



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

TI e Empreendimentos Sociais: Um enfoque na criação de valor e na competitividade

GLEYCIANNE RODRIGUES ARAÚJO

UFPR

gleyciellyrodrigues@hotmail.com

INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA

Universidade Federal do Paraná - UFPR

indirabs16@gmail.com

MARCIA RAMOS MAY

UFPR

marciarmay@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

TI E EMPREEDIMENTOS SOCIAIS: UM ENFOQUE NA CRIAÇÃO DE VALOR E NA COMPETITIVIDADE

Resumo

Este estudo busca analisar como a Tecnologia de Informação (TI) atua no modelo de negócio dos empreendimentos sociais (ES) à luz da visão baseada em recursos (VBR). Nessa pesquisa foi utilizada abordagem qualitativa, baseada em estudo de casos comparativos, por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com um dos fundadores das duas empresas investigadas. Para tanto, realizou-se análise de conteúdo e triangulação com dados secundários levantados por pesquisa documental. Constatou-se que a TI está presente nas duas empresas, considerada primordial e fundamental devido seu valor estar centrado na comunicação. Verificou-se também que a falta de recursos foi a maior barreira para a utilização da TI, de modo que o não preenchimento de todas características da VBR pode interferir na vantagem competitiva. Conclui-se, portanto, que a TI suporta e assegura o modelo de negócio das duas empresas, sendo questionável a existência e o sucesso sem esse recurso. O papel da TI encontrado nos ES parece ser mais estratégico que em outros tipos de empresas, estimulando os primeiros a buscar continuamente tecnologias que sejam mais difíceis de imitar e substituir, a fim de aumentar a criação de valor e a vantagem competitiva, sem deixar de lado o seu foco principal, o social.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação; Empreendimentos Sociais; Modelo de Negócios; Visão Baseada em Recursos.

Abstract

This study aims to analyze how the Information Technology (IT) operates in the business model of social enterprises (ES) in the light of resource-based view (RBV). In this research was used qualitative approach based on comparative study of cases, through semi-structured interviews conducted with one of the founders of the two companies investigated. Therefore, content analysis was conducted from collected and triangulated data with secondary data collected by documentary research. IT that was found is present in both companies, considered paramount and fundamental because its value is centered on communication. It was also found that a lack of resources was a major barrier to the use of IT, so that failure to satisfy all characteristics of VBR, can interfere with the competitive advantage. It follows, therefore, that IT supports and ensures the business model of both companies, is questionable existence and success without this feature. The role of IT found in ES seems to be more strategic than in other types of companies, stimulating the first to continually seek technologies that are more difficult to imitate and replace in order to increase value creation and competitive advantage, without to forget their main focus, which is the social.

Keywords: Information Technology; Social Entrepreneurship; Business model; Resource-Based View.



1 Introdução

Se houvesse uma palavra que pudesse resumir o ambiente empresarial atual, ela poderia ser informação. Com o advento da internet e as facilidades em logística e transporte, as mudanças se tornaram velozes e muitas vezes imprevisíveis. (PINTO; COUTO-DE-SOUZA, 2009; LIRA *et al.*, 2008). Assim, a economia passou a ser a economia da informação, onde a concorrência se dá entre aqueles que conseguem adquirir, organizar, interpretar e utilizar a informação, de forma adequada (MCGEE; PRUSAK, 1994). Dada esta necessidade, a tecnologia da informação (TI) passou a ser vista como facilitadora e a ser utilizada intensivamente em todas as esferas da sociedade, alterando irreversivelmente o modo como se vive (SILVA, 2011; MCGEE; PRUSAK, 1994).

Especialmente, no contexto organizacional, alguns autores sustentam que a TI é essencial para a sobrevivência das empresas e manutenção de sua competitividade (ANTONELLI *et al.*, 2010). Outros corroboram este ponto de vista, ao afirmar que a TI alterou a forma das organizações, tornando-as inteligentes (KAGERMANN; OSTERLE; JORDAN, 2010). No entanto, estudos brasileiros demonstram que a ligação de TI e competitividade não está claramente estabelecida e que seu papel na estratégia ainda é incipiente, sendo vista apenas como ferramenta de apoio ou redução de custos. (NOGUEIRA E MOREIRA, 1998; OLIVEIRA, MAÇADA E OLIVEIRA, 2015; MARQUES, 2004). Outro estudo encontrou ainda que a TI não tem relação com desempenho (MORAIS, 2011). Dada esta contradição da literatura, parece válido investigar mais informações acerca do papel da TI. Seria ela fundamental em apenas alguns tipos de organizações? Ou talvez, ela desempenharia um papel estratégico somente para organizações que estão em ambientes altamente competitivos? Qual seria a contribuição da TI para empresas cujo seu objetivo primordial não fosse a competitividade? Qual seria a contribuição da TI na proposta de valor de empreendimentos tidos como não tradicionais? Qual seria sua participação no modelo de negócios destas empresas?

A fim de contribuir fornecendo mais informações para responder estas perguntas, este estudo abordou um tipo particular e relativamente novo de organizações: os empreendimentos sociais (MOURA, COMINI, TEODÓSIO, 2015). São empresas orientadas por um problema social, da mesma forma em que o negócio tradicional é orientado por uma oportunidade de mercado (KERR, 2007). Tendo como missão central e explícita, o atendimento de uma necessidade da sociedade, embora não dispense o lucro e a competitividade (DEES, 1998; BLOUNT; NUNLEY, 2014).

Buscou-se responder o seguinte pergunta: Como a Tecnologia da Informação atua no modelo de negócios dos empreendimentos sociais? O objetivo principal é uma análise desta atuação à luz da visão baseada em recursos, fornecendo detalhes sobre o uso e a importância de TI na criação de valor destes empreendimentos, fazendo considerações acerca da competitividade.

Outro ponto em que este artigo busca contribuir é estudar o prisma da competitividade nos empreendimentos sociais, o que ainda é pouco encontrado na literatura, porém parece fazer parte de um debate ativo, onde há autores que defendem que a competitividade não exerce influência nos ES, enquanto outros, ressaltam sua importância, chamando a atenção dos ES se voltarem para a construção de estratégias que os diferenciam das empresas tradicionais. Porque não olhar a TI como um recurso e investigar se esta pode conduzir a uma vantagem competitiva e, ainda criar valor para os ES?

A originalidade deste estudo está em trazer informações sobre este novo tipo de empreendimento, focando na criação de valor pela TI sob uma lente de vantagem competitiva



(VBR). Em toda a pesquisa realizada, não foram encontrados trabalhos que pesquisassem os quatro construtos envolvidos neste estudo, a saber, TI, ES, Modelo de Negócios (MN) e VBR. Até mesmo nas duas temáticas principais TI e ES, não foram encontradas pesquisas, dessa forma, validando que não existe um modelo conceitual que fosse oriundo da articulação dessas temáticas.

