entendem como e qual seriam as melhores maneiras de se produzir novos produtos com os resíduos têxteis disponíveis.

Paralelamente, acontecem alguns projetos especiais, quando utilizam uniformes diferenciados, que podem ser usados em produtos de maior valor agregado. Por exemplo, no caso de uniformes com fita reflexiva usados por agentes de trânsito que são beneficiados e transformados em mochilas e cobertores distribuídos para moradores de rua, fornecendo maior visibilidade e segurança durante a noite.

Com relação aos **canais físicos (CFI)** a Retalhar tem a ambição de aumentar sua escala e criar oportunidades para todos enquanto crescem, gerando assim um efeito cascata, atingindo também seus parceiros na cadeia de fornecedores e clientes criando uma rede robusta e sustentável.

É visando a maior abrangência de suas ações que a parceria com o Entrega Por SP fica mais evidente, sendo um dos mais importantes canais físicos para que consigam impactar um número maior de beneficiários.

O Banco de Tecidos conta com lojas físicas espalhadas pelo Brasil e uma plataforma digital (mídias sociais e *e-commerce*) onde as pessoas podem buscar informações e comprar tecidos.

A interação nas **mídias sociais (MSO)** acontece na forma de divulgação do trabalho no website da organização. Este ambiente é utilizado para disponibilizar informações sobre os projetos. A utilização das redes sociais se dá pela página no *Facebook* onde conseguem uma maior exposição de suas atividades.

O principal uso que a organização faz da internet é procurar manter uma linearidade entre o quanto a empresa está crescendo financeiramente e o quanto o valor social que ela está gerando e tudo é divulgado nas mídias sociais. Acaba sendo uma forma de mostrar para os clientes e para a sociedade que trabalhar com a Retalhar é também fazer um investimento social.

Percebe-se o uso das mídias sociais como uma importante ferramenta para a criação de valor social ao alcançar um número elevado de pessoas e com isso, propagar os benefícios sociais entregues à sociedade. Neste mesmo sentido, o parceiro do Entrega Por SP reforça a importância das mídias sociais: “as redes sociais são fundamentais para mobilização social e comunicação das ações aos voluntários e ao público em geral. Sem o uso da internet nosso trabalho não teria um terço do impacto que tem” (E5).

#### 4.1.2 Configuração do valor social

Identificar como o valor social é configurado em modelos de negócios sociais é um dos objetivos específicos deste estudo e, neste sentido, apresenta-se abaixo as análises das subcategorias que formam a metacategoria Configuração do valor social.

A **estrutura organizacional (EOR)** da Retalhar é dividida por funções, mas o organograma ainda não estruturado. As divisões por funções como financeiro, operacional, atendimento e comercial. Conforme descreve o empreendedor “dentro da empresa a gente tem seis pessoas, sendo uma dedicada exclusivamente ao financeiro, uma dedicada exclusivamente a operações, uma mão de obra braçal que cuida do galpão para dentro. Aí as outras quatro pessoas. Temos o Leonardo que cuida mais a parte de produção efetivamente, mas também coordena a parte de operações. O meu sócio Lucas cuida de relacionamentos com parceiros, com parceiros operacionais, então ele que cuida dessas parcerias com as empresas que detém essas máquinas principalmente, com a lavanderia, etc. Ele faz a parte comercial também. Eu cuido da parte de comercial, comunicação, gestão de projetos e relacionamentos estratégicos, as parcerias estratégicas. E tem uma outra pessoa que cuida de comercial e comunicação” (E1).

O parceiro, embora tenha uma estrutura organizacional menos formalizada, percebe-se que existe um comprometimento com a entrega e com os processos de trabalho. No entanto, ainda estão estruturando e formalizando melhor as atividades. “Estamos hoje com sete coordenadores, cada um com uma equipe de outros voluntários. Ao todo somos em torno de trezentas pessoas, todos voluntários, que fazem a coleta, a separam as doações que recebermos e levamos para a rua” (E5),

A Retalhar conta com seis pessoas envolvidas no **processo interno (PIN)** de atendimento aos clientes que estão diretamente ligados nas atividades, sendo uma dedicada exclusivamente ao financeiro, uma dedicada exclusivamente a operações, uma pessoa que cuida

do galpão. Contam também com outras três pessoas cuidando de produção e também coordenando as operações.

Os dois sócios estão à frente do relacionamento com as incubadoras, os com os parceiros operacionais como no caso da Entrega por SP, Banco de Tecidos e com empresas que detém máquinas específicas como lavanderias e higienizadoras de tecidos. Os sócios fazem também a parte comercial e de comunicação, gestão de projetos e relacionamentos estratégicos.

Com relação a **captação de recursos (CRE)**, no início receberam dois pequenos aportes de capital, ambos vieram da incubadora e aceleradora que são uma rede ampla, global, para fazer a captação de recursos. De acordo com o relato do entrevistado “uma vez que a organização ainda não é autossustentável, isso é importante salientar, somos muito pé no chão em relação a tratar de recursos. A Retalhar só quer investimento a hora que tiverem um plano de investimento com retorno garantido” (E1).

O investimento recebido da incubadora e aceleradora veio no momento em que a organização demonstrou crescimento exponencial, mas hoje o recurso para se manter vem do valor por quilo que o cliente vai pagar para que a Retalhar preste o serviço de logística reversa de uniformes que seriam descartados.

É desse valor que obtêm recursos para a organização se manter, onde todos os custos variáveis do processo são somados aos custos fixos, considerando também uma margem de lucro para o crescimento e auto sustentabilidade. Neste ponto o empreendedor comenta: “não visamos lucro, mas precisamos ter rendimento suficiente para bancar nossos custos e investir no projeto, trazer mais pessoas e aumentar nossa atuação” (E2).

Enquanto a viabilidade econômica ainda não está resolvida, o modelo de negócio não se sustenta, não tem como a organização querer gerar um impacto social mais amplo, primeiro precisam ter certeza que a empresa caminha com as próprias pernas. Para isso, contam com a **colaboração entre parceiros (CEP)** que viabiliza toda a operação, “sem a colaboração dos nossos parceiros a atuação da Retalhar estaria muito comprometida, não conseguimos realizar nada sem eles” comenta o empreendedor (E1).

O principal ponto de contato com as cooperativas é uma pessoa da Retalhar encarregada deste relacionamento, que também é um designer de produtos. As cooperativas participam do processo de criação, toda vez que há a necessidade de uma mão de obra técnica de costura.

É aí que entra o trabalho de apoderamento que a organização de propõe a realizar, de acordo com o empreendedor: “a forma como lidamos com os grupos de mulheres, sem o uso de uma abordagem de coitadismo, que muitas vezes envolvem trabalhos comunitários” (E2).

Por esta razão são bem-sucedidos quando abordam o grupo, pois todas as pessoas valorizam o trabalho porque participam ativamente do processo.

Trata-se de uma via de mão dupla, a Retalhar leva uma primeira ideia do que precisa, as pessoas das cooperativas melhoram essa ideia, ajustam o acabamento, e desta maneira surge o processo que é superempoderador para elas.

A colaboração fica clara no relato do parceiro: “trocamos informações e desenvolvemos produtos em conjunto, nada faço sozinho, preciso da Retalhar para resolver os problemas que as ruas nos pedem e eles precisam da gente para fazer chegar nas ruas aquilo que foi produzido” (E5).

A Retalhar é muito bem relacionada com toda a rede de empreendimentos de cunho sócioambiental da indústria têxtil no Brasil, seja o pessoal da moda, seja o pessoal que trabalha de cenografia e figurino, isso gera muitas ideias e parcerias com alto potencial. A incubadora e aceleradora, que dão suporte a organização, atuam de forma importante em todo esse processo de visibilidade e novas redes de relacionamento e colaboração.

Pela colaboração e parceria com a Entrega Por SP hoje a Retalhar consegue atingir um número maior de beneficiários. Neste sentido o parceiro relata: “a Retalhar não imaginava que um dia ia conseguir impactar a população em situação de rua do jeito que eles conseguiram impactar com a gente” (E5).

O parceiro, Banco de Tecidos, ressalta a importância da colaboração entre parceiros, quando a gestora relata: “sem os parceiros eu não existo. Muita gente me procura para resolver problemas de uniforme, de roupa, que eu falo: não, eu não resolvo. Mando para Retalhar” (E7).

Para que o trabalho seja desenvolvido dentro das expectativas, a Retalhar estabelece critérios para a **seleção de parceiros (SPA)**. Apenas se aproximam de organizações que estejam alinhadas a uma ampla visão do negócio social e queiram se engajar em uma causa maior e fazer a diferença na sociedade sem pensar apenas no retorno financeiro.

Inicialmente alguns parceiros foram apresentados pela incubadora, na sequência desenvolveram o contato com vários outros grupos produtivos e estabeleceram uma rede com as cooperativas. Muitos outros pretendentes a parceiros procuram a Retalhar espontaneamente e oferecem seu serviço, este foi o caso do Entrega Por SP.

Hoje a organização realiza um diagnóstico de quem são os parceiros e quais são as áreas prioritárias para trabalhar com cada um. Mas não existe um plano estratégico para fazer esse trabalho com mais critério, porque não tem estrutura necessária para isso.

Existem também alguns critérios para a exclusão de parceiros, neste sentido, o empreendedor comenta: “em numa visita constatamos que não era exatamente uma cooperativa, existia alguém por trás dando ordens e ganhando dinheiro, usavam mão de obra em situação de quase escravidão, desse jeito não funciona para nós e a parceria foi logo desfeita” (E2).

#### 4.1.3 Compartilhamento do valor social

O terceiro objetivo específico ao qual este trabalho se dedica visa identificar como o valor social é compartilhado em modelos de negócios sociais. Para atender a este objetivo, apresenta-se abaixo as análises da metacategoria Compartilhamento de valor social que foi formada a partir das subcategorias detalhadas no início deste tópico.

Com relação a **avaliação dos resultados (AVR)** alcançados e indicadores de medição, a Retalhar faz uma crítica ao ecossistema dos negócios sociais. Desde o início de suas atividades as incubadoras, aceleradoras e investidores, a primeira pergunta que é feita é sobre quantas pessoas eles impactaram. Conforme o relato de um dos gestores “saber quantas pessoas estamos impactando não pode ser mais relevante do que entender qual é a qualidade da relação que nós estamos construindo com essas pessoas” (E1),

Neste mesmo sentido, relata o segundo gestor da Retalhar entrevistado nesta pesquisa: “hoje podemos dizer que geramos algo entre 80 a 90 mil reais de renda para as cooperativas de costura impactando aproximadamente 70 pessoas. No entanto, poderia ter gerado esses mesmos 90 mil impactando 800 pessoas, teriam um número maravilhoso, só que não teriam mudado a vida de ninguém” (E2).

Desta maneira, a Retalhar tem a preocupação na certeza que sua atuação não é algo que vai simplesmente complementar a renda, mas sim, que ajude essas pessoas a perceber o valor que tem o trabalho delas.

Alguns indicadores de impacto ambiental são utilizados, como por exemplo o volume de resíduos geridos pela organização, isso traz consigo os seus respectivos indicadores ambientais. Existe uma conta sobre qual é o impacto ambiental evitado ao se reciclar resíduo têxtil, isso tudo cientificamente embasado.

Outro indicador utilizado para avaliar o resultado é o volume de aterro poupado e a quantidade de emissão de CO<sub>2</sub> que foi poupada ao meio ambiente.



Mas o impacto social acaba sendo mensurando também pela geração de renda que foi promovida por esses grupos produtivos. A Retalhar não encontrou ainda e não aprofundaram sobre a questão dos indicadores quantitativos, embora assim, são coisas que pretendem considerar, no entanto não sabem muito como mensurar. Basicamente o que importa para a organização são indicadores qualitativos e não quantitativos.

Com a colaboração do Entrega Por SP conseguem medir o impacto de quantos moradores em situação de rua são beneficiados com cada produto desenvolvido e distribuído. Como cobertores, mochilas e pochetes, todo esse controle é realizado pelo grupo de voluntários.

A Retalhar se propõe de alguma maneira mensurar o impacto social e comunicar isso nos relatórios apresentados aos clientes. Divulgam os resultados tanto no site como na apresentação institucional do projeto. Essas ações de comunicação e divulgação são muito mais uma adequação ao mercado, pois na hora que a Retalhar divulga que realiza um trabalho social, que trabalham com cooperativas, a primeira pergunta que os potenciais clientes fazem é o quanto geraram de impacto. Então, eles apresentam os relatórios como uma forma de passar confiabilidade e comprovar que fazem um trabalho sério nesse sentido.

A **apropriação dos resultados (APR)** se dá na forma como a organização estabelece o trabalho com as cooperativas de costura para ter um impacto mais palpável no dia a dia, mudando a vida dessas famílias. Com os resultados obtidos existe a tentativa de mudar a maneira de pensar da sociedade, mas esse é um retorno muito lento, só conseguirá ser medido daqui a quinze ou vinte anos.

A organização se apropria dos resultados como uma forma de consolidar sua existência e dar maior credibilidade para o desenvolvimento e crescimento de sua atuação. Neste sentido, o empreendedor ressalta: “os resultados que temos de nossas ações nós nos apropriamos dele como forma de dar mais credibilidade a novos clientes e parceiros, dando a certeza que estamos fazendo um trabalho sério, que podem confiar no que estamos dizendo porque os resultados estão aí” (E2).

Essa apropriação dos resultados pode ser percebida pelos parceiros, como no caso da Entrega Por SP. O parceiro deixa claro que a aproximação com a Retalhar se deu pela credibilidade e seriedade com a qual conduzem o projeto. Conforme o relato: “Foi por saber que a Retalhar estava fazendo um trabalho sério junto às cooperativas de costura que resolvemos nos aproximar deles e estabelecer essa parceria” (E5).

Para o Bando de Tecidos a apropriação dos resultados se dá no estabelecimento de uma sólida rede de colaboração entre parceiros. Conforme relato da gestora: “nos apropriamos dos resultados com a força da rede que criamos” (E7).

Como fontes de **geração de receitas (GER)** a Retalhar conta com duas frentes, uma é a cobrança da taxa sobre o volume de resíduos têxteis coletados no cliente. Esse cálculo contempla os custos fixos, variáveis e um percentual para provisão de crescimento. A outra frente é através da venda do produto acabado, beneficiado pela ação das cooperativas de costuras.

