

UM ESTUDO LONGITUDINAL DA REDE DE PARCEIROS DE UM NEGÓCIO SOCIAL: A RELEVÂNCIA DA ADAPTAÇÃO E DA MANUTENÇÃO DE OBJETIVOS COMUNS

ANA AUGUSTA ALMEIDA DE SOUZA

anaaugusta38@gmail.com

CAROLINE KRÜGER

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

kruger@usp.br

JOÃO HENRIQUE PAULINO PIRES EUSTACHIO

jh.eustachio@gmail.com

UM ESTUDO LONGITUDINAL DA REDE DE PARCEIROS DE UM NEGÓCIO SOCIAL: A RELEVÂNCIA DA ADAPTAÇÃO E DA MANUTENÇÃO DE OBJETIVOS COMUNS

Resumo: Negócios sociais estão cada vez mais em pauta, tanto em pesquisas geradas pelo universo científico quanto na prática por meio do empreendedorismo e de ações sociais. Apesar do tema ser recorrente, o entendimento da rede de relacionamentos entre os parceiros de negócios sociais é pouco desenvolvido, além de ser pouco compreendido o modo que acontece ao longo do tempo. Com esse panorama, este artigo tem como principal objetivo verificar a evolução da rede de parceiros para a geração de valor de um negócio social da área de software, o qual possui atividades focadas na construção de plataformas contendo informações sobre saúde pública. Para o alcance dos resultados, foi realizado um estudo de caso único com um negócio social brasileiro. O roteiro de entrevista seguiu um modelo desenhado pelo Programa para o Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD). Assim, com o estudo de caso, foi possível alcançar o objeto de pesquisa. Os resultados demonstraram que a diversidade dos membros participantes, os quais desenvolvem papéis distintos ao longo do tempo, é fundamental para o sucesso e para evolução da rede. Ainda, o sucesso não foi comprometido por aspectos relacionais, uma vez que a rede é caracterizada pela constante adaptação e objetivos comuns.

Palavras-Chave: Redes; Relacionamentos Inter Organizacionais; Negócios Sociais.

A LONGITUDINAL STUDY OF THE PARTNERS NETWORK FOR A SOCIAL BUSINESS: THE RELEVANCE OF ADAPTATION AND MAINTAINING COMMON OBJECTIVES

Abstract: Social affairs are increasingly on the agenda, both in research generated by the scientific universe and in practice through entrepreneurship and social actions. Although the theme is recurrent, the understanding of the network of relationships between social business partners is poorly developed, and the way it happens over time is poorly understood. With this panorama, this article has as main objective to verify the evolution of the network of partners for the generation of value of a social business of the software area, which has activities focused on the construction of platforms containing information on public health. To achieve the results, a single case study with a Brazilian social business. The interview script followed a model designed by the United Nations Development Program (UNDP). Thus, with the case study, it was possible to achieve the research. The results showed that the diversity of the participating members, who develop different roles over time, is fundamental for the success and evolution of the network. Still, relational aspects have not compromised success, since the network characteristics are constant adaptation and common goals.

Keywords: Networks; Inter-agency Relationships; Social Business.

INTRODUÇÃO

A economia capitalista é formada por muitos atores institucionais e cada um possui um papel diferente na sociedade moderna. Dentre eles, o governo se insere como mecanismo que defende o interesse público, regulamentando as ações do sistema econômico e público. Já as instituições de caridade têm o papel de ajudar os desfavorecidos por meio de mecanismos de distribuição de recursos na tentativa de tornar a sociedade menos desigual. Os empresários alocam recursos e habilidades com o intuito de obter lucro e garantir vantagens competitivas no mercado. Os ativistas possuem o objetivo de mudar o sistema social por meio de ações políticas expondo os comportamentos negativos. E os negócios sociais, objeto deste estudo, visam entregar soluções de mercado sustentáveis para demandas sociais negligenciadas pelo mercado tradicional (Santos, 2012).

Negócios sociais, negócio inclusivo e empresa social são as terminologias utilizadas para se referir ao modelo de negócios híbrido que possui sustentabilidade financeira e geração de valor social. Apesar de receberem maior atenção nos séculos XX e XXI, esse modo de operar possui suas terminologias discutidas desde o século XIX e são caracterizados por tentar preencher demandas não atendidas em um meio social específico (Teodósio & Comini, 2012).