São diversas as contribuições deste estudo. A primeira é colaborar na exploração de bases teóricas de empreendimentos sociais e construir conhecimento sobre este novo tipo de empresa, tanto para academia quanto para o empreendedor, o que é sinalizado por diversos autores em publicações recentes (MOURA, COMINI, TEODÓSIO, 2015; IIZUKA, VARELA, LARROUDÊ, 2015; AUSTIN et al., 2006;). Inclusive, em levantamento realizado recentemente a respeito das pesquisas nacionais sobre ES, denotam que elas tiveram um pico de produtividade em 2012, no entanto, nos anos subsequentes obtiveram uma queda, voltando a crescer em 2015. (GAIOTTO, 2016). O autor destaca a relevância dos estudos em ES, sustentado que é necessário obter evoluções na produção científica nacional. As temáticas analisadas (TI, MN e VBR) não apareceram no estudo, confirmando a existência da lacuna, no período analisado.

Para TI, este estudo pode reunir mais informações acerca do papel desempenhado por ela atualmente, nas organizações. Pode também auxiliar em estudos comparativos futuros sobre o papel da TI em diversos tipos de empresas, sejam elas voltadas ao lucro ou não.

Para a prática, este estudo pode auxiliar aos gestores dos ES a tomarem decisões mais assertivas relacionadas a TI e a seu posicionamento no mercado. Agregando conhecimentos sobre a importância de TI para a gestão das organizações e para a criação de valor no modelo de negócios dos empreendimentos sociais.

O artigo está organizado em cinco sessões, tendo decorrida esta primeira, com a introdução, a segunda trará uma revisão da literatura com as principais contribuições dos pesquisadores neste assunto. Depois, os aspectos metodológicos são abordados, para garantir a replicabilidade do estudo, sendo seguido da apresentação e análise dos resultados e por último, as conclusões onde constam também as limitações deste trabalho, bem como sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

Nesta seção são apresentadas as definições, os principais trabalhos e as relevantes descobertas concernentes às variáveis em análise, a fim de situar este estudo nos campos de pesquisa em que ele busca agregar novas descobertas, que são: Tecnologia da Informação, Empreendimentos Sociais, Modelos de Negócios e Visão Baseada em Recursos.

2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Tecnologia da Informação (TI) é definida como todas as formas de tecnologia (e recursos computacionais) empregados para criar, estocar, trocar e usar informação, se referindo a *hardware*, *software*, *databases* e telecomunicações, que juntamente com pessoas e processos compõe um sistema de informação (PEARLSON; SAUNDERS, 2010; STAIR et. al, 2012).

A importância e os objetivos de TI nas organizações vêm mudando desde a década de 60 quando começou a ser estudada, assumindo novas formas, absorvendo novos atributos e ganhando destaque dentro das organizações, como destacado por Pearlson e Saunders (2010) no quadro 1.



	Era I (Anos 60)	Era II (Anos 70)	Era III (Anos 80)	Era IV (Anos 1990)	Era V (2000+)
Papel primário de TI	Eficiência	Efetividade	Estratégica	Estratégica	Criação de Valor
	Automação de processos existentes baseados em papel	Resolver problemas e criar oportunidades	Aumentar a efetividade individual e do grupo	Transformar a indústria/organização	Criar parcerias colaborativas
Justificativas de despesas em TI	Retorno sobre investimento	Aumentar a produtividade e melhorar a qualidade da decisão	Posição Competitiva	Posição Competitiva	Adicionar valor
Objetivo dos sistemas	Organização	Organização/grupos	Gerente individual/grupos	Ecosistema dos processos do negócio	Ecosistema do cliente e dos fornecedores
Modelos de informação	Aplicação específica	Direcionado pelos dados	Direcionado pelos usuários	Direcionado pelos negócios	Direcionado pelo conhecimento
Tecnologia Dominante	Mainframe - Inteligência centralizada	Minicomputador - Inteligência predominantemente centralizada	Microcomputador - Inteligência descentralizada	Servidor do cliente - Inteligência distribuída	Internet, global - Inteligência onipresente
Bases de Valor	Escassez	Escassez	Escassez	Plenitude	Plenitude
Economia subjacente	Economia da informação empacotada com economia das coisas	Economia da informação empacotada com economia das coisas	Economia da informação empacotada com economia das coisas	Economia da informação separada da economia das coisas	Economia da informação separada da economia das coisas

Quadro 1 – Evolução de TI

Fonte: Pearlson e Saunders (2010 p. 48)

O papel primário da TI se deslocou da eficiência operacional para criar valor para os *stakeholders*, focando não apenas a organização em si, mas toda a cadeia produtiva e englobando o cliente. O modelo de gerenciamento da informação, que antes permitia apenas aplicações em setores ou níveis específicos das organizações, foi direcionado para o conhecimento do todo, e a tecnologia agora está em todos os lugares. TI passa a ser não só um participante, mas um componente chave, cada vez mais importante, para um melhor desempenho da empresa e sua sobrevivência (Pearlson e Saunders, 2010).

Kagermann, Osterle e Jordan (2010) sustenta que os tomadores não têm consciência da TI de forma isolada, mas a analisam como parte de um novo conceito de fazer negócios, onde a TI pode direcionar o rumo deste, inclusive mudando ou articulando de forma diferente, cada um dos componentes da organização.

As principais ferramentas de TI para o gerenciamento de informações conforme REZENDE (2003) são: *Executive Information Systems* (EIS), *Enterprise Resource Planning* (ERP), Sistemas de Apoio a Decisões, Gerenciadores de Banco de Dados, *Data Warehouse*, *Data Mining*, recursos da *Internet* e sistemas online, *Business Intelligence* (BI) e *softwares* específicos arquitetados sob demanda.

No Brasil, o papel estratégico de TI ainda não é um consenso, Nogueira e Moreira (1998) em seu estudo sobre visão de longo prazo, TI e RH em grandes empresas, encontrou que a TI é apenas apoio para o planejamento estratégico, contribuído de forma passiva para uma visão de futuro. Semelhantemente, Moraes (2011) ao estudar alinhamento estratégico entre TI e negócio em pequenas empresas, observou que TI é o apoio das estratégias da organização, mas não necessariamente as influencia. Enquanto que Oliveira, Maçada e Oliveira (2015) estudaram a relação entre capacidades de TI e desempenho e descobriram que a relação por si só é nula. Marques (2004) ao estudar TI no varejo encontrou que a TI nos processos decisórios aparece de forma incipiente, sendo vista como ferramenta de redução de custos.