No caso da venda dos produtos acabados identifica-se o **compartilhamento de receitas (COR)** com as cooperativas de costuras, retornando para essas pessoas um percentual do valor gerado a partir da comercialização dos produtos. Como relata o empreendedor: “repassamos para as cooperativas uma parte da venda dos produtos que foram beneficiados por elas como uma forma de remunerar o trabalho e fomentar o empoderamento dessas pessoas” (E1).

Como já colocado, a Retalhar tem uma visão qualitativa junto aos grupos de costura, não apenas pegando o descarte têxtil e transformando num produto para ganhar dinheiro para a organização, mas também fomentando o meio de caminho. No sentido das cooperativas recebam uma parcela do dinheiro e participem de um movimento mais amplo que gere um maior empoderamento e com um valor social enorme.

Não foi detectado na pesquisa o compartilhamento de receita com o parceiro, uma vez que não há dinheiro envolvido na relação entre a Retalhar e o Entrega Por SP.

No que diz respeito a **estrutura de gastos (ESG)** a Retalhar faz um controle rigoroso, para isso utiliza planilhas para o controle dos gastos em cada projeto. Existem inúmeras planilhas para que consigam calcular cada vez mais e controlar os gastos, de forma mais efetiva e eficaz, como tempo, hora e se de fato vai bater com o orçamento. Utilizam também uma plataforma digital de controle orçamentário para conseguir mensurar os gastos e avaliar os projetos, acompanhando o andamento de cada um deles.

A Retalhar auxilia as cooperativas na gestão de gastos, estabelecendo uma relação de confiança para que as cooperativas sejam saudáveis financeiramente e rentáveis para as pessoas que delas fazem parte. Conforme relata o empreendedor: “se não está fechando as contas da cooperativa a gente analisa porque isso para nós é super relevante. Pedimos que mandem a planilha financeira e o nosso financeiro vai analisar com calma para a gente entender o que é que está acontecendo.” (E1).

Não foi detectado nenhuma forma de rateio ou compartilhamento de custos em todo o processo ao qual a organização se propõe. Assim como não existe nada pré-estabelecido com relação ao compartilhamento de pessoas ou espaços físicos.

Existe o compartilhamento quanto a questão é a tecnologia, por exemplo com as lavanderias e higienizadoras de tecidos. Então a organização tem parceiros que têm as máquinas e fazem a reciclagem industrial, eles são realmente quem conseguem transformar um montante de tecido desfibrado em novos produtos.

O empreendedor comenta que: “se o parceiro tem a máquina necessária é ele que vai desenvolver o produto” (E2). Mas nem sempre um contrato é firmado e nada garante a propriedade intelectual sobre esse produto que será entregue. Essa talvez seja uma deficiência do compartilhamento, conforme segue o empreendedor: “nada garante que a gente vai desenvolver um produto, apresentar a amostra para o cliente e daqui a um mês, quando forem ver, o parceiro que tem a máquina está produzindo a rodo e vendendo na praça como se fosse a ideia dele. Acaba sendo a parte desgastante de compartilhar a informação e o dinheiro” (E2).

Na Retalhar os empreendedores encontram a solução para o problema socioambiental e uma solução que gerasse valor compartilhado ao atuar com essas cooperativas, grupos de economia solidária e com a Entrega Por SP, parceiro estratégico para fazes chegar os produtos beneficiados aos moradores de rua.

A gestora do Bando de Tecidos destaca a importância do compartilhamento em toda cadeia. Nesse sentido a gestora relata: “é uma conexão de uma rede. O Jonas (Retalhar) vai trazer uma informação de lá para mim, eu vou trazer outra daqui para ele. Então essa relação vai se estabelecer melhor. E é a relação de compartilhamento, todo mundo fala: ah, questão de confiança, é maior que isso. E uma questão de não medo” (E7).

**4.2 ARREDONDAR – promovendo a cultura de doação e cooperação coletiva para criar impacto social.**

Vencedor do Prêmio Folha de São Paulo 2016 na categoria “Empreendedor Social de Futuro” o movimento Arredondar nasceu para transformar a cultura de doação em uma forma nova, simples e verdadeira.

Não se trata de grandes quantias de doação, apenas os centavos que sobram no total das compras realizadas no varejo onde o movimento está presente. Os centavos que o consumidor

nem percebe têm muito valor quando somados aos centavos de outras pessoas. A micro doação vai se somar a todas as outras para ter um destino único: contribuir com ONGs que trabalham pelos 17 Objetivos do Milênio da ONU, causas sociais extremamente nobres e urgentes.

Um dos parceiros e beneficiários do Arredondar pesquisado neste estudo é o Banco de Alimentos, uma organização sem fins lucrativos formada por um grupo de empresas e instituições não-governamentais. A atuação do Banco de Alimentos é ser um gerenciador de arrecadação, recepção e distribuição de doações de alimentos destinados para entidades assistenciais cadastradas.

Na sequência, apresenta-se as análises das subcategorias que formam a metacategoria Criação de valor social. Considerando as entrevistas realizadas com o empreendedor social e idealizador do projeto Arredondar, assim como, com a empreendedora social e gestora do Banco de Alimentos.

#### 4.2.1 Criação de valor social

No Arredondar a criação de valor social no que se refere a subcategoria **missão social (MIS)** está baseada no movimento social para inserir a cultura de doação promovendo a colaboração coletiva, ou seja, tornar a micro doação um hábito do dia a dia nas pessoas. Trata-se da conscientização do varejo para abraçar e usufruir da proposta que o Arredondar tem para oferecer.

O varejo já fornece uma grande contribuição social através dos empregos que gera e do pagamento de impostos que recolhem. No entanto podem ir mais além, uma vez que disponibilizem o estabelecimento como uma possibilidade para os consumidores poderem realizar micro doações arredondando os centavos de suas compras.

O entrevistado reforça: “o dinheiro da doação que o movimento Arredondar capta não é proveniente do varejista, o dinheiro é do consumidor, mas o varejista oferece a oportunidade para o consumidor realizar uma boa ação” (E3).

A boa ação que o entrevistado se refere é refletida nos beneficiários, como no caso do Banco de Alimentos que enxerga a sua missão social como: “fazer com que as pessoas tenham o que comer em quantidade e qualidade. A conscientização concretizada através da colheita e das ações educativas” (E7).

Inserir a cultura de doação individual no cotidiano das pessoas e destinar o valor arrecadado para as ONGs selecionadas são **benefícios sociais (BES)** que o Arredondar proporciona, uma vez que o dinheiro arrecadado fornece condição melhor para as atividades das ONGs e seus desempenhos podem ser melhores em virtude do recebimento de um volume financeiro extra.

O Arrecadar não doa dinheiro para nenhum projeto específico, ela destina para a organização como um todo. O dinheiro proveniente das doações do varejo é um dinheiro livre para a organização poder usar da maneira que lhe for conveniente. Conforme relatado pelo entrevistado: “se a ONG quiser contratar alguém, ela pode. Se ela quiser pintar uma sala, dar uma condição melhor para as pessoas que trabalham dentro dessa organização, ela pode. Não é um dinheiro carimbado, é um dinheiro livre que a ONG tem que direcionar onde e com o que vai gastar, basta apresentar os recibos para nós que o investimento será realizado” (E3).

Para o parceiro, o benefício social é levar a conscientização em três ações. A primeira é a colheita urbana, a segunda são ações voltadas para entidades assistidas, e a terceira forma de ação é para o mundo, para tocar as pessoas a entenderem o seu papel na sociedade e convidá-las para a ação. Neste sentido a gestora do Banco de Alimentos relata o benefício social que acreditam na parceria com o Arredondar: “eu acho que o Arredondar pode ser um veículo para mudar *mindset* das pessoas, na medida em que ele oferece um discurso não benemérito de doação” (E7).

Como **beneficiários (BEN)** o Arredondar contempla 30 ONGs previamente selecionadas que atendem a um ou mais objetivos do milênio estabelecidos pela ONU. Então, quando o Arredondar fecha uma parceria com o varejista que não tem atuação no terceiro setor, mas que de alguma forma queira atrelar a marca a um benefício social, lhe é apresentado o portfólio das organizações e ele poderá escolher o tema, a causa social que ele quer destinar as doações recebidas de seus consumidores.

Entre os beneficiados estão projetos como: Banco de alimentos, Instituto Ayrton Senna,, Casa Ângela, Acredite, Instituto Criar, entre outros tantos.

Na visão do Banco de Alimentos os beneficiários são as entidades assistenciais como creches, escolas, asilos, associações de bairros, as quais tem função social e idoneidade comprovadas.

Um ponto muito importante para o sucesso da Arredondar é a **capacitação dos beneficiários (CPB)** que se dá na forma de treinamento do varejo para que possam oferecer aos consumidores a possibilidade de arredondar o valor de suas compras. Este é um grande

desafio enfrentado, pois sem o comprometimento e o entendimento das pessoas que estão na frente do consumidor no varejo na hora do pagamento, o volume de doações fica comprometido.

Isso se confirma no relato do empreendedor: “entregamos um manual de processo ao varejista, damos treinamentos constantes para as pessoas saberem como oferecer para arredondar. Elas já têm muita coisa para oferecer, se quer CPF na nota, se é débito ou crédito, se quer colocar recarga no celular, se quer saquinho plástico e ainda tem que falar para arredondar a compra. A gente sabe que é um desafio” (E3).

Considerando a atuação da Arredondar na captação de recursos com destino a causas sociais atendidas pelas ONGs a **visão de valor social (VVS)** está pautada pela contribuição financeira que viabiliza para essas organizações e na introdução da cultura de doação para se tornar um hábito na vida de todos. Envolver as pessoas, engajar a sociedade em prol de um bem maior, numa tentativa de transformar realidades sociais associadas aos objetivos do milênio da ONU.

Posto que o posicionamento do movimento Arredondar tem como foco fomentar negócios sociais, a visão de valor social se dá tanto na contribuição que o movimento fornece às ONGs na forma de dinheiro arrecadado, como também, na inclusão da cultura de doação na sociedade. Desta maneira, possibilita e favorece pessoas engajadas em causas nobres na realização das ações.

Cria-se valor em todo o ciclo de atividade do movimento Arredondar, pela parceria com o varejista, pelo impacto sobre as pessoas que são responsáveis por oferecer aos consumidores para arredondar seu troco, pela possibilidade do consumidor fazer uma boa ação utilizando alguns centavos destinados a projetos sociais sérios e que de alguma forma podem ser tangibilizados.

O Banco de Alimentos, parceiro e beneficiário do Arredondar, investe muito em capacitação para que possam disseminar sua atuação. Neste sentido a gestora do Banco de Alimentos comenta: “levamos palestras, workshops e oficinas aos profissionais das próprias ONGs – cozinheiros, cuidadores, voluntários ou auxiliares- e para os estudantes nas universidades” (E7).

A **área de atuação (ARA)** do movimento Arredondar abrange o tripé: tributário, TI e credibilidade, permitindo instituir a cultura de doação na sociedade. Conforme relato do entrevistado: “veja que nossa maior área de atuação está relacionada na viabilidade tributária para o varejista, na solução tecnológica para que tudo possa acontecer no caixa e na construção de uma imagem de credibilidade” (E3),

Com atuação centralizada no varejo, sem distinção de porte ou atividade, o Arredondar tem muitos **canais físicos (CFI)**, que se estabelecem na forma de parceiros, como Grupo Pão de Açúcar, Spolletto, Giraffas, Magazine Luiza, entre outros. Formando uma rede de infinitas possibilidades para que a abrangência seja cada vez maior, aumentando o volume de doações e consequentemente o impacto social a que se destinam as doações.

Para a divulgação das atividades, assim como para a prestação de contas à sociedade das ações realizadas, o movimento Arredondar utiliza as **mídias sociais (MSO)** como veículo de comunicação importante para disseminar a cultura de doação. Fornecendo credibilidade de sua atuação e estimulando as pessoas a se engajarem na causa

No website são encontrados os relatórios, os valores destinados às ONGs e tudo que foi efetivamente feito com os valores arrecadados, tudo muito transparente para a sociedade.

#### 4.2.2 Configuração de valor social

Para identificar como o valor social é configurado em modelos de negócios sociais, um dos objetivos específicos deste estudo, este tópico segue com as análises das subcategorias que deram origem a metacategoria Configuração de valor social.

A **estrutura organizacional (EOR)** do movimento Arredondar é formada por um Conselho Administrativo composto por 10 membros, todos voluntários. Este Conselho se reúne periodicamente para a assembleia geral, monitoramentos e deliberações.

O corpo executivo é composto por 8 pessoas, dessas, 6 são contratadas pelo regime CLT e 2 são voluntárias. Essas pessoas estão alocadas nos seguintes cargos: Presidente do Conselho; Presidente; Gerente Administrativo Financeiro; Analista de Varejo Sênior; Gerente de Operação, Tecnologia e Comunicação; Analista de Comunicação e Investimento Social; Coordenadora de Investimento Social; Coordenadora de BI.

Geralmente cabe ao presidente trazer novos parceiros varejistas para o movimento Arredondar devido a rede de relacionamentos que possui com empresários e a sua exposição nos meios de comunicação. No entanto, todos os envolvidos no movimento têm uma atuação comercial no sentido de captar novas parcerias.

Percebe-se uma estrutura organizacional formal, dividida por departamentos, como o Departamento Financeiro, Operações e TI e Investimento Social.

O departamento financeiro; controla o fluxo de entradas e saídas de dinheiro. Este departamento também tem em suas atribuições atuar junto a empresa de contabilidade externa para efeito de auditoria. O Arredondar é auditado pela Price Waterhouse,

São duas contas correntes que o departamento financeiro administra, uma que é destinada somente ao varejista. Nesta conta transita o dinheiro do consumidor para o Arredondar e do Arredondar para as ONGs. A outra conta corrente separada é destinada a gestão dos custos fixos do movimento, como também, para manter a estrutura operacional do escritório e despesas administrativas extras.

O departamento de operações e TI é responsável por cuidar da implantação do sistema nas lojas e faz a interface direta com o varejista, atua junto ao jurídico, tributário, TI, marketing, aplica os treinamentos para os usuários. Trata-se de um departamento vital para o desenvolvimento do Arredondar junto aos varejistas.