Ainda, no nível macro, Huybrechts e Nicholls (2012) comentam existir quatro direcionadores no cenário atual para o aumento de iniciativas sociais, são eles: o crescimento das ações ambientais e sociais; a conscientização dos cidadãos das necessidades ambientais e sociais conforme novas tecnologias de informação se desenvolvem; a redefinição do papel do estado suportando ações privadas para bens públicos; e o aumento da quantidade de organizações com missões sociais, gerando outras oportunidades para exploração de caminhos que visam aumentar retornos comerciais em um cenário de crise.

O objetivo de gerar valor social acompanhado da sustentabilidade financeira forma um novo modelo de organização, diferente da maneira tradicional de atuar no mundo empresarial, tendo o negócio social a lógica de maximizar os ganhos sociais e obter retorno financeiro que mantenha o impacto social dessa organização no longo prazo (Teodósio & Comini, 2012). Ainda, Teodósio e Comini (2012) afirmaram, que os modelos de negócios inovadores são necessários para direcionar a ação dos negócios sociais, visto que eles não seguem paradigmas tradicionais.

Nesse contexto, o desenvolvimento de uma rede de parceiros pode melhorar o apoio e a possibilidade de concretização do negócio (Shaw & Carter, 2007); ajudar na inserção da empresa no mercado, ou seja, no alcance do seu público-alvo (Petrini, Scherer & Back, 2016); e na interação entre diferentes atores, sejam empreendedores sociais, órgãos públicos, organizações privadas ou sem fins lucrativos, com o intuito de superar as ineficiências das políticas sociais. Pois a partir das interações, conhecimento, experiências e recursos compartilhados, aumentam as chances de realizar o impacto social pretendido pelos negócios sociais (Silva, De Moura & Junqueira, 2015).

Por isso, o modo como os negócios sociais orquestram a conexão entre múltiplos públicos de interesse merece atenção, já que a passagem de uma fase de crescimento para outra é acompanhada de inúmeros fatores críticos (Dufays & Huybrechts, 2014) e o modo como esta organização absorve conhecimento sobre estes desafios se configura como um meio a ser explorado para vencer a crise (Phelps, Adams & Bessant, 2007).

Diante desse contexto, a pergunta de pesquisa que norteou esse trabalho foi: Como os negócios sociais evoluem sua rede de contatos e seu relacionamento com os atores da rede? Logo, a presente pesquisa tem como objetivo identificar os relacionamentos interorganizacionais e o papel de cada ator dentro da rede buscando, assim, contribuir para uma maior compreensão sobre como as redes são estabelecidas e evoluídas pelos negócios sociais, tipificando a relação com cada elo.

Tendo em vista que a finalidade do estudo se mostra descritiva, a metodologia de pesquisa adotada é de caráter qualitativo, possuindo como estratégia de pesquisa o estudo de caso longitudinal em uma empresa social da área de saúde do estado de São Paulo. A escolha do caso não foi feita aleatoriamente, o negócio social escolhido possui relevância no setor, sendo até incluso no documento “Mercados Inclusivos no Brasil” desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O estudo se caracteriza como longitudinal, uma vez que analisa as mudanças ocorridas no negócio social ao longo do tempo. Como instrumento de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os atores organizacionais do negócio e dos parceiros sociais em períodos diferentes. A primeira coleta de informações se deu em 2014 e a segunda coleta em 2016. Para efeitos de triangulação, foram analisados documentos jornalísticos, endereço eletrônico da empresa, folders publicitários criados pelo negócio social para promoção de seus produtos e serviços e modelos de contratos.

Para explanação do tema, o artigo foi organizado em seis seções. A partir desta introdução, segue a revisão da literatura, fundamentando a presente pesquisa. Em seguida são abordados os aspectos metodológicos, apresentando-se na sequência os resultados e discussões obtidos no estudo de caso, sendo finalizado nas considerações finais.