Em levantamento do estado da arte sobre o tema, Antonelli *et al.* (2010) constatou que os estudos não têm crescido da mesma forma que a relevância do tema. Destaca ainda que a maioria dos trabalhos realizados são empíricos e focam na teoria contingencial. Estudos mais recentes sobre a produção nacional no campo de TI foram buscados, mas foram encontrados apenas pesquisas muito específicos e nenhuma delas que refletissem os estudos do panorama organizacional do uso de TI.



2.2 EMPREENDIMENTOS SOCIAIS (ES)

O termo empreendimento social foi utilizado pela primeira vez nos anos 80 para caracterizar as empresas privadas inovadoras na Itália, voltadas para os serviços sociais, com o objetivo de ajudar as pessoas menos favorecidas. Desde então, tem ganhado notoriedade, e vem sendo relacionado a dois termos como se fossem sinônimos: empresa social e negócio social.

Todos correspondem a iniciativas que pretendem gerar valor social, e não são idealizados para a maximização de lucros como foco primário, e utilizam-se dos recursos do ambiente, com a finalidade de gerar bens e serviços que possuem um grande impacto social (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012). Essas terminologias têm em comum, segundo Barki et al. (2015), a ideia de utilizar um modelo de negócio com um objetivo mais elevado, financeiramente sustentáveis e que tenham um impacto social.

Austin *et al.* (2006) definem ES como uma organização com ou sem fins lucrativos, ou até mesmo na forma híbrida, com uma perspectiva inovadora e de criação de valor social para o bem público. Esse empreendimento surge quando há uma falha social, logo, reparar ou diminuir esta falha, é sua principal finalidade. Dees (1998) complementa que a missão social é explícita e central nesse negócio, obtendo assim, uma visão diferente do negócio tradicional, primordialmente, no modo que eles percebem e avaliam oportunidades. Em outras palavras, o principal propósito do empreendimento social é a redução da fragilidade e desigualdades sociais no mundo (BARKI et al., 2015)

O ES possui uma capacidade muito inovadora de lidar com disfunções e desafios da sociedade, dessa forma, seus resultados não se limitam a produzir bens e serviços, mas inclui objetivos a serem alcançados, e por consequência adota mecanismos de produção peculiares (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Para uma organização ser caracterizada como ES, ela precisa ser gerida por entidades do setor privado (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012), criar valor social, ter foco no retorno social (AUSTIN et al., 2006), enfrentar pressões institucionais (DACIN; DACIN; TRACEY, 2011), reconhecer e buscar novas oportunidades e envolver-se em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem (DEES, 1998).

Há duas perspectivas quanto a lucros no ES: a primeira é de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), no qual acredita que todos os lucros devem ser revestidos no negócio, e a segunda é de Chu (2007) que apresenta a ideia de distribuição de dividendos aos acionistas. O estudo em questão tem interesse na segunda perspectiva, uma vez que para Chu (2007), ela possui um impacto bem maior, tendo em vista, que traz mais investimentos para a organização.

Em estudo realizado no Reino Unido, comprovou-se que o financiamento dessas empresas tem sido descrito como uma restrição intensa no seu crescimento, não havendo financiamento adequado. Afirmam ainda que esses empreendimentos se iniciam a partir de capitais próprios, em razão de possuir aversão a endividamentos, o que leva a aversão a empréstimos. Outra questão abordada no estudo é que a maioria dessas empresas não dispõe de excedentes financeiros, e quando possuem, o valor é ínfimo, na qual muitas apresentam *déficits* anuais (SUNLEY; PINCH, 2012).

Neste contexto, são raros os estudos nacionais que apresentam vertentes teóricas e empíricas quanto ao financiamento de empreendimentos sociais. Entretanto, sabe-se que, no Brasil, há pouquíssimo apoio para esse tipo de financiamento e falta maiores incentivos por parte do governo, uma vez que o papel deste é conceber um ambiente para que os ES possam crescer (MIRANDA, FIALHO E ARAÚJO, 2010). Outra dificuldade para obterem crédito é que eles precisam convencer os credores do potencial do seu empreendimento, mas lhe faltam



indicadores válidos que considerem seu impacto social e ainda que seus lucros sejam suficientemente atraentes aos olhos dos investidores (BUGG-LEVINE; KOGUT; KULATILAKA, 2012; MIRANDA, FIALHO E ARAÚJO, 2010).

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS (MN)

É uma ferramenta que apresenta a lógica da criação, captura e entrega de valor por parte de uma organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), ou seja, demonstra como ela opera e gera valor para os *stakeholders* (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010) de modo que assegure seu crescimento e sua sustentabilidade (DEMIL; LECOCQ, 2010). Apresentam um sistema de atividades interdependentes que extrapolam a própria firma, alargando suas fronteiras (ZOTT; AMIT, 2010).

É importante enfatizar que MN não é estratégia e nem tática, apesar de trabalhar em conjunto com elas. Estratégia é um plano contingencial de como um MN será usado e competirá no mercado, enquanto táticas são escolhas abertas cruciais que determinam quanto valor será criado e capturado, depois de já ter sido escolhido o MN daquele empreendimento. MN são escolhas concretas que geram resultados (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

MN pode ser abordado de duas formas bastante diferentes: estática, enquanto apresenta um retrato das principais funções ou atividades da organização permitindo classificações, comparações, descrições e análises rigorosas, ou de forma transformacional, onde ele passa a ser uma ferramenta que foca a mudança e a inovação no próprio MN e na organização como um todo (DEMIL; LECOCQ, 2010; CHESBROUGH, 2010; ZOTT; AMIT, 2010). Para atender a finalidade deste estudo, nos ateremos a abordagem estática.

O MN permite que os gestores pensem no negócio, verificando a adequação das atividades e tendo uma visão holística sobre o funcionamento da empresa, bem como o entendimento dos pontos em que a proposição de valor é criada (MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER et al., 2014). O valor são características ou atributos de um produto que o cliente valoriza e está disposto a pagar (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).

Com a finalidade de operacionalizar o modelo, vários autores propuseram *frameworks*, dos quais Bonazzi (2014) cita 5 modelos: Hedman e Kalling, Recursos, Competências, Organização e Valor proposto (RCOV), *Customer-Integrated Business Model* (CIBM), Johnson, Christensen e Kagermann e Canvas. As principais características deles foram sumarizadas no quadro 2.