O departamento de Investimento Social é encarregado de selecionar e buscar novas ONGs, acompanhar as ONGs que estão sendo beneficiadas avaliando dados qualitativos e quantitativos de desempenho.

Percebeu-se que o parceiro e beneficiário conta com uma estrutura muito bem preparada. O Banco de Alimentos dispõe de uma área de 1.400m<sup>2</sup>, com capacidade para 800 toneladas de armazenamento de alimentos. Possui todos os equipamentos necessários ao desenvolvimento de suas atividades e uma equipe qualificada, permitindo operações rápidas e garantia de integridade dos alimentos entregues. O transporte dos alimentos é realizado com uma frota moderna e aparelhada de veículos, disponibilizada pelo Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas que realiza uma eficiente logística de operação, controlando o recebimento, estoque, distribuição e entrega dos alimentos.

O **Processo interno (PIN)** para o atendimento dos projetos se dá de forma bastante organizada, conforme relata o entrevistado: “assim que abrimos um novo parceiro, nossa pessoa de operações já vai lá e alinha tudo que é necessário com o varejista, as questões do contrato, necessidades de TI e marketing. Também treina as pessoas lá” (E3).

A pessoa responsável pelo departamento de Investimento Social entra no circuito e apresenta ao novo cliente o portfólio de ONGs beneficiárias para que escolha qual (is) causa (s) quer se engajar. O recebimento das doações do varejista é mensal e o parceiro pode escolher causas diferentes todos os meses para direcionar os valores arrecadados.

A sistemática de trabalho do Banco de Alimentos é muito simples. Os alimentos doados são coletados nos locais e dias indicados pelos doadores. Em seguida, as doações são



armazenadas na central de arrecadações, um depósito próprio. Neste local, as nutricionistas analisam e determinam quais os tipos de alimentos necessários para as instituições, conforme as quantidades e valores nutricionais ideais para suprir suas necessidades. Posteriormente ocorre a distribuição qualificada dos alimentos, entregues gratuitamente para as instituições assistenciais previamente cadastradas.

A **captação de recursos (CRE)** do movimento Arredondar inicialmente foi proveniente de doadores, conforme esclarece o entrevistado: “a gente vem vivendo do *seed money*, que é o dinheiro semente, é o dinheiro que um grupo de doadores, pessoas físicas e empresas nos deram para a gente levantar esse *startup social*” (E3).

Uma vez que a captação de recursos ainda não é o suficiente para sustentar o movimento Arredondar, torna-se essencial contar com a **colaboração entre parceiros (CEP)** como forma de viabilizar o projeto como um todo.

Neste sentido, todos os parceiros fornecem trabalhos *pro bono*, ou seja, uma forma de trabalho voluntário que, diferentemente do voluntariado, implica que a atividade seja exercida com carácter e competências profissionais.

Como relata o entrevistado: “nós temos uma agência de comunicação que faz o trabalho *pro bono* para a gente de marca, de *branding book*. Nós temos uma Relações Pública que também é *pro bono*. Dois escritórios de advocacia, um é *pro bono*, o outro entra no regime especial do terceiro setor, então a gente só paga a metade. Nós temos a Price, que é *pro bono*. Nós temos o cara que faz *design*, que é *pro bono*; nós ganhamos dele todo o material de treinamento de varejo” (E3).

O Arredondar enxerga como parceiros tanto os varejistas que se engajam na causa e permitem que o sistema de arrecadação seja instalado nas lojas, como também enxergam as ONGs beneficiárias e os parceiros *pro bono*. Formando uma extensa rede de parcerias. O Arredondar fomenta a troca e colaboração em rede das organizações que apoia.

De acordo com o Banco de Alimentos, a captação de recursos é um ponto importante, conforme relata a entrevistada: “a gente tem que administrar bem os nossos recursos eu não tenho convênio com ninguém além da Arredondar. Muitas vezes tive que colocar dinheiro do próprio bolso. A gente não tem convênio com ninguém, a gente tem que conseguir 70 mil reais por mês, todo mês. E como vem isso? Através do trabalho do recebimento de doações particulares e o que vem da Arredondar” (E7).

A **seleção de parceiros (SPA)** se dá de diferentes formas. Os varejistas não possuem um critério definido de seleção, basta possuir um estabelecimento comercial, independentemente do tamanho, para se tornar um parceiro.

As ONGs beneficiárias passam por critérios mais rigorosos de seleção. Precisam estar alinhadas à pelo menos um dos 17 objetivos do milênio da ONU e precisam comprovar sua idoneidade por meio de relatórios financeiros.

Existe um edital publicado pelo Arrecadar estipulando a relação de documentos exigida e os critérios para seleção para que a ONG seja selecionada. Depois de selecionadas, existe um constante monitoramento durante toda parceria.

A priorização das organizações apoiadas acontece de acordo com a qualidade dos seus processos de gestão, ações, projetos e equipe. O Arredondar apoia organizações que estejam dispostas a serem auditadas, publicarem relatórios financeiros de prestação de conta e que mantenham uma comunicação constante com o movimento acerca de sua atuação.

A relação de parceria entre o movimento Arredondar e as ONGs beneficiadas pressupõe um vínculo de confiança e compromisso de médio e longo prazo. Transparência financeira e comunicação constante são fundamentais para que essa relação seja sadia.

As empresas que fornecem trabalhos *pro bono*, geralmente buscam espontaneamente o Arredondar para oferecer seus serviços, uma vez que querem se engajar em uma causa social e muitas vezes não sabem como. Oferecem suas habilidades profissionais para o movimento como forma de participar de uma rede consolidada votada para bem social. Neste caso, é avaliado a histórico deste parceiro e o serviço que está oferecendo, havendo sinergia, a parceria é estabelecida.

Para o Banco de Alimentos a seleção dos parceiros é extremamente criteriosa, são empresas com diversas atuações, como gráficas, transportadoras, consultorias, institutos, varejistas, atacadistas, todos com idoneidade comprovada. Conforme relata a gestora: “é um trabalho extremamente criterioso e importante, do qual depende o sucesso de todo o projeto” (E7).

#### 4.2.3 Compartilhamento de valor social

Identificar como o valor social é compartilhado em modelos de negócios sociais é o terceiro objetivo específico deste estudo. Segue abaixo as análises das subcategorias que deram origem a metacategoria Configuração de valor social.

Como **avaliação dos resultados (AVR)**, o movimento divulga que desde abril de 2014 mais de 5.800.000 micro doações já foram realizadas e mais de R\$ 800.000,00 foram arredondados e direcionados para 23 ONGs.

Para o Arredondar tangibilizar sua atuação é a melhor forma de avaliar os resultados. Algo palpável que mostre o quanto de impacto foi alcançado. Neste sentido, encontram parâmetros através do que foi doado e do que foi utilizado nas ONGs, com isso conseguem saber qual impacto em cada montante doado.

O Banco de Alimentos avalia os resultados de acordo com o volume de mantimento arrecadado e distribuído. Desde o ano 2000, data da sua fundação, já foram arrecadados e distribuídos mais de 30 milhões de quilos de alimentos. Somente no ano de 2015, distribuiu 1.975.489 de quilos de gêneros alimentícios beneficiando 250 instituições, equivalendo a 40 mil famílias beneficiadas mensalmente. Conforme o relato da gestora: “eu sei exatamente quanto doei de alimentos até hoje. A gente tem que fazer essa conta, todo dia a gente faz a contabilidade do que a gente recolheu e a gente entregou” (E7).

A **apropriação dos resultados (APR)** no Arredondar se dá pelo retorno, principalmente no varejo, no que diz respeito a quantidade de microdoadores, valor arrecadado e doado às ONGs. Como também, pelo reconhecimento recebido em premiações nacionais e internacionais que são massivamente divulgados.

Os resultados são expostos em reuniões, tanto com novos varejistas para que conheçam melhor o trabalho realizado, como nas reuniões de avaliação de desempenho do varejo que já é parceiro. De acordo com o relato do entrevistado: “fazemos reuniões anuais para a supervisão do varejo, da gerência do varejo, das caixas, da própria empresa, ela fica sabendo qual o impacto dela, o quanto ela arredondou no ano. A gente procura levar a ONG nessas reuniões” (E3).

Para o parceiro e beneficiário, a apropriação dos resultados se dá na forma do reconhecimento do projeto. De acordo com o exposto pela gestora: “a gente se apropria obviamente que a gente sabe que tem esse reconhecimento, a gente sabe que traz isso para dentro, a gente tem o conteúdo, sabe como vai fazer, mas nem sempre a gente tem a saída que

a gente gostaria. A gente está se apropriando desse discurso da circularidade, com compartilhamento, da conscientização de uma forma muito mais poderosa” (E7).

O movimento Arredondar se apropria dos resultados para lhe garantir maior credibilidade no varejo e, com isso, ampliar sua rede de parceiros. Na intenção de aumentar a **geração de receitas (GER)** aumentando o número de parceiros varejistas, uma vez que o movimento arrecada 10% de sobre cada doação.

Outra fonte de geração de receita é proveniente dos prêmios que o movimento ganha, como relata o entrevistado: “nós ganhamos o prêmio do Google, que foi um prêmio internacional superimportante e foi um valor superbacana. Tem também o prêmio da Folha de São Paulo que também é superimportante” (E3).

Não há geração de receitas proveniente das ações do Banco de Alimentos, a gestora neste sentido comenta: “não geramos receita alguma, dependemos 100% de doações para sobreviver” (E7).

Não foi detectado no Arredondar o **compartilhamento de receitas (COR)** com parceiros, uma vez que a receita proveniente da taxa cobrada sobre as doações e os valores recebidos dos prêmios são destinados a subsistência do movimento.

Manter o movimento Arredondar requer uma **estrutura de gastos (ESG)** bastante enxuta e controlada, pois além de serem auditados pela Price Waterhouse. Para conseguir operar o movimento tem de custo aproximadamente 800 mil por ano. Então, precisariam distribuir 8 milhões de reais por ano para atingir o *break-even*, mas ainda estão longe disso.

O Banco de Alimentos também tem um controle eficaz em sua estrutura de gastos, a gestora relata: “somos auditados, a minha prestação de contas é diária. Aquilo que eu faço é a minha prestação de contas para o Arredondar. Quando a gente recebe algum dinheiro, uma parte via para uma provisão. O nosso ideal é ter três anos de operação em caixa, a gente tem que guardar hoje, vai que amanhã começa uma situação ruim de novo” (E7).

#### 4.3 MORADA DA FLORESTA – criando valor a partir de soluções socioambientais.

O projeto Morada da Floresta desenvolve ações para incentivar práticas sustentáveis cotidianas que contribuem para o despertar de uma consciência natural e ecológica de cuidado consigo mesmo, com o próprio lar, escolas, ambientes de trabalho e com o Planeta. Estimulando a transformação de paradigmas atuais rumo à sustentabilidade.

O parceiro do Morada da Floresta pesquisado neste estudo é a Cooperativa de Costura, um grupo de economia solidária formado por homens e mulheres que prestam serviços de costura como fonte de renda alternativa. A interação entre eles se dá na confecção das mantas usadas para compostagem de resíduos orgânicos e também na confecção de fraldas e absorventes ecológicos.

Na sequência, apresenta-se as análises das subcategorias que formam a metacategoria Criação de valor social. Considerando as entrevistas realizadas com o empreendedor social e idealizador do projeto Morada da Floresta, assim como, com o empreendedor social e gestor da Cooperativa de Costura.

#### 4.3.1 Criação de valor social

O projeto Morada da Floresta tem como **missão social (MIS)** incentivar a mudança de comportamento na sociedade com o objetivo de resgatar valores éticos, espirituais e o contato humano. Reconhecendo e abandonando hábitos destrutivos, compartilhando maneiras de reduzir os impactos, o consumo desenfreado dos recursos naturais e os danos causados ao meio ambiente.

O empreendedor social relata que a atuação do Morada da Floresta se destaca em duas vertentes: “desenvolvimento projetos, soluções e tecnologias socioambientais para a diminuição de resíduos no Brasil e atividades voltadas à educação e conscientização ambiental” (E4).

No ramo da compostagem, além da produção de composteiras domésticas, a Morada da Floresta desenvolve projetos de compostagem para grandes geradores, projetos socioambientais para a disseminação da prática da compostagem doméstica em larga escala e articulações para implementações e melhorias de políticas e estratégias públicas relacionadas à gestão dos resíduos orgânicos.

Também no foco da diminuição de resíduos, a Morada da Floresta produz fraldas e absorventes femininos ecológicos e promove a conscientização para a incorporação de práticas cotidianas ecológicas nos diversos setores da sociedade.

O gestor da Cooperativa de Costura corrobora com esta mesma visão, de incentivar a mudança de comportamentos na sociedade no sentido de resgatar valores. Conforme cita no

relato: “queremos dar condições para homens e mulheres poderem trabalhar para que possam ganhar dinheiro e melhorarem suas condições de vida.” (E6).

O **benefício social (BES)** do projeto está em bloquear a logística do lixo orgânico ao aterro sanitário e fazer este lixo vire adubo, preferencialmente no próprio local de sua geração. Desta maneira, reduz os custos de operação, pessoas, além de diminuir a incidência de gás tóxico na atmosfera tirando caminhões das vias públicas.

Também com foco na diminuição de resíduos e agregando valor ao benefício social a que se propõe, a Morada da Floresta produz fraldas e absorventes femininos ecológicos e promove a conscientização para a incorporação de práticas cotidianas ecológicas nos diversos setores da sociedade.

Como **beneficiários (BEN)** a Morada da Floresta visa atender toda a sociedade de maneira geral. São pessoas, empresas, escolas, Estado. Todos que de alguma maneira sejam impactados pela consciência do descarte correto de resíduos orgânicos e estejam preocupados e motivados a mudar o comportamento.

A Morada da Floresta disponibiliza um vídeo de treinamento no *Youtube*, com mais de 300 mil visualizações, onde ensina a fazer uma composteira orgânica doméstica. É uma ferramenta para **capacitação dos beneficiários (CPB)** de amplo alcance, as pessoas podem replicar em suas próprias casas em diferentes localizações.