REVISÃO DE LITERATURA

Negócios sociais

Os negócios sociais diferem das empresas públicas pelo fato de serem gerenciadas pelo setor privado, sendo distintos das empresas que visam ao lucro, pois não visam a maximização dos ganhos financeiros. Também, são diferentes das cooperativas que procuram gerar ganhos para seus próprios cooperados. Contudo, os negócios sociais possuem origens semelhantes às cooperativas, pois buscam preencher demandas sociais (Borzaga, Depedri & Galera, 2012). Neste contexto, o objetivo do negócio social está em oferecer soluções por meio de produtos ou serviços para as demandas sociais, principalmente, para as populações de baixa renda excluídas de muitos mercados tradicionais, devido seu baixo poder de compra (Petrini et al., 2016).

Esse tipo de negócio possui algumas características únicas, como: criar valor social de uma maneira ampliada; demonstrar capacidade de reconhecer oportunidades de criação de valor de forma visionária; inovar para criar e distribuir o valor social; aceitar riscos acima da média para fazer o negócio acontecer; escassez de recursos para empreender socialmente (Peredo & Mclean, 2006); e possuir mão de obra qualificada, pois grande parte das iniciativas sociais são realizadas em áreas que necessitam de especialistas, principalmente, nos negócios dirigidos à educação e à saúde (Petrini, Scherer & Back, 2016). Nesse sentido, Peredo e Mclean (2006) complementam, descrevendo que todas essas características podem ser vistas como papéis desempenhados de forma distribuída ou compartilhadas pelos atores do empreendedorismo social.

Assim, os negócios sociais podem trabalhar por meio da colaboração com organizações complementares, ou concorrentes para gerar o valor social. Muitas vezes, há oportunidades de aumentar os recursos fora da organização para ampliar o valor social, onde a colaboração pode se apresentar como uma estratégia poderosa para potencializar os resultados sociais (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2012).

Todavia, os negócios sociais demandam uma mentalidade proativa dos seus gestores para a busca de parceiros e realização de cocriação de projetos que consigam incluir os pobres e grupos minoritários em negócios (De Moura, Comini & Teodósio, 2015). Também é comum, que a cocriação aconteça entre negócios sociais e empresas tradicionais que busquem o lucro. Essa estratégia faz com que ambos alcancem benefícios mercadológicos, já que os negócios

sociais precisam continuar oferecendo seus serviços e as empresas tradicionais conseguem melhorar sua imagem diante dos clientes e funcionários (Reficco, Gutiérrez & Trujillo, 2006).

Como exemplo de negócio social, é relevante citar um dos negócios sociais mais antigos e que se tornou referência para tantos outros, o banco Grameen fundado em 1976 por Muhammad Yunus na Índia que, além do empréstimo de microcrédito à população carente e rural da Índia, ampliou sua geração de valor social por meio do acesso à água potável para o mesmo público alvo. O alcance do consumo mínimo de água, segundo à Organização Mundial da Saúde foi possível com a colaboração da empresa francesa Veolia. Outro projeto social do banco Grameen foi a criação de um iogurte de baixo custo de produção, enriquecido com cálcio e vitaminas essenciais para o crescimento das crianças por meio de uma parceria com a empresa Danone. Esse iogurte se tornou fonte de renda para mulheres pobres, que através das suas vendas passaram a sustentar suas famílias. Estes são apenas dois exemplos de tantos outros criados em colaboração por Muhammad Yunus (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).

Atualmente, os negócios sociais já são parte do setor econômico e seu reconhecimento já aconteceu até mesmo por parte de instituições tradicionais (Dufays & Huybrechts, 2014). O Banco Mundial, a exemplo, possui um fundo para promover ideias de combate à pobreza, colocando os idealizadores em contato com parceiros detentores dos recursos necessários para viabilizar a ideia. Há também, outras organizações que propiciam o desenvolvimento das ideias e relacionamentos como a Ashoka. É comum, nesse setor, depender inicialmente da ajuda de fundações, até que a proposta de valor social consiga sua consolidação no mercado e, assim, sustente financeiramente a ideia (Seelos & Mair, 2005).