Autor (es)	Hedman e Kalling	RCOV	CIBM	Johnson, Christensen e	Canvas
	Hedman e Kalling (2003)	Lecocq, Demil e Warnier (2006)	Plé, Lecocq e Angot (2008)	Johnson, Christensen e	Osterwalder e Pigneur (2010)
Componentes	Clientes; Competidores; Ofertas (preço e custo); Atividades e organização; Fatores de mercado e inputs de produção.	Recursos e Competências; Organização; Valor Proposto.	Recursos (Cliente) e Competências; Organização; Valor Proposto.	Processos-chave; Recursos-Chave; Fórmula do Lucro; Proposição de Valor ao Cliente.	Segmentos de clientes; Proposta de Valor; Canais; Relacionamento com Clientes; Fontes de Receita; Recursos Principais; Atividades-chave; Parcerias Principais; e Estrutura de Custo.
Abordagem	Transformação de <i>input</i> em produto acabado que atenda a especificidade/necessidade do cliente.	O crescimento da firma está relacionado aos seus recursos, elementos organizacionais e competências.	O crescimento da firma está relacionado aos seus recursos, elementos organizacionais e competências. Sendo o cliente um recurso que influencia e recebe influência dos demais.	Relacionamento interdependente entre todos os componentes para propor e capturar valor	Foca a criação, captura e a entrega de uma proposição de valor ao cliente, demonstrando a participação de cada processos ou atividade no valor que é entregue.

Quadro 2 - Principais *frameworks* de Modelos de Negócios

Fonte: Baseado em Bonazzi (2014); Osterwalder; Pigneur (2011); Osterwalder et al. (2014)

Para este estudo, foi adotado o modelo *Canvas* por julgá-lo mais completo em relação aos demais, demonstrando detalhadamente os relacionamentos entre cada componente do MN e



seu papel na proposição de valor, o que ensejará o estudo da atuação de TI em cada organização pesquisada.

2.4 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Toda e qualquer organização para garantir vantagem competitiva sustentável, precisa reformular continuamente seu planejamento estratégico. Nesse sentido, não tem como falar em vantagem competitiva e não se reportar a recursos e capacidades internas (PETERAF, 1993). A partir da perspectiva da visão baseada em recursos, as empresas são visualizadas como um conjunto de recursos e capacidades. Barney (1991), explica que a medida que as organizações não podem replicar os recursos dos concorrentes, esses são considerados fatores determinantes para uma vantagem competitiva sustentável.

Grant (1991) define recursos como elementos do processo de produção. Seis tipos são propostos: os recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais. Neste estudo iremos tratar a tecnologia de informação como um recurso para os empreendimentos sociais, sendo assim, enquadrado como um recurso tecnológico.

Barney (1991) argumenta que os recursos das empresas são heterogêneos, em outras palavras, se diferenciam de uma para outra. Dessa forma, ele salienta que os recursos são simultaneamente valiosos, raros, difíceis de imitar e difíceis de substituir. Peteraf (1993) constata que a heterogeneidade é a exigência mais básica e é necessária para se diferenciar de outras organizações e obter uma fatia maior de mercado, no entanto, enfatiza que essa característica somente, não é suficiente.

Wernerfelt (1984) salienta sobre a importância das organizações identificarem recursos que possam direcionar a resultados elevados, trazendo ainda o entendimento da estratégia de crescimento, que envolve um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos. Já Ambrosini e Bowman (2009) apresentam que a preocupação das empresas está em como criar esses recursos e como eles podem ser atualizados junto ao ambiente, que muda rapidamente, e exige que as empresas se adaptem para manter a vantagem competitiva.

A visão baseada em recursos leva as empresas a compreender quais os recursos podem ser fundamentais e a partir desses, como elas podem gerenciá-los, para diferenciar das outras empresas e sustentar a vantagem competitiva (PETERAF, 1993).

3 Procedimentos Metodológicos

A abordagem deste estudo é qualitativa, dado seu objetivo, de analisar de que forma a TI atua no modelo de negócios dos empreendimentos sociais, estando em acordo com Minayo (2001) que sustenta que a abordagem qualitativa está relacionada a aspectos ou relações mais profundas do fenômeno, que não podem ser reduzidos a quantificação. Diehl e Tatim (2004) corroboram que o nível de aprofundamento desta abordagem permite compreender processos dinâmicos, como é o caso da TI em estudos anteriores.

Esta pesquisa também é classificada conforme Gil (2009), como exploratória, uma vez que há poucos estudos em empreendimentos sociais no país (IIZUKA, VARELA, LARROUDÉ, 2015) e não foram encontradas investigações que abordassem Tecnologia da Informação em empreendimentos sociais. É classificada também como descritiva, devido a necessidade de relatar o MN referindo seus componentes para então, identificar e analisar a atuação da TI utilizada, a luz da VBR, como é a proposta deste artigo. Quanto a temporalidade, esta pesquisa é de recorte transversal, colhendo os dados apenas uma vez e apresentando um retrato do fenômeno em dado momento (COOPER; SCHINDLER, 2003).



A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de caso múltiplo, por se tratar de investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, sendo necessário a presença de características holísticas e significativas dos acontecimentos que o envolvem, para o entendimento das dinâmicas correspondentes, permitindo uma análise rica em detalhes (YIN, 2005; EISENHARDT, 1989). A literatura não delimita um número ideal de casos para cada estudo, no entanto Eisenhardt e Graebner (2007) acreditam que mais fontes de evidências providenciam uma base resistente para construção e validação de teoria e permitem comparações que demonstram se uma descoberta é idiossincrática ou generalizável, entre outras contribuições, consideradas pertinentes aos objetivos deste estudo.

Nesta pesquisa, foram escolhidos dois empreendimentos sociais, que fossem autossustentáveis, ou seja, que cobrassem por seus produtos e assim garantissem a continuidade do negócio por recursos próprios a longo prazo, incluindo os que porventura utilizam ou já utilizaram capital financiado. Outros critérios de escolha foram: que buscassem o lucro para distribuição aos sócios e que atendessem demandas distintas da sociedade, a fim de garantir robustez e riqueza de informações dos empreendimentos sociais.

Na sequência, cerca de vinte empresas que atendiam aos critérios acima foram contatadas por e-mail, sendo convidadas a participar da pesquisa. Ao receber 7 respostas, buscou-se conhecer um pouco melhor cada uma delas, preferindo-se aquelas que apresentassem contextos contrastantes, com a intenção de investigar se há semelhanças na atuação da TI entre elas e então permitir maiores generalizações para o estudo (YIN, 2005). Ao final, duas foram escolhidas, e entrevistas semiestruturadas foram conduzidas por *Skype e telefone*, com os fundadores de cada empresa, de em média 50 minutos de duração. Cada entrevista foi transcrita e os resultados foram obtidos por análise de conteúdo, que permitiram sua interpretação por meio de uma descrição, classificação e contagem dos dados obtidos (GIL, 2009; DIEHL; TATIM, 2004).

Para garantir a validade e a confiabilidade da pesquisa, os dados primários obtidos foram triangulados com dados secundários buscados através de pesquisa bibliográfica e documental em informações públicas na internet e nos sites das empresas selecionadas.

Os resultados do estudo são apresentados a seguir.

4 Análise e discussão dos resultados

Cada empresa é apresentada na subseção a seguir, seguidas das análises comparativas e suas respectivas discussões.