Dos trabalhos voltados à educação e conscientização ambiental, a Morada da Floresta desenvolve projetos e oferece cursos, oficinas, palestras e atividades nas áreas da Sustentabilidade, Permacultura, Alimentação Consciente, Partos Naturais, Convivência Comunitária e outros. A Morada da Floresta idealizou e executou em 2014 o projeto Composta São Paulo, que visa fomentar a elaboração de uma política pública que estimule os moradores da cidade de São Paulo a praticarem a compostagem doméstica.

O gestor do Morada da Floresta tem a **visão de valor social (VVS)** pautada na oferta de soluções para as pessoas fazerem compostagem dos seus próprios resíduos. Trabalhando a conscientização, como relata o entrevistado: “esse é o nosso valor social, pegar essa estrutura de lixo e compartilhar isso. É algo que a gente pode estar trazendo de benefício para a sociedade” (E4).

A visão de valor social é tangibilizada na forma dos produtos e serviços oferecidos pela Morada da Floresta que, de certo modo, trazem benefícios diretos e indiretos para a sociedade uma vez que o sistema de compostagem local diminui custo de coleta, gera adubo orgânico, gera educação ambiental. De acordo com o gestor: “quem começa a fazer separa os outros

resíduos para ir para a reciclagem, para o rejeito para começar a produzir adubo, vai começar a plantar, vai rever o seu hábito alimentar, vai divulgar, então tem todo um algo que acontece na vida da pessoa que praticamente transforma. Quem começa a fazer compostagem em casa, muda” (E4).

Com isso, a visão de valor social do projeto está em facilitar o acesso e compartilhar soluções, tecnologias e conhecimentos para que mais pessoas possam reduzir seus impactos ambientais. Ligando as pessoas com a natureza, com o processo todo que traga o resgate do ser humano, principalmente o urbano que por infinitos motivos se distanciou da natureza.

A relação de parceria com a Cooperativa de Costura também é vista pelo gestor do Morada da Floresta como fonte de criação de valor social, ao fomentar o trabalho do grupo. Como é percebido no relato: “vejo que criamos valor também junto às pessoas da Cooperativa, elas precisam do trabalho que mandamos para elas e com esse dinheiro melhoram suas condições. É uma outra forma de criar valor” (E4).

A compostagem de resíduos orgânicos e a produção de fraldas e absorventes ecológicos são as **áreas de atuação (ARA)** do projeto Morada da Floresta. Tendo como objetivo instituir na sociedade uma nova visão para resolver de certa maneira o mau cuidado com a natureza. É atuar em todos os campos da sociedade inserindo a cultura da compostagem doméstica para transformar o pensamento e evitar o descarte para aterros sanitários. Como também, despertar a consciência na utilização de produtos ecologicamente corretos.

Com relação aos **canais físicos (CFI)**, o único canal que foi detectado pela pesquisa é a plataforma de *e-commerce* por meio da qual qualquer pessoa pode adquirir a composteira doméstica, as fraldas e os absorventes. Neste canal é disponibilizado para os interessados todas as informações sobre os produtos, sobre as questões de pagamento e sistema de entrega para o Brasil todo.

A internet é uma ferramenta muito importante para a divulgação do projeto Morada da Floresta. Utilizam as **mídias sociais (MSO)** como estratégia de mobilização social. De acordo com o relato do entrevistado: “usamos muito o *Facebook* com uma forma de colocar as pessoas em contato entre elas e elas mesmas se ajudarem, isso para mim é fundamental, amplia a comunicação” (E4).

Neste mesmo sentido, o entrevistado segue: “a gente tem um grupo do Morada da Floresta no *Facebook* que a gente convida as pessoas que têm a nossa composteira participar desse grupo, é um grupo mais de clientes nossos, que se tornam amigos” (E4).

#### 4.3.2 Configuração de valor social

Para identificar como o valor social é configurado em modelos de negócios sociais, segundo objetivo específico a que esta pesquisa almeja atender, o tópico segue com as análises das subcategorias que deram origem a metacategoria Configuração de valor social para o projeto Morada da Floresta.

No que tange a **estrutura organizacional (EOR)**, o projeto é constituído por uma equipe de sete pessoas, o que consideram pequena, uma vez que não estão dando conta de realizar todo trabalho a que se propõe. Todo mundo faz de tudo um pouco e a operação está centralizada no empreendedor e criador do projeto. No entanto, ele é o idealizador, mas tem sérios problemas de gestão.

Neste momento estão diante de um desafio para estruturar melhor a administração da Morada da Floresta, pois é explícita a falha de gestão do empreendedor. Conforme seu próprio relato: “estamos procurando um gestor aqui para se ocupar dessa parte de gestão para eu ficar na parte mais de desenvolvimento de projetos e de parcerias e tal, que é mais a minha habilidade” (E4).

Dessa maneira, hoje a Morada da Floresta está mais estruturada para trabalhar diretamente com B2C, mas estão mudando um pouco esse escopo para trabalhar mais para negócios, para projetos B2B.

Como a loja virtual é um canal bastante importante, o projeto acabou se estruturando melhor para atender o consumidor final, três pessoas estão dedicadas para atender as demandas do *e-commerce*. Duas pessoas controlando o site, produtos e demandas e uma encarregada da logística. Todas elas fazem o atendimento a clientes.

A estrutura de atendimento para projetos especiais conta com poucas pessoas, o próprio gestor e mais três pessoas. Sendo, o gestor responsável pelo desenvolvimento comercial e identificação de oportunidades, duas pessoas dando apoio e ajudando em todo o processo e uma terceira focada em compostagem e educação ambiental.

Percebeu-se na pesquisa uma falha na estrutura organizacional também dos parceiros, conforme relatado pelo gestor do Morada da Floresta: “as vezes eu não posso contar com alguém porque ele já está com muita coisa, e não tem estrutura para nos atender. Quando a Cooperativa de Costura tem outros trabalhos a gente não tem para onde correr” (E4).

Como a Morada da Floresta está com dificuldades em sua estrutura organizacional, impacta diretamente no **processo interno (PIN)** de atendimento às demandas que surgem. Uma



vez que todos acabam fazendo de tudo e coisas deixam de ser feitas por falha na gestão. A intenção do empreendedor é trazer alguém do mercado com habilidade administrativa para que possam ter um processo interno mais formalizado e ágil.

Na entrevista com o gestor da Cooperativa fica clara a falha no processo interno para atendimento aos clientes. Não existe um controle formal, o gestor não usa da informática para auxiliar na gestão, muito menos é familiarizado com computador, conforme o relato: “vejo o que preciso para produzir, passo para as costureiras, é meio desorganizado não gosto de usar o computador, nem sei mexer direito” (E6).

Todas as anotações são realizadas em cadernos de forma desorganizada. “de vez em quando eu atraso uma entrega, as vezes não sei muito organizar o trabalho das costureiras e o dinheiro também” (E6).

No que diz respeito a **captação de recursos (CRE)**, o projeto Morada da Floresta recebeu um aporte inicial do próprio gestor o que garantiu o começo das operações em 1999. No entanto, apenas o investimento inicial não foi o suficiente e com o passar dos anos o empreendedor acabou precisando captar recursos junto ao sistema bancário na forma de empréstimos.

Para que possam solucionar o problema de endividamento bancário que se acumula há anos, e para que o empreendedor possa se dedicar às atividades que domina, neste momento estão à procura de um sócio investidor que pegue para si a responsabilidade da gestão. Conforme relata o entrevistado: “estou querendo um sócio gestor que invista uma grana e venha para cá, assim eu pago tudo que devo no banco e ainda entra uma grana para pensar em novos projetos, como o de exportação que quero muito fazer” (E4)

A Morada da Floresta durante os 18 anos de atuação vem consolidando sua rede de parcerias para que os projetos possam ser viabilizados. A **colaboração entre parceiros (CEP)** é essencial para a realização dos trabalhos, neste sentido o entrevistado relata: “temos muitos parceiros estratégicos, compartilhamos conhecimento, cada um da sua maneira” (E4).

Os parceiros são muitos, entre eles estão a cooperativa de costura, a indústria de ingestão de plástico para a produção das composteiras, o fornecedor de minhocas usadas para compostagem, a agência que criou o website e a plataforma de *e-commerce* e o escritório de contabilidade. “Sem eles a gente não é nada, é quase que como uma extensão do nosso trabalho, da nossa equipe são esses fornecedores. É uma relação transparente e muito importante para que a gente consiga evoluir” (E4).

O parceiro tem a mesma visão, a transparência e confiança são fundamentais na colaboração entre parceiros. Neste sentido o entrevistado relata: “a minha relação com o Cláudio (gestor do Morada da Floresta) é muito transparente, confio nele porque sei que sempre vai me trazer trabalho, sempre dou prioridade para as coisas dele. Tenho que confiar nas costureiras também, sem elas eu fico perdido” (E6)

A **seleção de parceiros (SPA)** se dá bem ao acaso, sem nenhuma formalização. Conforme o relato do entrevistado: “quando precisamos resolver algum problema, buscamos logo quem pode nos ajudar e pedimos apoio. É assim, sempre tem alguém que indica ou conhece quem poderia nos ajudar” (E4).

#### 4.3.3 Compartilhamento de valor social

A Morada da Floresta utiliza de um indicador não automatizado para a **avaliação de resultados (AVR)** que ocorre de maneira bem simples e estimada. Levanta-se quanto foi vendido de composteiras, multiplica-se pela média de quilos de lixo que uma família produz para poder estimar quanto de resíduo orgânico está sendo compostado.

Hoje são aproximadamente 15 mil famílias que fazem a compostagem utilizando as composteiras da Morada da Floresta. Essas famílias que fazem a compostagem hoje, um cálculo bem baixo de 1 quilo por família já são 15 toneladas por dia que estão sendo compostadas na casa dessas pessoas.

Tem também aquelas pessoas que fazem compostagem doméstica porque assistem o vídeo disponibilizado no *Youtube* e montam a sua composteira em casa. Esse número de pessoas é impossível de medir. De acordo com o gestor: “a gente está perdendo, está vazando pelas mãos. Acho que começaria no mínimo com medição, uma metrificação mais eficiente dos impactos e disponibilidade” (E4).

O parceiro não consegue avaliar os resultados pela falta de controle e gestão. Ele sabe quantas pessoas trabalham na confecção das peças e são remuneradas para isso, quanto de dinheiro entra e quanto sai, mas não existe um controle quantitativo de resultados. “eu recebo do cliente pelo trabalho e pago as costureiras. Mas não consigo controlar tudo, as vezes o mês acaba e o dinheiro não deu. Quando sobra eu compro linhas, agulhas e coisas que precisam aqui” (E6).

A pesquisa detectou uma falha na **apropriação dos resultados (APR)** no Morada da Floresta, conforme relata o empreendedor: “a gente não está sabendo capitalizar em cima dos resultados” (E4). Devido à falta de estrutura não estão conseguindo se apropriar dos resultados e compartilhar o valor criado de acordo com o que o empreendedor gostaria.

A **geração de receitas (GER)** é proveniente exclusivamente da venda dos produtos e serviços, mas não está sendo suficiente para a sustentabilidade do negócio. Neste sentido comenta o empreendedor: “só entra dinheiro na venda de produtos e serviços, hoje. Só que a gente não está dando conta de sobreviver com isso” (E4).

A geração de receita do parceiro, a Cooperativa de Costura, se dá com a venda para clientes dos produtos confeccionados pelas costureiras. Mas existe falha na elaboração do orçamento e muitas vezes a Cooperativa fica no prejuízo. “Cobramos do cliente o serviço que ele quer, as vezes perco dinheiro” (E6), relata o gestor. O Morada da Floresta é o principal cliente e fonte de receita.

A pesquisa não detectou o **compartilhamento de receitas (COR)** entre o Morada da Floresta e seus parceiros, uma vez que a receita financeira gerada mal dá para o sustento do projeto.

A rede de parceiros estruturada para manter o funcionamento do projeto é remunerada de acordo com cada demanda, suportada pelo orçamento que cada projeto possui. A receita gerada pela venda de serviços ou produtos não é compartilhada entre os envolvidos, conforme pode ser percebido no relato: “tudo que recebemos das vendas é para pagar as contas e cobrir o vermelho nos bancos, pagar os empréstimos. Não sobra nada” (E4).

Desta maneira, fica clara a falha na **estrutura de gastos (ESG)**, de acordo com o entrevistado: “estamos endividados no banco, temos falhas de gestão financeira enormes” (E4).

Não existe um controle de gastos formal na Morada da Floresta, o que existe são planilhas onde os números são colocados, mas não há ninguém olhando para a gestão e planejamento de custos, entradas e saídas. Trazer uma pessoa preparada para sanar esse problema é o desejo do empreendedor. Fica claro no relato: “a gente está com capital de giro comprometido se tivesse alguém profissional cuidando disso nós estaríamos em outro patamar sem dúvida nenhuma” (E4).

No mesmo sentido de desorganização da estrutura de custos é percebido no parceiro. A Cooperativa de Costura não tem um controle de gastos eficiente. Neste sentido o gestor relata: “não tenho controle, não sei como fazer, precisava de alguém bom aqui de administração, tudo é muito desorganizado” (E6).

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta dissertação foi compreender como são estruturados os modelos de negócios sociais a partir da lógica de criação, configuração e compartilhamento de valor social. Para isso adotou-se um recorte conceitual baseado nas seguintes dimensões de um modelo de negócio social: 1) proposta de valor social 2) segmentos 3) canais 4) atividades 5) recursos 7) parceiros 8) impacto social 9) receita financeira 10) receita compartilhada 11) gestão de custos.

Para cada uma destas categorias foram identificadas subcategorias que se encontram detalhadas no Quadro 10 a seguir.