Relacionamentos interorganizacionais

Os relacionamentos interorganizacionais são constituídos por organizações que se relacionam para atingir objetivos que sozinhas seriam mais difíceis de alcançar. Por exemplo, organizações jovens podem se utilizar de extensas redes de contatos para angariar diferentes competências e encontrar afinidades que contribuam para o empreendimento (Greve, 1995).

Nesse íterim, Muzellec, Ronteau e Lambkin (2015), citam que *startups* da área de informática modificam seus parceiros conforme a necessidade de evolução do negócio. Ainda os mesmos autores, descrevem que o estágio inicial dessas empresas é voltado para preencher demandas do consumidor final, passando posteriormente para a necessidade de arrecadação de financiamentos que impulsiona a busca por parceiros empresariais (Muzellec et al., 2015). Durante a seleção de possíveis parceiros é importante observar aspectos comportamentais, como a ética da organização e dos seus membros, e a necessidade de aprender a interagir para que os benefícios da colaboração surjam (Barroso-Méndez et al., 2016).

A busca de parceiros empresariais influencia diretamente na proposição de valor do negócio, uma vez que os parceiros empresariais participarão no desenvolvimento do produto, a fim de tornar o negócio investido rentável (Muzellec et al., 2015). Perez, Whitelock e Florin (2013) apontam que a similaridade entre as organizações parceiras facilita a criação da proposição de valor. Isso significa dizer que, a colaboração depende não da competição das organizações e sim da complementaridade (Perez et al., 2013).

As organizações parceiras precisam ter claramente o objetivo a ser alcançado com o relacionamento, e entender que o sucesso do projeto em conjunto depende da flexibilidade para ajustes no produto ou serviço (Perez et al., 2013). O objetivo pode ser esclarecido quando as organizações possuem conhecimento aprofundado das suas operações, processos, produtos e serviços, a fim de permitir a identificação dos pontos de geração de valor a partir da colaboração, pois sem esse conhecimento prévio, a empresa pode gerir ineficientemente suas relações (Pérez & Cambra-Fierro, 2015).

Já a flexibilidade para gerar mudanças e, assim, atingir um produto final de sucesso, depende de uma colaboração de alto nível. Isso se traduz em esforços na promoção de uma cultura de aprendizagem, a partir do estímulo do compartilhamento de informações, *know-how*, mesmo que estas sejam sensíveis para o negócio, mas fundamentais para a colaboração (Barroso-Méndez et al., 2016).

Pequenas e médias empresas, por exemplo, inseridas em contextos de alta tecnologia dependem de informação para acompanhar as mudanças constantes, por isso a interação com outras organizações se faz mais importante do que a adoção de novas tecnologias ou a habilidade de usá-las (Pérez & Cambra-Fierro, 2015). Empresas de base tecnológica se beneficiam pela aprendizagem vinda das interações interorganizacionais, seja pela introdução a novos mercados ou pelo acesso à recursos para o desenvolvimento de inovações que sem o apoio de outra organização não conseguiriam alcançar (Perez et al., 2013). Assim, a partir dos esforços na geração de bons relacionamentos interorganizacionais, se inicia um processo de interação que pode resultar na colaboração que, por sua vez, em sua ampliação há a configuração de redes, podendo ser constituída por membros em atividades distintas, todavia com participação singular (Hakansson & Snehota, 2006; Ikenami, Garnica & Ringer, 2016), como veremos a seguir.

Teoria ator-rede

A teoria ator-rede trata de objetos e humanos como fatores que interagem entre si constituindo a estrutura social (Law, 1992). Devido a interação destes elementos, a estrutura social pode ser vista como um “verbo”, ou seja, símbolo de uma ação ou um processo que se modifica gradualmente (Law, 1992). Essa teoria surgiu com o objetivo de entender os efeitos que a intensa conexão produzida pela globalização trouxe para as estruturas sociais (Law & Urry, 2004). Uma premissa é que a diferença das estruturas sociais está no conjunto das relações que existem entre os arranjos materiais e os seres humanos (Law, 1992). Por isso, os objetos ou elementos não-humanos ganham espaço nessa teoria.