4.1 BADU DESIGN

A Badu Design situada em Curitiba/PR, é fruto da história pessoal da sócia-fundadora, que teve que decidir entre trabalhar e cuidar de um familiar doente. Diante disso, observou que outras mulheres passavam pelas mesmas dificuldades, e dessa forma, resolveu empreender uma atividade que gerasse renda trabalhando em casa.

As atividades da Badu se iniciaram em 2012 com investimento de apenas R\$ 30,00, fazendo produtos artesanais na garagem da casa da fundadora, mas foi somente em 2014, que o negócio prosperou, quando ela participou do projeto do SEBRAE, onde teve um pedido muito grande, e precisou de mais mão-de-obra, então, foi em busca de mais mulheres que passavam pela mesma condição. Hoje, conta com 10 mulheres, que recebem mensalmente por peça e que se encontram periodicamente para capacitação e entrega da produção. Elas foram encontradas através de uma seleção, divulgada em uma rede de televisão, onde compareceram 100 mulheres, isso mostra a necessidade de empreendimentos desse tipo, ou seja, que vislumbram uma oportunidade para empregar pessoas que possuem dificuldades de trabalhar fora de casa.



É um ES que fabrica produtos artesanais, gerando empoderamento feminino e sustentabilidade. O empoderamento feminino é justificado pelo propósito da organização de não aspirar que as mulheres sejam somente produtoras, mas que elas participem também de toda ação de desenvolvimento e de capacitação para que sejam empoderadas, gerem rendas e se tornem empreendedoras. Quanto à sustentabilidade, o empreendimento utiliza os resíduos têxteis das indústrias para a produção, encontrando, dessa maneira, uma forma inovadora de minimizar o impacto no meio ambiente. Atualmente, esses resíduos têxteis são fornecidos através de doações, mas futuramente se pretende cobrar para a destinação correta de grande quantidade deles, visto a co-responsabilização exigida por lei.

4.2 SAÚTIL – SUA SAÚDE EM UM CLIQUE

Fundada em janeiro de 2011 em São Paulo/SP por um médico e um desenvolvedor de tecnologia, é uma plataforma de serviços de saúde online, que inicialmente mapeou o atendimento do Sistema Único de Saúde (SUS) em São Paulo e depois em todo o Brasil, e disponibilizou para a população, com a finalidade de facilitar o acesso aos recursos disponíveis pelo SUS, tais como remédios, consultas, exames, pré-natais e orientações no geral. Hoje, já mapeou também os atendimentos em planos de saúde e redes de atendimento populares ou de baixo custo. A ideia era fazer um buscador que ensinasse a população a usar o SUS, dessa forma, o empreendimento surgiu da demanda de medicamentos, pois a maioria dos pacientes não sabiam como, onde e quando podiam pegar os remédios.

Inicialmente, só objetivava informar a população de forma gratuita, mas 3 meses depois do lançamento, já havia recebido mais de 15 mil acessos e mais de 2 mil mensagens por mês, solicitando orientações. Neste ponto da trajetória do Saútil, os fundadores viram uma oportunidade de negócio, o de vender orientações para empresas que não forneciam plano de saúde, disponibilizando aos funcionários, o fácil acesso a todos os recursos do SUS e o contato personalizado através de SMS, telefone, e-mail ou portal, de uma enfermeira ou assistente social, auxiliando-os em como obter receituários médicos ou em que unidade de saúde encontrar medicamentos, ou ainda em como agir em dada situação, entre outras informações. Este serviço foi chamado de ‘Saútil com você’, e na sequência passou a ser comercializado também para empresas que forneciam o benefício de assistência de saúde, com o intuito de facilitar o acesso principalmente a medicamentos gratuitos, disponíveis no SUS e também ensinar a usar o plano de saúde e clínicas populares.

No passo seguinte, ao receber muitas reclamações de que os medicamentos que deveriam estar disponíveis já haviam acabado ou estavam fora de estoque, o Saútil se desenvolveu para integrar sua plataforma aos estoques das unidades de saúde, criando um serviço chamado ‘Clique Saúde’ que passou a ser vendido às prefeituras, permitindo um gerenciamento melhor de cada unidade. O ‘Clique Saúde’ concorre com IBM e Totvs nas licitações da prefeitura, mas infelizmente não consegue acompanhar os preços, embora apresente interesse em reforçar sua participação neste público-alvo nos anos subsequentes. O próximo passo é vender para o varejo através do ‘Quero Mais Saúde’ que é um aplicativo Android e IOS para o público em geral, que será testado em julho, e tem previsão para lançamento em agosto ou setembro. Os serviços são comercializados e cobrados pela plataforma online e os clientes podem efetuar o pagamento através de cartão de crédito e faturamento.

Na fase de seu desenvolvimento inicial, durante os anos de 2012 e 2013 chegou a faturar 1 milhão por ano, receber investimento de fora e empregar 22 funcionários, sendo 8 pessoas na equipe de desenvolvimento, 8 enfermeiros e 6 nas outras áreas. Atualmente, a empresa fatura 600 mil por mês e emprega 6 funcionários, que são predominantemente assistentes sociais, terceirizando desenvolvimento de TI, contabilidade, marketing e assessoria jurídica.



A missão da empresa é “conscientizar e facilitar o acesso dos recursos de saúde para a população” e a visão é “ser o principal meio de acesso à saúde para a população”. Em reconhecimento, a empresa recebeu ‘Menção Honrosa no Prêmio Empreendedor de Sucesso Pequenas Empresas Grandes Negócios 2014’ e também foi primeiro colocado no ‘Prêmio *Connected Smart Cities*’ que reconhece as empresas que contribuem para o desenvolvimento de cidades inteligentes. O site hoje já contabiliza mais de 10 milhões de busca com mais de 3 milhões de usuários acessando.

Na seção seguinte, discutiremos a justificativa dos empreendimentos sociais, a tecnologia no modelo de negócios e a TI a luz da VBR em uma análise comparativa dos casos.

4.3 JUSTIFICATIVAS DOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

As organizações apresentadas, Badu Design e Saútil, são consideradas empreendimentos sociais, uma vez que possuem fins lucrativos, corroborando com a concepção de Austin *et al.* (2006), em que os ES podem ser organizações que visam lucro, entretanto sendo esse um objetivo secundário. Ainda nesse mesmo entendimento, para serem caracterizadas como empreendimentos sociais, precisam criar valor social para o bem público. A criação de valor social da Badu está em empoderar mulheres, concedendo capacitação, renda e flexibilidade para que o trabalho seja executado no domicílio de cada uma delas. Além disso, dedica-se a sustentabilidade, utilizando resíduos têxteis descartados de indústrias. Enquanto que, a criação de valor social da Saútil, está em fornecer orientações de saúde para toda a população e facilitar o acesso a medicamentos, exames, vacinas, pré-natais e etc.