**Quadro 10.** Dados pós categorização.

OBJETIVOS	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ORGANIZAÇÕES		
			RETALHAR	ARREDONДАР	MORADA DA FLORESTA
CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL	PROPOSTA DE VALOR	MISSÃO SOCIAL	Gestão de resíduos têxteis para empoderamento humano	Promover a cultura de doação	Promover mudança de comportamento socioambiental
		BENEFÍCIO SOCIAL	Bloquear a logística ao aterro sanitário	Valorização das pessoas	Bloquear a logística do lixo orgânico
		BENEFICIÁRIOS	Rede de cooperativas de costura	ONGs	Sociedade
		CAPACITAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS	Cursos	Material de treinamento	Vídeo didático
		VISÃO DE VALOR SOCIAL	Gerar valor para a sociedade	Envolvimento e engajamento	Resgate do ser humano
	SEGMENTOS	ÁREA DE ATUAÇÃO	Descarte correto de resíduos têxteis	Fomentar a cultura de doação	Resíduos orgânicos e compostagem
	CANALIS	FÍSICOS	Não	Varejistas	Não
MÍDIAS SOCIAIS		Divulgação	Divulgação	Divulgação	
CONFIGURAÇÃO DE VALOR SOCIAL	ATIVIDADES	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Divisão por funções	Divisão por funções	Divisão por funções
		PROCESSO INTERNO	Integrado	Integrado	Falho
	RECURSOS	CAPTAÇÃO DE RECURSOS	Aporte de incubadora	Doadores	Aporte pessoal e empréstimo bancário
	PARCEIROS	COLABORAÇÃO ENTRE PARCEIROS	Redução de custos	Parceiros <i>pro bono</i>	Não
		SELEÇÃO DE PARCEIROS	Trabalho de propósito maior	Varejistas	Não
COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL	IMPACTO SOCIAL	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	Volume de resíduos e renda gerada	Tabgibilização do que foi doado	Indicador ineficiente
		APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS	Consolidar existência e credibilidade	Retorno e reconhecimento	Não
	RECEITA FINANCEIRA	GERAÇÃO DE RECEITAS	Taxa sobre kilo de resíduos coletados	Percentual sobre doação	Venda de produtos e serviços
	RECEITA COMPARTILHADA	COMPARTILHAMENTO DE RECEITAS	Não	Não	Não
	GESTÃO DE CUSTOS	ESTRUTURA DE GASTOS	Custos controlados e organizados	Custos auditados e contabilidade externa	Falhas de gestão de custos

Fonte: A pesquisa (2017).

## 5.1 Criação de valor social

Do ponto de vista da criação, o objetivo principal nos negócios sociais é trazer soluções para sanar algum problema específico enfrentando pela população de baixa renda, sem acesso às condições mínimas de inclusão social. O valor social é gerado por qualquer mecanismo que estimule ou satisfaça necessidades de consumo (fome, habitação, saúde), ou mesmo pela necessidade de emprego (educação e trabalho) ou necessidades da sociedade (ambiente e segurança) (DOHRMANN *et al*, 2015)

Percebeu-se neste estudo que existem diferentes visões de criação de valor social dependendo da atuação e da missão social da organização, indo ao encontro do proposto por Dohrmann, Raith; Sielbold (2015). Os três casos analisados apontam missões sociais diferentes, e desta maneira, apresentam visões sobre a criação de valor social adequadas às suas propostas de valor.

Para o Retalhar a criação de valor social está em atender as necessidades socioambientais, por meio de um melhor destino para o resíduo têxtil quando bloqueia a logística ao aterro sanitário. Ações que solidificam a interação entre o meio ambiente e sociedade. Da mesma maneira que fomenta o empoderamento das pessoas que participam das cooperativas de costura.

Para o Arredondar a criação de valor social está em fomentar a cultura de doação na sociedade visando a valorização das pessoas através de um discurso não benemérito de doação. As doações têm como destino as ONGs beneficiadas que atuam nas causas mais relevantes apontadas pela ONU, desta forma, a organização entende que cria valor em toda cadeia, na sociedade, no varejista e nas ONGs.

Para o Morada da Floresta a criação de valor está em promover mudanças de comportamento sócio ambiental ao atuar no bloqueio da logística do lixo orgânico aos aterros sanitários. Como também no resgate do ser humano no que diz respeito aos resíduos orgânicos e compostagem doméstica.

As diferentes visões de criação de valor social encontradas na pesquisa corroboram com a literatura quando direciona que o valor social é criado se o bem-estar melhora e deve ser contextualizado dentro do ambiente onde ele ocorre (KROEGER; WEBER, 2014), melhorando uma situação econômica por meio da geração de rendimentos (BOSCHEE, 2008; CHELL, 2007).

As organizações estudadas têm como objetivo solucionar diferentes necessidades da sociedade. Estão imbuídas em trazer soluções para sanar problemas que o Estado sozinho não

consegue atender. Neste sentido, percebe-se o alinhamento com a literatura que afirma que criar valor social é melhorar o bem-estar dos indivíduos, atuar na busca de soluções inovadoras de qualidade superior que podem aliviar complexos problemas sociais, não são suficientemente atendidos por instituições de caridade, governos ou mercados comerciais (MARTIN; OSBERG, 2007).

Os quatro empreendedores sociais entrevistados estão alinhados quando afirmam que todo o esforço da organização é para a criação de valor social acima de qualquer ganho financeiro. Desejam que a sociedade seja beneficiada, não visam maximizar lucros. Esse posicionamento está relacionado com a literatura quando afirma que o objetivo primordial do empreendimento social é criar valor social, enquanto a criação de valor econômico representa uma condição necessária, mas não suficiente para transformar uma sociedade (MAIR; MARTÍ, 2006).

Todos os entrevistados citaram a dificuldade de se mensurar a criação de valor social em suas atividades. Cada um aplica sua própria metodologia numa tentativa de entender o impacto social de suas atuações, mais foram unânimes na dificuldade de se ter uma métrica confiável. Conforme apontado por Dees (1998), é intrinsecamente difícil medir a criação do valor social, mesmo quando as melhorias podem ser medidas e atribuídas a uma dada intervenção.

## 5.2 Configuração de valor social

As organizações de negócio social são criadas pela sociedade e para a sociedade, objetivando o bem-estar social. Atuam no modelo *shareholders* e não visando a maximização dos lucros para *stakeholders* (YUNUS *et al.*, 2010). Conforme a literatura que suporta o recorte conceitual defendido neste estudo, a configuração de valor social se dá na maneira de obter recursos para o bem social e não para o retorno financeiro. Nesse sentido, a configuração do valor social deve estar apoiada na missão social, normas culturais e nos valores morais da localidade onde a organização social está inserida.

Estabelecendo como o valor social será entregue aos beneficiários da missão social, a organização necessita desenhar uma constelação da rede de valor (fornecedores, parceiros, governo e ONGs), caracterizando uma configuração de múltiplos atores.

Os recursos tanto podem ser provenientes do mercado externo, como desenvolvido internamente. A aquisição de recursos financeiros em negócios sociais pode ser entendida em seu vasto leque de opções, originadas por: doações públicas ou particulares; por receitas provenientes do mercado; receitas geradas pela própria missão social.

Semelhante às empresas convencionais, nos negócios sociais destaca-se tanto a importância da cadeia de valor interna como também a cadeia de valor externa para a configuração de valor social

A configuração de valor social em negócios sociais pode ser aplicada por meio de atividades produtivas que projetam, produzem e entregam valor para o cliente; por meio do processo para a solução de problemas específicos; e pelo processo de intermediar serviços e produtos entre agentes que ajudam a viabilizar recursos e reduzem riscos.

A pesquisa mostrou que a Retalhar tem uma estrutura organizacional bem definida, Os recursos que inicialmente foram por intermédio da incubadora e aceleradora, hoje são originados pela receita obtida com a taxa por quilo de tecido retirado no cliente, e também pela receita gerada com os produtos desenvolvidos para clientes, como brindes produzido com resíduo têxtil, por exemplo.

O movimento Arredondar conta com uma estruturada bem definida e dividida por funções. O movimento é auditado pela *Price Whaterhouse*. Os recursos inicialmente foram providos por um grupo de doadores, pessoas físicas e empresas doaram acreditando na missão social da organização. Os recursos também são provenientes de uma taxa cobrada sobre cada doação no varejo, assim como prêmios em dinheiro que ganham em premiações do setor.

O Banco de Alimentos, parceiro e beneficiário, também conta com uma estrutura organizacional eficiente, seu organograma é composto por poucas pessoas, mas a gestão é muito bem controlada devido aos procedimentos de auditoria a que são submetidos.

A Morada da Floresta também está estruturada por funções, no entanto apresentou uma séria falha na gestão. A falta de estrutura somada a falha de gestão levaram o projeto ao endividamento que se encontram no momento. Seu parceiro, a Morada da Floresta, também apresentou falhas em sua estrutura e na captação de recursos para seu desenvolvimento.

Esse movimento apresentado pela Retalhar, Arredondar e Morada da Floresta vai ao encontro da literatura quando afirma que a aquisição de recursos financeiros para empreendimentos sociais deve ser considerada com todo o amplo espectro de opções, que vão desde doações públicas ou privadas para a missão social, até as receitas de mercado geradas com a missão social (DOHRMANN; REITH; SEBOLD, 2015).

Ficou evidenciado nos resultados da pesquisa que os empreendedores sociais das três organizações estudadas, assim como os parceiros, combinam recursos com uma missão social para criar uma mudança sustentável na sociedade (DOHRMANN; RAITH; SIEBOLD, 2015).

A Retalhar desenvolve produtos especiais, por exemplo os demandados pela Entrega Por SP. Produtos que foram solicitados pelos próprios moradores de rua, como cobertores térmicos, mochilas e pochetes. Entendendo que a configuração de valor social pode ser para solucionar problemas específicos, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010).

A relação de parceria entre a Retalhar e a Entrega Por SP para a solução de um problema específico, pode exemplificar a literatura de configuração *value shop*, na qual defende que o valor é criado através da mobilização de recursos e atividades para a solução de um problema e a definição das atividades a serem executadas depende do problema que se tem para resolver (STABELL; FJELDSTAD, 1998).

A literatura de modelos de negócios sociais orienta que valores sociais são culturalmente definidos em negócios sociais, onde as configurações de valor são determinadas pelas normas culturais e valores morais de uma sociedade, iniciando operações de oferta e demanda para atender às necessidades econômicas e sociais de uma massa maior (HARMAN; HUSSAIN, 2012).

Ficou claro nas análises das entrevistas que todos os empreendedores sociais iniciaram suas missões a partir da percepção de um problema social, buscaram combinar recursos para soluções inovadoras ou já conhecidas e testadas na sociedade. Alinhado com a literatura quando afirma que a missão social se torna consistente na forma criativa, inteligente e eficiente de como combinar os recursos para criar oportunidades que promovam mudanças sociais ou atendam necessidades sociais a que se destina para criar uma mudança sustentável na sociedade (DOHRMANN; RAITH; SIEBOLD, 2015).

A Retalhar e a Arredondar, assim como seus parceiros, entendem que apenas conseguem entregar valor ao beneficiário porque estão configurados por uma rede bem estruturada de colaboração. Esse movimento está alinhado ao direcionamento de Yunus *et. al.*, (2010) quando afirmam que a configuração da cadeia de valor estabelece a forma como o valor é entregue. Envolve tanto a cadeia de valor interna, como a constelação de sua rede de valor com seus fornecedores e parceiros.

As participações dos múltiplos atores criam valor como intermediários quando esses grupos se conectam em prol de uma missão social. A ideia é que essas plataformas de



convivência comunitária devem atrair e servir todos os grupos simultaneamente para criar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A articulação da proposta de valor em rede apresentada pela Retalhar e também pela Arredondar envolvem múltiplos atores. Essa configuração em rede dá suporte ao conceito do ecossistema de serviços defendido por Frow (2014), quando aponta que nenhum participante da rede tem todos os recursos para operar isoladamente e, portanto, é obrigado a participar de práticas de integração de recursos.

A Morada da Floresta, no entanto, apresentou uma deficiência no estabelecimento de uma rede de colaboração em prol de um bem comum. A falha apresentada na gestão operacional reflete tanto na capacidade de gerar recursos como para estabelecer parcerias. Os resultados da pesquisa apontam que o parceiro, a Cooperativa de Costura, também se encontra em dificuldades, justamente por não estar estruturada e configurada em uma rede com outros atores.

### 5.3 Compartilhamento de valor social

Todos os negócios dos parceiros envolvidos em um negócio social devem ser sustentáveis para todos os membros desta constelação, o que fomenta, na prática, a visão de valor social compartilhado. Em conformidade com a literatura de negócios sócias, o compartilhamento de valor social pode ser definido com base nas políticas e práticas operacionais, que de alguma forma impactam todos os stakeholders envolvidos (PORTER; KRAMER, 2011).

Percebeu-se com a análises desta pesquisa que as organizações estudadas, assim como seus parceiros, compreendem o propósito de valor social compartilhado, uma vez que se dedicam a oferecer importantes reformas socioeconômicas por intermédio de uma rede de parceiros (PORTER; KRAMER, 2011).

O valor compartilhado é exercido pela Retalhar pela certeza de que sua atuação faz com que os beneficiários não somente completem suas rendas familiares, mas sim que percebam o valor do trabalho que está sendo realizado. Compartilham custos com parceiros, como as lavanderias e compartilham receitas com as cooperativas de costura.

A Retalhar conta com alguns indicadores de impacto ambiental ao se reciclar resíduo têxtil. O impacto social acaba sendo mensurado pela geração de renda que foi promovida por

esses grupos produtivos. Para a Retalhar o que importa são indicadores qualitativos e não quantitativos. Desta maneira, compartilham receitas com as cooperativas, compartilham custos e conhecimento com os parceiros que foram a sua rede de colaboração, com são os casos da das relações com o Entrega Por SP e Banco de Tecidos.

O compartilhamento de valor na visão da Arredondar se dá na forma como conseguem tangibilizar suas atuações. Buscam a melhor maneira de avaliar os resultados. Algo palpável que possibilite mostrar o quanto de impacto foi alcançado. Neste sentido, encontram parâmetros através do que foi doado e do que foi utilizado pelas ONGs, com isso, conseguem saber qual impacto em cada montante doado.

Os casos estudados vão ao encontro da literatura ao relacionar as abordagens de medição que ligam os resultados sociais e empresariais sendo essenciais para desencadear valor compartilhado nas empresas, além de possibilitar soluções em escala para sanar problemas sociais (PORTER *et al.*, 2011).

Percebeu-se no Arredondar o compartilhamento de custos, uma vez que as empresas parceiras que prestam serviço *pro bono* assumem custos ao prestar serviços profissionais sem haver uma cobrança. A pesquisa não apontou o compartilhamento de receitas, uma vez que a receita gerada com a cobrança por cada doação é usada para a subsistência do movimento.