Neste sentido, as organizações podem ser entendidas sob o olhar da teoria ator-rede, pois são compostas por uma diversidade de humanos que lidam com um conjunto de objetos (símbolos, rotinas e práticas) que podem ser alterados por eles (Tureta & Alcadipani, 2009). A possibilidade de alterar a interação traz a percepção de instabilidade e fluidez das ações organizacionais, uma vez que processos conhecidos podem ser encerrados e novos instaurados (Tureta & Alcadipani, 2009).

Segundo a teoria ator-rede, os objetos podem ocupar um volume ou um espaço, podendo ser redes estáveis de relações, como também, ser fluidos que se modificam e geram ligações (Law & Singleton, 2005). Os objetos que possuem um volume, a exemplo, podem ser caracterizados por um computador, um papel ou uma caneta que ajudem um gerente a estabelecer um cronograma de ação (Tureta & Alcadipani, 2009). Esses objetos e outros (dados, softwares etc.) compõem o arranjo material das atividades desenvolvidas pelos atores organizacionais (Tureta & Alcadipani, 2009).

As redes, a fluidez e as ligações são características do processo organizativo que demandam temporalidade, adaptação e inter-relação (Law & Singleton, 2005). Já as redes de relacionamento são determinadas pela existência de um fator comum que as interligam e sua duração se fará de acordo com a permanência desse fator, caso contrário, a ligação pode deixar de existir (Law & Singleton, 2005). Por exemplo, a relação entre o fornecedor e o cliente é mantida, principalmente, pela interação interpessoal entre ambos e, não, pelo desempenho na entrega ou qualidade do produto (Eggert et al., 2006). Isso significa dizer que enquanto houver proximidade na interação a rede permanecerá.

A fluidez simboliza a tendência das relações se adaptarem com o tempo e mudarem suas características com o intuito de sobreviverem (Law & Singleton, 2005). Os relacionamentos interorganizacionais possuem essa característica, por isso os gestores precisam estar atentos às mudanças temporais que podem mudar a relação aparentemente estável (Medlin, 2004). Deste modo, entender e prever fontes de assimetria de intenções e expectativas é importante para a sobrevivência da relação (Medlin, 2004).

As ligações das relações são distintas entre si, mas fazem parte de um mesmo sistema (Law & Singleton, 2005). Assim, uma organização pode se relacionar com diferentes organizações por diferentes objetivos, mas todas as interações compõem um determinado plano estratégico desenhado inicialmente por uma organização focal (Medlin, 2004). As ligações interorganizacionais são marcadas pelos recursos e pelas atividades compartilhados pelas organizações (Medlin, 2004), podendo formar redes sociais, objeto que será visto no próximo subtópico.

Redes sociais

A abordagem de redes estuda as interações e relações sociais entre indivíduos ou organizações. Um grande precursor destes estudos foi Simmel (1909), que postulou que as formas sociais emergem dos relacionamentos interpessoais, onde os ganhos de autonomia destas sociabilidades moldam as interações entre os indivíduos. Desde então, conceitos e medidas foram desenvolvidos para ajudar a caracterizar a posição de um ator particular na rede, as relações entre os diferentes atores, ou mesmo, o decorrer de um processo socioeconômico como o negócio social (Dufays & Huybrechts, 2014).

Mesmo um negócio tendo cunho social, ele não ocorre no vácuo, sendo estabelecido através de relações econômicas por meio de uma rede de relacionamentos que influenciam a economia pelo menos de três formas: afetando o fluxo e a qualidade da informação, sendo fonte de recompensas e punições e estabelecendo elos de confiança. Conseqüentemente, as redes provavelmente influenciarão o acesso aos recursos, a eficácia organizacional e a construção de legitimidade. Importante ainda destacar, que cada um destes pontos parece ser desafiador no contexto do negócio social (Granovetter, 2005).