As duas organizações detêm capacidade inovadora em lidar com as disfunções e desafios da sociedade, característica essencial para o ES, conforme é ressaltado por Borzaga, Depedri e Galera (2012). Por exemplo, a Badu, responsabiliza-se por mulheres que não possuem condições de trabalhar fora do seu domicílio, enquanto que a Saútil dá a oportunidade para que a população de todo o Brasil tenha orientações com os recursos de saúde disponíveis no SUS, nos planos de saúde e nas redes de baixo custo, como clínicas e laboratórios populares.

A missão dos seus negócios é explícita e central na questão social, embora não se descarte que são organizações que procuram obter vantagem competitiva, se diferenciar das demais e conquistar o lucro, validando, dessa maneira, o entendimento de Dees (1998).

Ademais, são organizações que reconhecem e buscam novas oportunidades e envolvem-se em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem, visto que a Badu e Saútil, estão inseridas em campos únicos (sem concorrência direta), ou seja, aproveitaram-se da oportunidade do mercado ao se beneficiar das suas falhas, o que está em concordância com a percepção de Austin *et al.* (2006).

4.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS

A partir da descrição do modelo de negócio de cada empreendimento (dispostos no Quadro 3), é possível identificar que a TI aparece como um recurso importante nas duas empresas, permeando as atividades, principalmente no que diz respeito ao contato com o cliente. Constatou-se também que a TI nos dois ES não é apenas uma ferramenta de diminuição de custos, mas vai além disso, indo ao encontro do pensamento de Marques (2004).

Quando questionados sobre o quão dependentes suas empresas são, atualmente de TI, os entrevistados responderam classificando-a como primordial e fundamental. Quanto aos propósitos desta utilização, um deles respondeu: ‘Ela é usada para construção do nosso produto, para entrega do nosso produto... Então se você for pensar assim, é logística, distribuição, desenvolvimento, inovação e até relacionamento com o cliente’, ao passo que o outro disse que o propósito mais importante de TI é a inovação e a comunicação, facilitando o contato com o cliente e com os colaboradores, destacando que todos, hoje em dia, têm acesso



à Internet. Em outro ponto, o entrevistado retoma que TI é vista como uma facilitadora na gestão, promovendo o acesso a informações, uma rápida análise dos dados para tomada de decisão, a inovação e uma comunicação direcionada.

Aspectos e Componentes	Badu Design	Saútil
Produto	Papelaria artesanal, <i>souvenirs</i> e produtos de decoração*, produzidos a partir de resíduos têxteis	Plataforma que disponibiliza informações que facilitam o acesso e uso dos recursos do Sistema Único de Saúde, planos de saúde e atendimento
Faturamento anual (Ano base: 2015)	R\$ 23.000,00	R\$ 600.000,00
Demanda social atendida	Empoderamento das mulheres; Trabalho flexível para mulheres; Sustentabilidade	Fornecer orientações de saúde e acesso aos medicamentos
Segmentos de Clientes	Qualquer pessoa interessada em produtos de papelaria artesanal, <i>souvenirs</i> e decoração, no Brasil e no mundo	Empresas que possuam ou não planos de saúde, prefeituras e pessoas que demandem serviços relacionados à Saúde (Exames, vacinas, medicamentos e orientações)
Proposta de Valor	Produto artesanal e com cunho social e ambiental	Acesso facilitado a exames, consultas, vacinas, informações e medicamentos
Canais	Lojas físicas (papelarias) e redes sociais	Plataforma online
Relacionamento com Clientes	Perfis online, recomendações via e-mail e atendimento rápido e personalizado	Atendimento sempre disponível, completamente via <i>web</i>
Fontes de Receita	Venda dos produtos e futuramente, o recebimento de taxas pela destinação correta de resíduos	Venda de acessos à plataforma por pelo menos 1 ano, através de contratos
Recursos Principais	Resíduos Têxteis, Mulheres Capacitadas e TI	Tecnologia da Informação
Atividades-Chave	Desenvolver (Capacitar mulheres) e produzir (de forma que reduza o impacto ambiental).	A coleta e manutenção das informações e o desenvolvimento tecnológico
Parcerias Principais	Indústrias, Papelarias e Instituto de Capacitação	Desenvolvedores de TI, Governo, Contabilidade, Marketing e Assessoria jurídica
Estrutura de Custos	Pagamento as mulheres e aos demais fornecedores, inclusive de infraestrutura	60% dos recursos para TI e o restante para fornecedores, infraestrutura e funcionários

Quadro 3 – Modelos de Negócios da Badu Design e da Saútil

Fonte: As autoras (2016) criado a partir de entrevistas com os fundadores e pesquisa documental

* O termo 'mulheres' é colocado apenas em função da caracterização da demanda social atendida, não almejando em momento algum, qualquer tipo de discriminação.

A comunicação com parceiros, clientes e colaboradores é uma das principais necessidades supridas pela TI, demonstrando que ela aproxima as empresas, e, portanto, coopera para parcerias colaborativas, bem como foca não só na empresa, mas em todo o seu ecossistema, o que corrobora com o fato de que a TI nos empreendimentos sociais ocupa a posição de criar valor para o negócio, a melhor classificação na taxonomia proposta por Pearlson e Saunders (2010).

Outra característica estratégica de TI nos ES é que ela norteia ativamente o futuro, ao contrário do que Nogueira e Moreira (1998) encontrou em grandes empresas. Como observado por um entrevistado, a TI serve para pesquisar canais de venda, tendências e outros públicos pela *Internet*, bem como fazer e manter parcerias, influenciando nos próximos passos do negócio. Para ambas as empresas, TI e estratégia andam juntas, uma sendo influenciada pela outra, sendo que o planejamento de TI é levado em consideração nas decisões



estratégicas, exatamente o oposto defendido por Moraes (2011), em TI seria apenas influenciada pela estratégia e seria investigada somente depois das decisões serem tomadas.

Quanto aos sistemas e ferramentas utilizados pelos empreendimentos analisados, para alcance de seus objetivos mais rotineiros, predomina o uso de redes sociais e aplicativos, demonstrando um caráter de praticidade e flexibilidade, característico dos ES.

Por outro lado, quando as ferramentas são para o gerenciamento do negócio e objetivos de mais longo prazo, eles preferem sistemas online e sistema sob medida, o que demonstra a peculiaridade dos negócios, que precisam alinhar uma plataforma útil, leve, simples e não tão dispendiosa. As ferramentas utilizadas foram sintetizadas no quadro 4.