A Morada da Floresta entende que compartilha valor ao possibilitar as pessoas a fazer a compostagem doméstica, compartilhando conhecimento numa forma de educar a sociedade. No entanto, não conta com uma rede de parceiros bem estruturada. Desta forma, não compartilha custos de operação para viabilizar projetos, não compartilha receitas, uma vez que toda receita gerada é usada para pagar despesas e endividamento.

Percebeu-se na Morada da Floresta uma falha na estrutura do modelo de negócio social na sua própria essência. Entende-se nesse estudo que para se efetivar um modelo de negócio social, esse modelo deve estar estruturado pela criação, configuração e compartilhamento de valor social.

O gestor da Morada da Floresta tem a ideia de negócio social, no entanto, o seu modelo de negócios não está estruturado como sendo social. Quando o gestor relata que precisa de aporte de capital para sair do endividamento, fica claro que ele não está trabalhando uma ideia social num formato de modelo de negócio social.

Notou-se que a Morada da Floresta conta com parceiros apenas para a criação de valor social, mas apresenta uma lacuna na maneira que este valor é configurado e compartilhado.

Essa lacuna impacta na forma como o valor é entregue ao beneficiário, assim como impacta na obtenção de recursos.

A Retalhar e a Arredondar, consideram alguns indicadores de impacto, prestam conta para os parceiros e financiadores, são auditados e possuem uma governança mais estruturada. Nesses casos, percebeu-se claramente uma estrutura do modelo de negócios social baseada no tripé de criação, configuração e compartilhamento de valor social.

Os modelos de negócios sociais, quando estruturados, podem permitir um melhor desempenho da organização. Como por exemplo, na obtenção de patrocínios, na possibilidade de criar uma rede integrada de parceiros que compartilham custos e, com isso, viabilizam as atividades. Além de possibilitarem o incremento de captação de receitas ou doações.

Criar valor compartilhado é instrumentalizar novas maneiras de relacionamento entre as organizações e a sociedade fomentando o desenvolvimento do capitalismo do valor compartilhado como uma forma mais sofisticada de capitalismo com propósito social (MORAIS NETO; PEREIRA; MOTIZ, 2012).

## CONCLUSÃO

A questão de análise a qual este estudo se dedicou responder é: como é criado, configurado e compartilhado o valor social em modelos de negócios sociais? Do ponto de vista da criação de valor, questionou-se: Será que a criação de valor social envolve aspectos diferentes dos previstos nos modelos de negócios convencionais? E o compartilhamento de valor social com parceiros, como ele deveria ser pensado? Será que a partir da estrutura de custos e receita convencional?

Nos modelos de negócios sociais pesquisados nesse estudo percebeu-se que a criação de valor social está voltada para solucionar diferentes problemas da sociedade, em diversas frentes de atuação. Todas as organizações acreditam que criam valor a partir do tratamento de necessidades, sejam elas sociais ou ambientais.

O segredo do sucesso de um negócio social se dá tanto na forma de como o modelo de negócios da organização está estruturado, como também, pelo quão estruturados estão os modelos de negócios da sua rede de colaboração. Ou seja, parceiros bem estruturados são capazes de participar mais ativamente na entrega da missão social às quais as organizações estão destinadas do que os parceiros que não têm a configuração de valor bem definida em seu modelo de negócio.

Sem uma rede de parceiros bem estruturados a organização não consegue fazer chegar o benefício social aos beneficiários. Desta maneira torna-se difícil identificar o impacto social e, conseqüentemente, impossibilita a organização de se apropriar dos resultados, inviabilizando patrocínios ou doações.

Percebeu-se neste estudo que a articulação da cadeia de valor é fundamental quando se trata de negócio social, uma vez que existe uma ativa ação colaborativa entre parceiros neste tipo de negócio, diferentemente de organizações com modelos de negócios convencionais que conseguem sozinhas estruturar sua cadeia de valor.

Vale ressaltar que a configuração de valor social precisa ser melhor explorada na literatura de negócios sociais, uma vez que a criação de valor social está fortemente alicerçada na maneira como a organização está articulada para entregar sua missão social aos beneficiários.

O negócio social, quando utiliza mecanismos de medição de impacto, consegue se apropriar dos resultados e compartilhar o valor criado com a rede de parceiros e colaboradores. Rede essa que se forma a partir do atendimento de uma missão social. Por essa razão, indicadores precisam ser elaborados para atender a cada missão especificamente. No entanto,

ficou claro na pesquisa a unânime preocupação dos empreendedores sociais com indicadores qualitativos e não quantitativos.

Isso posto, este estudo almeja contribuir com a literatura de modelos de negócios ao identificar que modelos de negócios sociais são capazes de criar, configurar e compartilhar valor social quando estão bem estruturados. Uma rede bem desenhada de parceiros e colaboradores engajados na mesma missão social é vital para que o modelo de negócio social seja sustentável.

Como consequência prática, os resultados dessa pesquisa podem contribuir com empreendedores que queiram iniciar um negócio social, assim como, com empreendedores sociais já atuantes nesse mercado. No sentido de melhorar as atividades internas e a configuração dos modelos de negócios, otimizar os processos de gestão financeira, destacar a importância da múltipla participação de parceiros e a necessidade de formar uma rede sólida na intenção de que o valor social possa ser criado e compartilhado.

Entre os dois modelos de negócios sociais apresentados por Yunus (2010), este estudo dedicou-se ao tipo um, organizações sociais que geram receitas e o lucro é reinvestido no negócio, sem haver retirada de dividendo entre acionistas. O modelo tipo dois, organizações sociais criadas por pessoas de baixa renda e com fins lucrativos, não foram encontradas para serem analisadas.

A limitação deste estudo se dá em virtude da natureza qualitativa da pesquisa, o que impede generalizações. Nesse sentido, mais pesquisas com diferentes organizações sociais e setores da sociedade podem permitir um entendimento mais amplo do cenário de negócios sociais e como se articulam a criação, a configuração e o compartilhamento de valor social na constituição de modelos de negócios sociais.

## REFERÊNCIAS

DE AGUIAR, A.B.; DE ANDRADE MARTINS, G. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. spe, p. 51-64, 2006.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.

ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS (ANDE). Disponível em: <[http://c.ymcdn.com/sites/www.andeglobal.org/resource/resmgr/docs/LatAm\\_ImpInv\\_Report\\_-\\_Portug.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.andeglobal.org/resource/resmgr/docs/LatAm_ImpInv_Report_-_Portug.pdf)>. Acesso em 23 nov 2016.

ASHOKA. Conceito. 2015. Disponível em: <http://brasil.ashoka.org/conceito-0>. Acesso em: 28 de jan 2017.

ASHOKA, C. MCKINSEY. Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como Elaborar Planos de Negócios para Organizações Sociais. São Paulo: **Editora Peirópolis** (2001).

AUSTIN, J; STEVENSON, H; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship theory and practice.**, v. 30, n. 1, , 2006.

BANCO MUNDIAL. **Relatório Anual de 2015 do Banco Mundial**. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/WBAnnualReport2015PT.pdf> Acesso em: 24 NOV. 2016.

BARKI, E., COMINI, G., CUNLIFFE, A., HART, S. L., & RAI, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 55(4), 380-384. doi:10.1590/S0034-759020150402

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. **Voices**, 2010.

BESSANT, J, TIDD, J. Inovação e empreendedorismo: Administração. **Bookman Editora**, 2009.

BOSCHEE, J. A key lesson business can teach charities. **Chronicle of Philanthropy**, v. 18, p. 41-43, 2008.

BOCKSTETTE, V; STAMP, M. **Creating Shared Value**. 2011.

BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 439-462, 1998.

BURRELL, G., MORGAN, G. Sociological paradigms and organisational analysis. **London: Heinemann**, 1979.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. Ministério da Educação. Diretrizes curriculares nacionais para a educação infantil. **Secretaria de Educação Básica**. Brasília: MEC/SEB, 2010.

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, 2000.

CAMISÓN ZORNOZA, C.; VILLAR LÓPEZ, A. Business models in Spanish industry: a taxonomy-based efficacy analysis. **Management**, 2010, p. 298-317, 2010.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 195-215, 2010.

CHELL, E. Social enterprise and entrepreneurship towards a convergent theory of the entrepreneurial process. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 1, p. 5-26, 2007.

CHESBROUGH, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2006). Open Innovation: Researching a New Paradigm. USA: **Oxford University Press**.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.47, n.3, p.385-397, 2012.

CRANE, A. *et al.* Contesting the value of “creating shared value”. **California Management Review**, v. 56, n. 2, p. 130-153, 2014.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. **Artmed**, 2010.

DAVID, F. *et al.* (2009), Associações de Desenvolvimento Local: Responsabilidade Social versus Estratégia Económica. In Manso, J.P. e Monteiro, J.D. (eds.). **XXIII International Congress of Applied Economics** (XXIII Anales de Economía Aplicada); Madrid: 719+

DEES, J. G. The Meaning of “Social Entrepreneurship”: Draft report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. California: **Stanford University**, 1998.

DEMBEK, K.; SINGH, P.; BHAKOO, V.. Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword?. **Journal of Business Ethics**, v. 137, n. 2, p. 231-267, 2016.

DEMIL, B; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 227-246, 2010.

DOHRMANN, S.; RATH, M.; SIEBOLD, N. Monetizing Social Value Creation: A Business Model Approach. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 5, n. 2, p. 127-154, 2015.

FERNANDES, K. R. Constituição de redes organizacionais como nova forma de gestão das organizações do terceiro setor. **RITS** –www. rits. org. br. Acesso em 29/02/2017, 2004.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: **Bookman**, 2004.

FLORES, J.G. Análisis de datos cualitativos: **aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona, 1994.

FREEMAN, R. E. et al. Stakeholder theory: The state of the art. **Cambridge University Press**, 2010.

FROW, P. *et al.*, Value propositions: A service ecosystems perspective. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 327-351, 2014.

GEPHART, R. Paradigms and research methods. In: **Research methods forum**. 1999.

GUCLU, A., DEES, J. G.; ANDERSON B. B. "The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit." **Center for the advancement of Social Entrepreneurship** (2002).

GUMMERUS, J. Value creation processes and value outcomes in marketing theory: strangers or siblings? **Marketing Theory**, p. 1470593112467267, 2013.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p. 57-63, 1995.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-67, 2003.

HOMRICH, A. S. *et al.* Sustentabilidade e backcasting: a abordagem participativa na criação de valor compartilhado– uma contribuição bibliométrica-simpep 2014. **Gestão e Saúde**, v. 1, n. 1, p. Pag. 1087-1103, 2015.

KENTER, J. O. *et al.* What are shared and social values of ecosystems? **Ecological Economics**, v. 111, p. 86-99, 2015.

KREUTZER, K.; MAUKSCH, S. The One and the Many Sides of Social Business: A Critical Reflection. In: Social Business. **Springer Berlin Heidelberg**, 2014.

KROEGER, A.; WEBER, C. Developing a conceptual framework for comparing social value creation. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 4, p. 513-540, 2014.

LADD, T. Business model at the bottom of the pyramid: Leveraging context in undeveloped markets. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**. Vol. 18(1) 57-64



LAMBERT, S. C.; DAVIDSON, R. A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. **European Management Journal**, v. 31, n. 6, p. 668-681, 2013.

LEIH, S. *et al.* Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective. 2014.

LEMOS JÚNIOR, L. C.; SILVA MEIRELLES, D. Modelo de Negócio Social: um estudo exploratório em Universidades Confessionais Brasileiras. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 14, n. 1, 2016.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v.41, n.1, p.36–44, 2006.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S. Social entrepreneurship: The case for definition. **Stanford Social Innovation Review**, v. 5, n. 2, p. 28-39, 2007.

MEIRELLES, D. S. Modelo de Negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. XXXIX **Enanpad**, 2015.

MERRIAM, S. B. Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis. **Jossey-Bass Inc Pub**, 2002.

MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. New business models for creating shared value. **Social Responsibility Journal**, v. 8, n. 4, p. 561-577, 2012.

DE MORAIS NETO, S.; PEREIRA, M. F.; DE OLIVEIRA MORITZ, G. Novo Capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. **Revista Pretexto**, v. 13, n. 3, 2012.

MORRIS, M. *et al.* The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

NAIGEBORIN, V. O papel das organizações da sociedade civil na criação e no desenvolvimento de negócios com impacto social. In: BARKI, E. *et al.* **Negócios com impacto social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

NICHOLLS, A. (Ed.). Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. **OUP Oxford**, 2008.

NORMANN, R.; RAMÍREZ, R.. Le strategie interattive d'impresa: dalla catena alla costellazione del valore. **Etas libri**, 1995.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y; CLARK, T. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken. NJ: Wiley. Sahlman, WA (1997). How to Write a Great Business Plan. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 4, p. 96-108, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y; TUCCI, C L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. **Communications of the association for Information Systems** 16.1 (2005):1.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 3, p. 39-48, 1991.

PAUTASSO, E. *et al.* Social Business Models: When Profits and Impacts Are Not at Odds. World Academy of Science, Engineering and Technology, **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, v. 9, n. 11, p. 3670-3678, 2015.

PAVLOVICH, K.; CORNER, P D.. Conscious enterprise emergence: Shared value creation through expanded conscious awareness. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 3, p. 341-351, 2014.

PEREDO, A.M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 56-65, 2006.

PETRINI, M.; SCHERER, P; BACK, L. Modelo de negócio com impacto social. Business model with a social impact. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209, 2016.

PFITZER, M., *et al.*, (2013, September). Innovating for shared value. **Harvard Business Review**, 100-107. Recuperado em 10 de junho, 2016, de <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1247-1270, 2010.

PITELIS, C. N. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. **Organization studies**, v. 30, n. 10, p. 1115-1139, 2009.

PITELIS, C.; TAYLOR, S. From generic strategies to value for money in hypercompetitive environments. **Journal of General Management**, v. 21, n. 4, p. 45-61, 1996.

PORTER, M E.; Advantage, Competitive, Creating and sustaining superior performance. **Competitive advantage**, p. 167, 1985.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estrategia y sociedad. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 42-56, 2006.

PORTER, M. E. *et al.*, Measuring shared value. **How to Unlock Value by Linking Social and Business Results**, p. 10-11, 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

\_\_\_\_\_. A reponse to Andrew Crane et al.'s article by Michael E. Porter and Mark R. Kramer. 2014.