Estudando as redes por meio dos negócios sociais de forma processual, Larson e Starr (1993) apresentam um modelo de formação da organização, em que os autores argumentam que as relações do empresário se transformam em uma rede de intercâmbio interorganizacionais multidimensionais por intermédio de três etapas:

- na primeira delas, o empreendedor social identifica os vínculos existentes que fornecerão os recursos necessários para iniciar o negócio. Para entrar em um contrato relacional baseado em expectativa e normas, muitas vezes são selecionados familiares, amigos e contatos profissionais anteriores, definidos em função do histórico do relacionamento. Contudo, novos contatos também podem ser identificados nesta fase;
- na segunda etapa, as relações de troca que eram unidimensionais, tornam-se multidimensionais, misturando orientações sociais e instrumentais, em que as relações de intercâmbio acontecem pela confiança e reciprocidade;
- a terceira etapa, caracteriza-se pela complexidade das relações somado as responsabilidades empresariais. A interação é rotineira e muitas informações são trocadas. Mesmo sendo estas interações entre indivíduos, as trocas se dão cada vez mais no nível organizacional.

De acordo com Larson e Starr (1993), quando estas três etapas são bem-sucedidas, as relações de intercâmbio interorganizacionais geradoras de receita resultam em uma nova organização que tende a se caracterizar pela estabilidade e previsibilidade.

Como exemplo da evolução desta rede, Haugh (2005) descreve um estudo onde foi observado que o empreendedorismo liderado por uma determinada comunidade gerou interações diárias, criando oportunidades de compartilhamento de ideias e mobilização. Conforme houve o crescimento do número de indivíduos, foram criados arranjos mais formais, como reuniões e configurações organizacionais. O mesmo autor destaca que, nos estágios iniciais, existem fortes laços entre a comunidade e fracos laços com as organizações formais. Na fase seguinte, membros são adicionados ou descartados da rede, dependendo do valor e contribuição que adicionam para o atendimento de requisitos estabelecidos (Haugh, 2005).

Dado que as redes de negócios sociais, em sua maioria, são originárias para atendimento a objetivos que vão ao encontro das necessidades de indivíduos discriminados e separados da economia, pontes entre várias lógicas são construídas conectando redes anteriormente desconectadas, estimulando a criação, o fortalecimento dos laços sociais dentro de uma comunidade e a cooperação.

Estudos mais recentes descrevem que devido os negócios sociais serem resultantes da colaboração dos atores para o alcance de um objetivo social relevante, este tende a evoluir para um modelo de governança multi-stakeholder (Hervieux & Turcotte, 2010). Contudo, dado que os cenários são complexos, a escassez de fontes de recursos para tais empreendimentos e a conexão entre múltiplos públicos de interesse é dificultosa e, desta forma, os empreendedores sociais tendem a criar e fortalecer os laços comunitários (Dufays & Huybrechts, 2014). A seguir são demonstrados o percurso metodológico e o método de coleta, e os resultados e discussões.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo possui propósito descritivo, abordagem qualitativa e tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso único, se caracterizando como longitudinal, pois analisa as mudanças ocorridas em uma empresa social situada no estado de São Paulo ao longo do tempo, de acordo com o estabelecimento de sua rede de relacionamentos.

A escolha do caso não foi aleatória, mas se deu devido a empresa ser relevante no setor, estando inclusa no documento desenvolvido pelo PNUD: “Mercados Inclusivos no Brasil”. Importante destacar que a empresa social possui como atividade principal a construção de plataformas virtuais contendo informações sobre saúde pública, e ainda informações sobre a localidade das unidades de saúde e as datas das campanhas de vacinação.

Optou-se pela metodologia de estudo de caso, devido à profundidade que esse método proporciona ao objeto pesquisado. O estudo de caso permite que o fator tempo seja contemplado, evidenciando comportamentos organizacionais e, principalmente, relacionais em momentos distintos do atual. Outra característica do método é realizar uma investigação multifacetada, com dados de diferentes fontes (Yin, 2015).

Para isso, seguir um protocolo de estudos torna-se fundamental (Yin, 2015). Assim, o presente estudo seguiu um roteiro de entrevistas desenhado pelo PNUD com intenção de entender os modelos de negócios sociais. Esse roteiro foi aplicado tanto na primeira etapa do estudo que ocorreu em 2014, como também, na segunda etapa do estudo que ocorreu em 2016, sendo assim longitudinal, uma vez que buscou capturar a evolução dos relacionamentos e da rede de contatos, apresentando informações sobre as variações dos mesmos ao longo tempo (Diggle, Liang & Zeager, 2002). Ambas etapas seguiram o protocolo da tabela 1.