Aspectos	ERP	Interação Clientes	CRM	Interação Fornecedores	Formas de Pagamento	Gerenc. Financeiro	Gerenc. de projetos, equipes e comunic. interna	Outros	Contas de E-mails
Badu Design	Não possui. Desenvolvendo sistema próprio.	Redes sociais, <i>mailing</i> e loja online	Não possui.	Redes sociais	<i>Pagseguro</i> e <i>Moip</i>	Excel	Hangout	-	3
Saútil	Sistema próprio para o ambiente de produção	Aplicativo próprio, <i>chat online</i> e <i>SMS</i>	Sistema próprio, anteriormente era o Pipe Drive	Redes sociais e e-mails	Cartão de crédito via plataforma	Zeropaper	Redes sociais, Zopim e Trello	Evernote	12

Quadro 4 – Principais ferramentas utilizadas

Fonte: As autoras (2016)

Há de se destacar, que nas duas empresas estudadas, o controle da tecnologia, está predominantemente fora da organização, com desenvolvedores externos ou terceirizados, sendo apenas gerenciadas pelos responsáveis internos.

Quanto a principal dificuldade ou obstáculo para o desenvolvimento de TI, a resposta dos entrevistados é taxativa: a falta de recursos. Para eles, a TI permite uma infinidade de possibilidades de crescimento, inovações e melhorias, mas seus recursos não lhe permitem ir muito adiante. A limitação de recurso também é o critério unânime mais poderoso levado em consideração para planejamento de adoção de novas tecnologias.

É tão reconhecido o papel de TI nestas empresas, que foi justo a necessidade de melhorar a TI que as impulsionaram a buscar financiamentos. A Saútil recebeu o aporte da Vox Capital em 2012 de R\$ 3 milhões. A Vox Capital, adquire ações minoritárias em troca de aporte financeiro para promover o impacto social, estas ações são posteriormente vendidas e o fundo retorna para investimento em outras empresas. Já a Badu está se estruturando para buscar capitalização, tendo sido selecionada pelo Instituto Legado para participar do projeto em que será capacitada e buscará investimentos, preferencialmente por *crowdfunding*, para aumentar o impacto social, sendo que na entrevista, ela deixou claro que parte deste recurso irá para criação da plataforma que gerenciará seu negócio de forma simples, ágil e eficiente.

Para o futuro, ambas as empresas preveem uma maior interatividade, como destacam:

Eu imagino uma interatividade bem maior, mais praticidade de compra, mais autonomia. [...] pessoas vão poder ver o produto melhor do que tem visto hoje, alguma forma de (melhorar) informação, a entrega... um acesso ao produto de maneira mais fácil e dinâmica.

O outro destaca que:

A tecnologia é o futuro, nós estamos passando por uma revolução em diversos segmentos. O segmento que atuo está em crise, e a única forma de sustentação dele será a expansão tecnológica, para ganho de escala, redução de custos e uma reinvenção do setor, então nós estamos bem no olho desse furacão, e a gente acredita que... eu acredito principalmente que nos próximos 5 a 10 anos, o segmento vai ser outro.



4.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO A LUZ DA VBR

Os dois empreendimentos sociais apresentaram características similares no sentido de empreenderem socialmente, no entanto, divergiram em alguns quesitos no que diz respeito a TI. Na Badu Design, a TI é utilizada para gerenciar a organização, controlar a produção, melhorar a comunicação entre parceiros, divulgar a marca e produtos e comercialização, dessa forma ela depende diretamente da TI para executar suas atividades. Embora, percebe-se que são utilizados sistemas mais simples, ou seja, menos intensivos. Enquanto que a TI na Saútil é a base do negócio, sendo a informação o maior segredo e o desenvolvimento tecnológico uma atividade crítica, realizada em várias etapas. Neste sentido, entende-se que a TI se enquadra em um recurso tecnológico, conforme os tipos de recursos apresentado por Grant (1991).

Embora os recursos entre as organizações sejam heterogêneos, como afirmam Barney (1991) e Grant (1991), os dois empreendimentos sociais estudados possuem um recurso em comum que é a TI. Ao fazer a análise, percebe-se que a TI é um recurso valioso para as duas, posto que sem este, as duas organizações sofreriam consideravelmente, sendo que a Saútil nos moldes em que atua, não existiria. Além disso, TI aumenta a eficiência desses empreendimentos, elevando sua proposta de valor para os clientes e para os *stakeholders*. A TI não é um recurso raro para as duas, sendo justificado pela facilidade de acesso aos sistemas, haja vista que qualquer organização hoje tem possibilidades de ter um sistema ou plataforma, claro que balizado pelo custo, mas a tecnologia por si só está disponível no mercado. Pode-se ainda afirmar que são fáceis de imitar, no caso da Badu, por utilizar ferramentas e plataformas não complexas, entretanto, difíceis de imitar no caso da Saútil, dado a customização de seu sistema, bem como todas as informações que somente eles sistematizaram. Ambos os casos são imitáveis, mas no segundo, a imitação será difícil e custosa. Por fim, a TI nessas empresas é estrategicamente insubstituível, em razão da forma como a TI atua no modelo de negócio das duas empresas, sendo questionável a existência e o sucesso das mesmas sem TI.

A partir dessa análise, pode-se depreender que apenas o recurso da TI não se pode obter vantagem competitiva sustentável para os empreendimentos sociais estudados, já que não possuem todos os elementos elencados por Barney (1991).

5 Considerações Finais

Os objetivos apresentados por esse estudo foram alcançados, uma vez que se analisou a atuação da TI no modelo de negócios de empreendimentos sociais à luz da Visão Baseada em Recursos, o que demonstrou a fundamental importância de TI nos empreendimentos sociais.

O estudo verificou que a TI permeia, suporta e assegura o modelo de negócio das duas empresas, sendo questionável a existência e o sucesso das mesmas sem ela. Constatando desta forma, que o papel da TI encontrado é significativamente diferente dos demais segmentos pesquisados anteriormente, tais como, o varejo e as micro e pequenas empresas orientadas ao lucro, mostrando a grande contribuição deste estudo. TI cria valor ao permitir parcerias e comunicação nos empreendimentos sociais, sendo considerada como primordial e fundamental pelos entrevistados.

Na análise da competitividade, encontrou-se que sendo um recurso valioso e difícil de imitar, por si só, a TI não gera vantagem, mas quando está alinhada com os demais recursos de cada empreendimento social, permitindo o atendimento de uma necessidade da sociedade, faz com que se gere uma reputação que pode vir a se tornar uma fonte de vantagem competitiva e de obtenção de sucesso no mercado.

Mesmo assim, esses ES precisam buscar continuamente tecnologias que sejam mais difíceis de imitar e substituir, com a finalidade de aumentar cada vez mais a criação de valor e



sua vantagem competitiva, sem deixar de lado seu foco principal, que é o social. A TI como um recurso pode elevar os resultados desses empreendimentos, entretanto, vai depender de como ela é usada.

Observou-se também que o principal obstáculo para o desenvolvimento do recurso da TI nesses dois empreendimentos, deve-se a deficiência financeira, o que foi comprovado que nenhuma das duas empresas analisadas obtiveram distribuição de lucros no decorrer dos anos de atuação.