PRAHALAD, C. K. A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro. Porto Alegre: **Bookman**, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy Business**, v. 1, n. 26, p. 1-14, 2002.

PRIEM, R. L. A consumer perspective on value creation. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 219-235, 2007.

RAHMAN, M.; HUSSAIN, M. Social business, accountability, and performance reporting. **Humanomics**, v. 28, n. 2, p. 118–132, 2012.

SACCOL, A. Z.. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SARDANA, G. D. Social business and Grameen Danone foods limited. **Society and Business Review**, v. 8, n. 2, p. 119-133, 2013.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 241-246, 2005.

SILVERMAN, D. Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. **Bookman Editora**, 2009.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, p. 413-437, 1998.

SUNDARAMURTHY, C.; MUSTEEN, M.; RANDEL, A. E. Social value creation: a qualitative study of Indian social entrepreneurs. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 18, n. 02, p. 1350011, 2013.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

\_\_\_\_\_. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

\_\_\_\_\_. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010

TEODÓSIO, A. S.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 410-421, 2012.

THOMPSON, J.; ALVY, G.; LEES, A. Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. **Management Decision**, v. 38, n. 5, p. 328-338, 2000.

VAN DER HAVE, Robert P.; RUBALCABA, Luis. Social innovation research: An emerging area of innovation studies?. **Research Policy**, v. 45, n. 9, p. 1923-1935, 2016.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

YIN, R. K. *Introducing the world of education: A case study reader*. **SAGE**, 2005.

\_\_\_\_\_. How to do better case studies. **The SAGE Handbook of applied social research methods**, v. 2, 2009.

\_\_\_\_\_. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. **Bookman Editora**, 2015.

YOUNG, M. Alternative perspectives on social enterprise. **Nonprofits and business**, p. 21-46, 2009.

\_\_\_\_\_. Poverty alleviation: Is economics any help? Lessons from the Grameen Bank experience. **Journal of International Affairs**, p. 47-65, 1998.

\_\_\_\_\_. *Criando um Negócio Social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade*. **Elsevier**, 2010.

YUNUS, M. *et al.* Building social business models: Lessons from the Grameen experience." **Long Range Planning** 43.2 (2010).

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 21-35, 2006.

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, 2013.

ZAHRA, S. A. *et al.* A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009.

ZOTT, C. *et al.* The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

## APÊNDICE A - Matriz de Amarração

Questão de análise: Como é criado, configurado e compartilhado o valor social em modelos de negócios sociais?					
Objetivo geral: Compreender como são estruturados os modelos de negócios sociais a partir da lógica de criação, configuração e compartilhamento de valor social.					
Objetivos específicos	Dimensões do Modelo de Negócios sociais	AUTOR (ES)	Características e Aspectos	Referencial teórico / Hipóteses	Roteiro
1. Identificar como o valor social é criado em modelos de negócios sociais	Proposta de Valor social	LEMONS; MEIRELLES (2015) KROEGER; WEBER (2014) PORTER E KRAMER (2011) BOSCHEE (2008) CHELL (2007)	O valor social é criado quando relaciona a empresa com a sociedade civil fomentando o capitalismo do valor compartilhado e, desta forma, impactando positivamente no bem-estar social, melhorando de alguma maneira a situação econômica da população de baixa renda. gerar valor econômico de forma a gerar valor para a sociedade.	O valor social é criado se o bem-estar melhora, se melhora uma situação econômica e se relaciona a empresa com a sociedade, desenvolvendo o capitalismo do valor compartilhado, Conexão do progresso empresarial com o progresso social.	. Qual é a missão social da empresa? Como surgiu essa ideia. Qual tipo de benefício social é oferecido? Houve alguma mudança ou evolução do benefício inicial do início até agora? Como vocês reconhecem novas necessidades? Como se dá a seleção do público beneficiado?
		THOMPSON; ALVY; LEES (2000) PAREDO; McLEAN (2006)	Capacitar pessoas desfavorecidas e incentivá-los a se auto sustentarem, incluindo-os em produção, prestação de serviços, gestão e até mesmo como donos do negócio sustentarem	Organizações sociais servem aos beneficiários, incluindo-os em produção, prestação de serviços, gestão e até mesmo como donos do negócio. Desta forma, os beneficiários são capacitados para se auto sustentarem	. Existe alguma ação voltada para a capacitação dos beneficiados?
		MICHIELINI; FIORENTINO (2012) HARMAN; HUSSAIN (2012)	Em valores sociais, as configurações de valor são determinadas pelas normas culturais e valores morais de uma sociedade A criação de valor é o principal objetivo do negócio,	A dimensão social se torna parte da proposição de valor. Os valores sociais são culturalmente definidos.	. O que você entende por valor social? De que maneira você acredita que sua organização cria valor social?
	Segmentos	HAHMAN; HUSSAIN (2012) YUNUS <i>et al.</i> (2010) BESSANTI; TIDD (2009)	População de baixa renda (Meio Ambiente, Saúde, Educação e Assistência Social)	Possibilidades de mudar o mundo, seja pelo acesso à educação, saúde ou qualquer outra área que careça de atenção	. Qual é a área de atuação de vocês? Onde é o foco? Por quê?
	Canais	ANDE (2016) YUNUS <i>et al.</i> (2010) BESSANTI; TIDD, (2009) MAIR; MARTI, (2006) AUSTIN <i>et al.</i> (2006) WEERAWARDENA; MORT, (2006) DEES, (1998)	Rede robusta de contatos que lhes dará acesso ao financiamento. A cadeia de valor estabelece a forma como este valor é entregue ao cliente, isso envolve não apenas a cadeia de valor interna da empresa como também a rede de relacionamentos, fornecedores e parceiros.	Plataformas ou espaços de convivência comunitária (provedores de recursos e empreendedores sociais). Negócios com a ambição de aumentar sua escala criarão empregos enquanto crescem, gerando assim um efeito cascata, atingindo também seus parceiros na cadeia de fornecedores. Interação em mídias sociais e formatos de relacionamento na web	. Como vocês estão estruturados internamente para atender a proposta social a qual a organização se propõe? Vocês contam com fornecedores e parceiros para conseguirem cumprir os objetivos? Como se dá essa relação? De que forma atuam nas redes sociais? Quais os objetivos da participação na internet?

Continua

Objetivos específicos	Dimensões do Modelo de Negócios sociais	AUTOR (ES)	Características e Aspectos	Referencial teórico / Hipóteses	Roteiro
2. Identificar como o valor social é configurado em modelos de negócios sociais;	Atividades	LADD (2017) MEIRELLES (2015) YUNUS (2010) STABELL; FJELDSTAD (1998) PORTER (1985)	A cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, a fim de compreender o comportamento de custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais. Uma estrutura organizacional semelhante às empresas tradicionais (cadeia de valor interna), porém envolve não só própria cadeia de valor da empresa, mas também a sua rede de valor com seus fornecedores e parceiros (cadeia de valor externa).	Categorias de atividades primárias - infraestrutura, gerenciamento de recursos humanos e desenvolvimento de tecnologia.	. Como você descreveria o processo interno de atividades para o atendimento da missão social a que se dedicam? Quais são os trâmites de um projeto do início até a entrega?
	Recursos	DOHRMANN, REITH; SEBOLD (2015) PORTER; KRAMER (2011) DEES (1998)	Forma criativa e eficiente de combinar recursos com uma missão social para que oportunidades sejam criadas provocando mudanças sociais que atendam às necessidades de uma comunidade específica. Vínculos poderosos, redes de trabalho que se vinculam para mobilizar e dar suporte ao acesso a diversos recursos através de redes ricas e fortalecidas. A capacidade de atrair recursos filantrópicos pode fornecer alguma indicação de criação de valor aos olhos dos fornecedores de recursos.	Recursos provenientes do mercado externo ou desenvolvido internamente. Atrair recursos para o bem social, e não para o retorno financeiro. A aquisição de recursos financeiros para empreendimentos sociais deve ser considerada com todo o amplo espectro de opções, que vão desde doações públicas ou privadas para a missão social, até as receitas de mercado geradas com a missão social.	. De que maneira vocês captam recursos para a manutenção das atividades? Contam com alguma colaboração do governo, Ongs ou mesmo da própria sociedade? Como se dá essa colaboração? Existe alguma forma de colaboração entre parceiros no que diz respeito ao compartilhamento de pessoas, espaços físicos e/ou tecnologia na realização das atividades?
	Parceiros	FROW (2014) NICHOLLS (2008) BESSANTI; TIDD (2009)	Capacidade de rede e o engajamento de diferentes participantes. Ecossistema de serviços. Colaboração entre diferentes atores sociais, como governo, empresas privadas, ONGs e sociedade civil.	Múltiplos parceiros - Capacidade de rede e engajamento de diferentes participantes, principalmente o governo. Constelação de atores que se agrupam visando o mesmo objetivo, melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda.	. Como vocês identificam os parceiros e colaboradores, quais critérios são usados para selecioná-los? Existe algum diferenciado ou mais importante? Por quê?

Continua

Objetivos específicos	Dimensões do Modelo de Negócios Sociais	AUTOR (ES)	Características e Aspectos	Referencial teórico / Hipóteses	Roteiro
3. Identificar como o valor social é compartilhado em modelos de negócios sociais.	Impacto social	PAVLOVICH; CORNER (2016) MORAIS NETO; PEREIRA; MOTIZ (2016) KENTER (2015) CRANE (2014) DAVID et al. (2014) DEES (1998)	O impacto relacionado à missão torna-se o critério central, não a criação de riqueza. A adoção de uma missão de criação e sustentação do valor social é o ponto principal que distingue os empresários sociais dos empresários convencionais.	Reconhecer necessidades sociais, ativos sociais e mudanças. criar melhorias duradouras, pensando em sustentar o impacto social por longo prazo. Criação de valor social para a comunidade, promovendo o emprego, diminuindo a exclusão social e aumentando os recursos necessários de apoio aos benefícios da comunidade	. Como vocês avaliam os resultados? Quais os indicadores de impacto social que vocês utilizam?
	Receita financeira	DOHRMANN, RAITH; SIEBOLD (2015) NICHOLLS (2008) DEES (1998)	Dinheiro público, subsídios, doações públicas ou privadas para missões sociais, até mesmo, receitas do mercado geradas com a missão social	Gerar receita necessária para arcar com as próprias despesas, gerando viabilidade econômica e sustentabilidade.	. De que forma vocês se apropriam dos resultados, como eles voltam para a organização? Como são geradas as receitas financeiras para a manutenção da organização? Existe precificação nos produtos ou serviços gerados, alguma taxa ou adesão?
	Receita compartilhada	DOHRMANN, RAITH, SIEBOLD (2015) NICHOLLS (2008) DEES (1998)	As redes de compartilhamento criadas devem ser sustentáveis para todos os membros desta constelação, o que fomenta, na prática, a visão de valor social compartilhado. A mensuração é o impacto social.	Geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade	. Como esse resultado é compartilhado entre os colaboradores e rede de parceiros? A sociedade participa de alguma maneira dos resultados?
	Gestão de custos	YUNUS <i>et al</i> (2010)	Como os custos são estruturados e capital empregado na constelação de valor.	A multiplicidade dos atores envolvidos leva ao compartilhamento das necessidades para que o negócio social seja estabelecido. A gestão de custos e a estrutura de gastos, assim como as receitas, são compartilhados dentro da rede de atores.	. Como se dá o controle dos gastos da organização? De que forma está estruturado? Existe alguma forma de rateio dos custos com parceiros?

**APÊNDICE B** – Transcrição por metacategoria.

<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ENTREVISTA 1</b>
<b>CONFIGURAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	ATIVIDADES	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<b>EOR</b>	Há divisão por funções (financeiro, operacional, comercial), mas a hierarquia e a alocação por pessoal ainda não é estruturada.
		PROCESSO INTERNO	<b>PIN</b>	Seis pessoas, financeiro, operações, galpão, produção, comercial.
	RECURSOS	CAPTAÇÃO DE RECURSOS	<b>CRE</b>	Dois pequenos aportes de capital da nossa incubadora e aceleradora.
	PARCEIROS	COLABORAÇÃO ENTRE PARCEIROS	<b>CEP</b>	Disponibilizar os veículos da Retalhar para fazer essa mudança nas cooperativas.
		SELEÇÃO DE PARCEIROS	<b>SPA</b>	Empresas que têm as máquinas e fazem a reciclagem industrial. As incubadoras aceleradoras, que nos dão suporte superimportante nesse processo.
<b>COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL</b>	IMPACTO SOCIAL	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>AVR</b>	Consolidar sua existência e dar maior credibilidade.
		APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>APR</b>	Taxa sobre quilo de resíduos coletados.
	RECEITA FINANCEIRA	GERAÇÃO DE RECEITAS	<b>GER</b>	Mulheres que ajudam na cooperativa.
	RECEITA COMPARTILHADA	COMPARTILHAMENTO DE RECEITAS	<b>CRE</b>	Os custos controlados por planilhas, tudo organizado pelo financeiro. Não tem grandes compartilhamentos de custos.
	GESTÃO DE CUSTOS	ESTRUTURA DE GASTOS	<b>ESG</b>	A gente é uma rede de redirecionamento de recursos.



Transcrição por metacategoria –Entrevista 2

<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ENTREVISTA II</b>
<b>CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	PROPOSTA DE VALOR	MISSÃO SOCIAL	<b>MIS</b>	Gestão de resíduos têxteis.
		BENEFÍCIO SOCIAL	<b>BES</b>	Tirar o resíduo têxtil do aterro sanitário e empoderamento das cooperativas.
		BENEFICIÁRIOS	<b>BEN</b>	Cooperativas de costura.
		CAPACITAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS	<b>CAB</b>	Não tem.
		VISÃO DE VALOR SOCIAL	<b>VVS</b>	Gerar valor para a sociedade.
	SEGMENTOS	ÁREA DE ATUAÇÃO	<b>ARA</b>	Logística reversa de resíduos têxteis.
	CANAIS	CANAIS FÍSICOS	<b>CFI</b>	Empresas fornecedoras de resíduos.
		MÍDIAS SOCIAIS	<b>MIS</b>	Site e <i>Facebook</i> .
<b>CONFIGURAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	ATIVIDADES	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<b>EOR</b>	Divisão por funções, mas hierarquia ainda não estruturada.
		PROCESSO INTERNO	<b>PIN</b>	Processo integrado.
	RECURSOS	CAPTAÇÃO DE RECURSOS	<b>CRE</b>	Aporte inicial de incubadora/aceleradora.
	PARCEIROS	COLABORAÇÃO ENTRE PARCEIROS	<b>CEP</b>	Disponibilizar os veículos da Retalhar para fazer essa mudança nas cooperativas.
		SELEÇÃO DE PARCEIROS	<b>SPA</b>	Geradoras de resíduos têxteis, fornecedores de máquinas de reciclagem, cooperativas de costureiras (beneficiamento) e distribuidores.

Continua

<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ENTREVISTA II</b>
<b>COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL</b>	IMPACTO SOCIAL	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>AVR</b>	Volume de resíduos e renda gerada.
		APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>APR</b>	Consolidar sua existência e dar maior credibilidade.
	RECEITA FINANCEIRA	GERAÇÃO DE RECEITAS	<b>GER</b>	Taxa sobre quilo de resíduos coletados.
	RECEITA COMPARTILHADA	COMPARTILHAMENTO DE RECEITAS	<b>CRE</b>	Mulheres que ajudam na cooperativa.
	GESTÃO DE CUSTOS	ESTRUTURA DE GASTOS	<b>ESG</b>	Custos controlado por planilhas, tudo organizado pelo financeiro. Não tem grandes compartilhamentos de custos.

Transcrição por metacategoria –Entrevista III

<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ENTREVISTA III</b>
<b>CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	PROPOSTA DE VALOR	MISSÃO SOCIAL	<b>MIS</b>	Movimento social.
		BENEFÍCIO SOCIAL	<b>BES</b>	Cultura de doação.
		BENEFICIÁRIOS	<b>BEM</b>	ONGs.
		CAPACITAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS	<b>CAB</b>	Material de treinamento
		VISÃO DE VALOR SOCIAL	<b>VVS</b>	Envolvimento e engajamento.
	SEGMENTOS	ÁREA DE ATUAÇÃO	<b>ARA</b>	Fomentar a cultura de doação.
	CANAIS	CANAIS FÍSICOS	<b>CFI</b>	Varejistas.
		MÍDIAS SOCIAIS	<b>MIS</b>	Site e <i>Facebook</i> .

Continua

METACATEGORIA	CATEGORIAS	SUB CATEGORIA	CÓD.	ENTREVISTA III
CONFIGURAÇÃO DE VALOR SOCIAL	ATIVIDADES	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<b>EOR</b>	Financeiro; operação, investimento social.
		PROCESSO INTERNO	<b>PIN</b>	Integrado.
	RECURSOS	CAPTAÇÃO DE RECURSOS	<b>CRE</b>	Doadores.
	PARCEIROS	COLABORAÇÃO ENTRE PARCEIROS	<b>CEP</b>	Muitos parceiros e todos são trabalhos <i>pro bono</i> .
		SELEÇÃO DE PARCEIROS	<b>SPA</b>	Todos os varejistas que queiram se inserir na cultura de doação individual.
COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL	IMPACTO SOCIAL	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>AVR</b>	Tabgibilização do que foi doado.
		APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>APR</b>	Retorno e reconhecimento.
	RECEITA FINANCEIRA	GERAÇÃO DE RECEITAS	<b>GER</b>	Percentual sobre doação.
	RECEITA COMPARTILHADA	COMPARTILHAMENTO DE RECEITAS	<b>CRE</b>	Resultados compartilhados com varejistas.
	GESTÃO DE CUSTOS	ESTRUTURA DE GASTOS	<b>ESG</b>	Custos auditados e contabilidade externa.

Transcrição por metacategoria –Entrevista IV

<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ENTREVISTA IV</b>
<b>CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	PROPOSTA DE VALOR	MISSÃO SOCIAL	<b>MIS</b>	Mudança de comportamento.
		BENEFÍCIO SOCIAL	<b>BES</b>	Bloquear a logística ao aterro sanitário.
		BENEFICIÁRIOS	<b>BEM</b>	Sociedade.
		CAPACITAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS	<b>CAB</b>	Vídeo didático.
		VISÃO DE VALOR SOCIAL	<b>VVS</b>	Resgate do ser humano.
	SEGMENTOS	ÁREA DE ATUAÇÃO	<b>ARA</b>	Resíduos orgânicos e na compostagem.
	CANAIS	CANAIS FÍSICOS	<b>CFI</b>	Não.
		MÍDIAS SOCIAIS	<b>MIS</b>	Mobilização.
<b>CONFIGURAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	ATIVIDADES	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<b>EOR</b>	Estrutura pequena.
		PROCESSO INTERNO	<b>PIN</b>	Processo falho.
	RECURSOS	CAPTAÇÃO DE RECURSOS	<b>CRE</b>	Busca de um sócio investidor.
	PARCEIROS	COLABORAÇÃO ENTRE PARCEIROS	<b>CEP</b>	Poderia ser melhor explorada.
		SELEÇÃO DE PARCEIROS	<b>SPA</b>	Necessidade de estabelecer parcerias.
<b>COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL</b>	IMPACTO SOCIAL	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>AVR</b>	Indicador não automatizado - necessidade de uma métrica de impacto mais eficiente.
		APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>APR</b>	Falha na apropriação dos resultados.
	RECEITA FINANCEIRA	GERAÇÃO DE RECEITAS	<b>GER</b>	Venda de produtos.
	RECEITA COMPARTILHADA	COMPARTILHAMENTO DE RECEITAS	<b>CRE</b>	Não.
	GESTÃO DE CUSTOS	ESTRUTURA DE GASTOS	<b>ESG</b>	Falhas de gestão de custos.

Transcrição por metacategoria –Entrevista V

<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ENTREVISTA V</b>
<b>CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	<b>PROPOSTA DE VALOR</b>	MISSÃO SOCIAL	<b>MIS</b>	Mobilização social.
		BENEFÍCIO SOCIAL	<b>BES</b>	Valorização das pessoas.
		BENEFICIÁRIOS	<b>BEN</b>	Moradores de rua.
		CAPACITAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS	<b>CAB</b>	Não.
		VISÃO DE VALOR SOCIAL	<b>VVS</b>	Relação de atenção ao próximo.
	<b>SEGMENTOS</b>	ÁREA DE ATUAÇÃO	<b>ARA</b>	Captação de doações e entrega para moradores de rua.
	<b>CANAIS</b>	CANAIS FÍSICOS	<b>CFI</b>	Rede de voluntários.
		MÍDIAS SOCIAIS	<b>MIS</b>	<i>Facebook</i> para mobilização social e comunicação.
<b>CONFIGURAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	<b>ATIVIDADES</b>	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<b>EOR</b>	Não conta com uma estrutura formalizada.
		PROCESSO INTERNO	<b>PIN</b>	Auxílio dos voluntários para recebimento, separação e entrega das doações.
	<b>RECURSOS</b>	CAPTAÇÃO DE RECURSOS	<b>CRE</b>	Doações particulares.
	<b>PARCEIROS</b>	COLABORAÇÃO ENTRE PARCEIROS	<b>CEP</b>	Troca de conhecimento.
		SELEÇÃO DE PARCEIROS	<b>SPA</b>	Benefícios para a rede - parceiros com a mesma visão social.

Continua

<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ENTREVISTA V</b>
<b>COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL</b>	IMPACTO SOCIAL	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>AVR</b>	Quantidade de moradores de rua atendidos a cada ação.
		APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>APR</b>	Divulgação do projeto e dos resultados.
	RECEITA FINANCEIRA	GERAÇÃO DE RECEITAS	<b>GER</b>	Não gera receita.
	RECEITA COMPARTILHADA	COMPARTILHAMENTO DE RECEITAS	<b>CRE</b>	Desenvolvimento de produtos específicos.
	GESTÃO DE CUSTOS	ESTRUTURA DE GASTOS	<b>ESG</b>	Custos suportados por parceiros.

Transcrição por metacategoria –Entrevista VI

<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ENTREVISTA VI</b>
<b>CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	PROPOSTA DE VALOR	MISSÃO SOCIAL	<b>MIS</b>	Conscientização concretizada em ações.
		BENEFÍCIO SOCIAL	<b>BES</b>	Bloquear a logística do lixo orgânico.
		BENEFICIÁRIOS	<b>BEM</b>	Entidades sociais.
		CAPACITAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS	<b>CAB</b>	Palestras, workshops e oficinas.
		VISÃO DE VALOR SOCIAL	<b>VVS</b>	Fomentar valores sociais edificantes.
	SEGMENTOS	ÁREA DE ATUAÇÃO	<b>ARA</b>	Colheita urbana e educação.
	CANAIS	CANAIS FÍSICOS	<b>CFI</b>	Restaurantes, entidades assistenciais.
		MÍDIAS SOCIAIS	<b>MIS</b>	Site.
<b>CONFIGURAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	ATIVIDADES	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<b>EOR</b>	Estrutura formalizada.
		PROCESSO INTERNO	<b>PIN</b>	Processo organizado.
	RECURSOS	CAPTAÇÃO DE RECURSOS	<b>CRE</b>	Doações.
	PARCEIROS	COLABORAÇÃO ENTRE PARCEIROS	<b>CEP</b>	Aderência a causa.
		SELEÇÃO DE PARCEIROS	<b>SPA</b>	Processo formal de seleção.

Continua

<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ENTREVISTA VI</b>
<b>COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL</b>	IMPACTO SOCIAL	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>AVR</b>	Controle contábil.
		APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>APR</b>	Circularidade com compartilhamento da conscientização.
	RECEITA FINANCEIRA	GERAÇÃO DE RECEITAS	<b>GER</b>	Não gera receita.
	RECEITA COMPARTILHADA	COMPARTILHAMENTO DE RECEITAS	<b>CRE</b>	Ganho em escala.
	GESTÃO DE CUSTOS	ESTRUTURA DE GASTOS	<b>ESG</b>	Prestação de contas – auditoria.

Transcrição por metacategoria –Entrevista VII

<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ENTREVISTA VII</b>
<b>CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	PROPOSTA DE VALOR	MISSÃO SOCIAL	<b>MIS</b>	Evitar desperdício.
		BENEFÍCIO SOCIAL	<b>BES</b>	Sistema para cadeia produtiva.
		BENEFICIÁRIOS	<b>BEM</b>	Costureira, artesão, pequenas marcas.
		CAPACITAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS	<b>CAB</b>	Não.
		VISÃO DE VALOR SOCIAL	<b>VVS</b>	Acessibilidade.
	SEGMENTOS	ÁREA DE ATUAÇÃO	<b>ARA</b>	Solução criativa para cuidar dos resíduos têxteis..
	CANAIS	CANAIS FÍSICOS	<b>CFI</b>	Lojas espalhadas pelo Brasil.
		MÍDIAS SOCIAIS	<b>MIS</b>	Plataforma digital.
<b>CONFIGURAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	ATIVIDADES	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<b>EOR</b>	Pequena e organizada.
		PROCESSO INTERNO	<b>PIN</b>	Recebimento de tecidos, separação e disponibilização.
	RECURSOS	CAPTAÇÃO DE RECURSOS	<b>CRE</b>	Busca por investimento.
	PARCEIROS	COLABORAÇÃO ENTRE PARCEIROS	<b>CEP</b>	Troca de conhecimento e produtos.
		SELEÇÃO DE PARCEIROS	<b>SPA</b>	Forte rede de conexão.

Continua

<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>ENTREVISTA VII</b>
<b>COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL</b>	IMPACTO SOCIAL	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>AVR</b>	Quantidade de tecidos comercializados.
		APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>APR</b>	Falha na apropriação.
	RECEITA FINANCEIRA	GERAÇÃO DE RECEITAS	<b>GER</b>	Não gera receita. O Ganho financeiro não é importante.
	RECEITA COMPARTILHADA	COMPARTILHAMENTO DE RECEITAS	<b>CRE</b>	Questão de confiança com os beneficiários.
	GESTÃO DE CUSTOS	ESTRUTURA DE GASTOS	<b>ESG</b>	Custos compartilhados com parceiros.

Transcrição por metacategoria –Entrevista VII

<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ENTREVISTA VIII</b>
<b>CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	PROPOSTA DE VALOR	MISSÃO SOCIAL	<b>MIS</b>	Melhorar condição de vida
		BENEFÍCIO SOCIAL	<b>BES</b>	Gerar trabalho
		BENEFICIÁRIOS	<b>BEM</b>	Homens e mulheres da cooperativa
		CAPACITAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS	<b>CAB</b>	Não
		VISÃO DE VALOR SOCIAL	<b>VVS</b>	Possibilitar as pessoas a trabalhar honestamente.
	SEGMENTOS	ÁREA DE ATUAÇÃO	<b>ARA</b>	Confecção
	CANAIS	CANAIS FÍSICOS	<b>CFI</b>	Não
		MÍDIAS SOCIAIS	<b>MIS</b>	Não
<b>CONFIGURAÇÃO DE VALOR SOCIAL</b>	ATIVIDADES	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<b>EOR</b>	Sem estrutura formalizada.
		PROCESSO INTERNO	<b>PIN</b>	Processo desorganizado
	RECURSOS	CAPTAÇÃO DE RECURSOS	<b>CRE</b>	Através dos clientes.
	PARCEIROS	COLABORAÇÃO ENTRE PARCEIROS	<b>CEP</b>	Troca de conhecimento.
		SELEÇÃO DE PARCEIROS	<b>SPA</b>	Não.

Continua



<b>METACATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB CATEGORIA</b>	<b>CÓD.</b>	<b>ENTREVISTA VIII</b>
<b>COMPARTILHAMENTO DE VALOR SOCIAL</b>	IMPACTO SOCIAL	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>AVR</b>	Não avalia.
		APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS	<b>APR</b>	Não apropria.
	RECEITA FINANCEIRA	GERAÇÃO DE RECEITAS	<b>GER</b>	Cobrança por peça de costura produzida.
	RECEITA COMPARTILHADA	COMPARTILHAMENTO DE RECEITAS	<b>CRE</b>	Receita compartilhada com as costureiras.
	GESTÃO DE CUSTOS	ESTRUTURA DE GASTOS	<b>ESG</b>	Falha na gestão de custos.