Algumas limitações identificadas na pesquisa devem-se ao estudo ter sido trabalhado com apenas dois casos, o que dificulta uma maior generalização dos resultados encontrados. Além disso, a entrevista não ocorreu pessoalmente, logo podem ter sido perdidos nuances que a observação direta muitas vezes aduz. E, por fim, só foi entrevistado o sócio fundador de cada empresa, sendo coletado apenas um ponto de vista, o que pode limitar a análise e discussões dos resultados. Obviamente, na análise de conteúdo foram tomadas medidas para atenuar estas limitações e garantir a validade deste estudo, combinando-as com outras fontes de evidências.

Quanto a sugestões de pesquisas futuras, propõem-se que sejam analisados como os fatores em TI influenciam o financiamento de empreendimentos sociais. Outra sugestão seria investigar como a TI influencia nas tomadas de decisões nos empreendimentos sociais. Ainda outra, diz a respeito à ampliação do estudo sobre a atuação de TI nos ES focando a competitividade, incluindo diversas lentes de análise. E a última recomendação, seria estudar como a adoção de lojas virtuais influenciam os empreendimentos sociais.

Referências Bibliográficas

- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal Of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p.29-49, mar. 2009.
- ANTONELLI, R. A. et al. Estado da Arte do Impacto da Tecnologia da Informação nas Organizações: Um Estudo Bibliométrico **Revista CAP**, v. 4, n. 4, p.77-86, 2010.
- AUSTIN, J. et. al. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, 22 jan, 2006.
- BARKI, E. et al. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **RAE - Revista de Adm. de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BLOUNT, J.; NUNLEY, P. What is a "Social" Business and Why Does the Answer Matter? **Brooklyn Journal of Corporate, Financial & Commercial Law**, v. 8, n. 2, 2014.
- BONAZZI, F. **Evolução de Modelo de Negócio e o Processo de Criação de Valor no Setor de Serviço de Valor Agregado Móvel**: Uma análise a partir das dimensões do capital intelectual. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.
- BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 47, n. 3, p. 398-409, 2012.
- BUGG-LEVINE, A.; KOGUT, B.; KULATILAKA, N. **“Um novo jeito de financiar empreendimentos sociais**. 2012. Disponível em: < <http://hbrbr.com.br/um-novo-jeito-de-financiar-empreendimentos-sociais/>>. Acesso em: 25 jun. 2016.
- CASADESUS-MASANELL, R; RICART, J. From Strategy to Business Models and onto Tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p.195-215, abr. 2010.



- CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p.354-363, abr. 2010.
- CHU, M. Commercial Returns at the Base of the Pyramid. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 2, n. 1-2, p.115-146, abr. 2007.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.
- DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social entrepreneurship: A critique and future directions. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, 2011.
- DEES, J. The Meaning of “Social Entrepreneurship”. **Stanford Social Entrepreneurship Hub**, 31 out 1998.
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p.227-246, abr. 2010.
- DIEHL, A.; TATIM, D. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 168 p.
- EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, out, 1989.
- _____; GRAEBNER M. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, fev 2007.
- GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 200 p.
- GRANT, R. A resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, **California Management Review**, 33(3), 1991, pp. 114-135.
- HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 413 p.
- IIZUKA, E.; VARELA, C.; LARROUDÊ, E. Social Business Dilemmas in Brazil: Rede Asta Case. **RAE-Revista de Adm. de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 385-396, jul-ago, 2015.
- KERR, J. Sustainability Meets Profitability: The Convenient Truth Of How The Business Judgment Rule Protects A Board’S Decision To Engage In Social Entrepreneurship. **Cardozo Law Review**, v. 29, n. 2, p. 623-669, 2007.
- LIRA, W. et al. A busca e o uso da informação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, p. 166-183, Apr. 2008.
- KAGERMANN, H.; OSTERLE, H.; JORDAN, J. M. **IT-Driven Business Models: Global Case Studies in Transformation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 220 p.
- MAGRETTA, J. **Why Business Models Matter**. 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>. Acesso em: 19 jun. 2016.
- MARQUES, E. **O Uso da Tecnologia de Informação nas Organizações: Um Estudo no Varejo de Moda no Brasil**. 267 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.
- MCGEE, J. PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.
- MINAYO, M. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MIRANDA, A.; FIALHO, F.; ARAÚJO, J. **Empreendedorismo social: a cultura como fator chave**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/empreendedorismo-social-a-cultura-como-fator-chave-e-o-case-ashoka/3644/>>. Acesso em: 24 jun. 2016.



- MORAES, G. **Alinhamento da estratégia do negócio e da TI na pequena empresa:** uma análise dos fatores facilitadores e inibidores. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.
- MOURA, A.; COMINI, G.; TEODÓSIO, A. The international Growth of a Social Business: A Case Study. **RAE-Revista de Adm. de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 444-460, julho, 2015.
- NOGUEIRA, A.; MOREIRA P. O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro: um Estudo Exploratório. **RAC-Revista de Adm. Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 103-125, maio, 1998.
- OLIVEIRA, D.; MAÇADA, A.; OLIVEIRA, G. Valor da Tecnologia da Informação na Firma: Estudo com Empresas Brasileiras. **RAC-Revista de Adm. Contemporânea**, v. 19, n. 2, p. 170-192, mar-abr, 2015.
- OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design**. Wiley, 2014. 290 p.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação no Modelo de Negócios:** Um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.
- PEARLSON, K; SAUNDERS C. **Managing and Using Information Systems:** A strategic approach. 4. ed. Wiley, 2010.
- PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.
- PINTO, M.; COUTO-DE-SOUZA, C. Mudança organizacional em uma empresa familiar Brasileira. **RAP - Revista de Adm. Pública**, v. 43, n. 3, p. 609-634, maio/junho 2009.
- REZENDE, D. Estratégias e Planejamento Empresariais Viabilizados Pela Tecnologia da Informação e Pelos Sistemas de Informação e do Conhecimento. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 1º, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 3Es, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES68.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2016.
- SILVA, B. **Decisões do uso da Tecnologia da Informação:** Um estudo sobre o efeito das Capacidades dinâmicas. 190 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.
- STAIR, R. et al. **Principles of Information Systems:** A managerial Approach. Canadá: Cengage Learning, 2012. Disponível em: <<https://www.nelsonbrain.com/content/9780176626792.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2016.
- SUNLEY, P; PINCH, S. Financing social enterprise: social bricolage or evolutionary entrepreneurialism?. **Social Enterprise Journal**, v. 8, n. 2, p.108-122, 10 ago. 2012.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategy Management Journal**, 5: 171–180, 1984.
- YIN, R. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.
- YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2/3, p. 308–325, abr. 2010.
- ZOTT, C.; AMIT, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p.216-226, abr. 2010.