Tabela 1 – Protocolo seguido pelos pesquisadores.

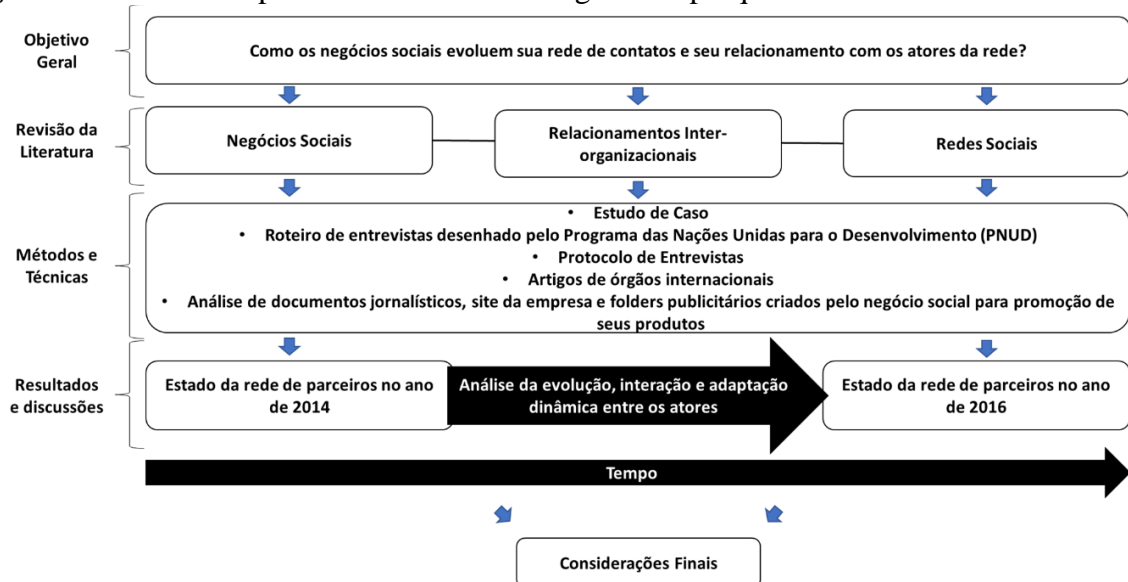
Protocolo das entrevistas

1. Contato inicial por e-mail explicando os motivos do contato;
2. Agendamento da visita à empresa para realização da entrevista;
3. Envio do roteiro de questões anterior a entrevista;
4. Dia da visita: pedido de permissão para gravar a entrevista.
5. Solicitação de contato de outras organizações que ajudam ou ajudaram na evolução do modelo de negócio.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O método de coleta teve nas entrevistas o principal meio para levantamento de dados primários. O roteiro seguido durante as entrevistas sofreu poucas alterações quando aplicado ao sócio fundador do negócio social em relação aos membros das organizações parceiras também entrevistados. Outras fontes foram utilizadas para analisar o histórico da empresa social, como documentos jornalísticos, site da empresa, folders publicitários criados pela organização para promoção de seus produtos e serviços e modelos de contratos. De maneira a facilitar o entendimento da pesquisa, o diagrama ilustrado na Figura 1 foi desenvolvido.

Figura 1 - Estrutura e procedimentos metodológicos da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

RESULTADOS

O caso escolhido foi um negócio social que iniciou suas atividades em 2010 com o objetivo de criar um site que permitisse ao cidadão brasileiro encontrar informações sobre o Sistema único de Saúde (SUS) de forma condensada, gratuita, fácil e ágil. Este objetivo foi sendo aprimorado com o tempo pelas parcerias e situações enfrentadas pelo negócio social.

A fim de facilitar a compreensão sobre a trajetória do negócio social, esta seção foi dividida em subseções. A primeira subseção detalha as fases de evolução do negócio social, e a segunda subseção, identifica a rede. De maneira a garantir o sigilo da organização investigada, a tabela 2 caracteriza quem são os atores presentes no texto dos resultados e discussões.

Tabela 2 – Descrição dos atores encontrados na rede.

Atores	Descrição

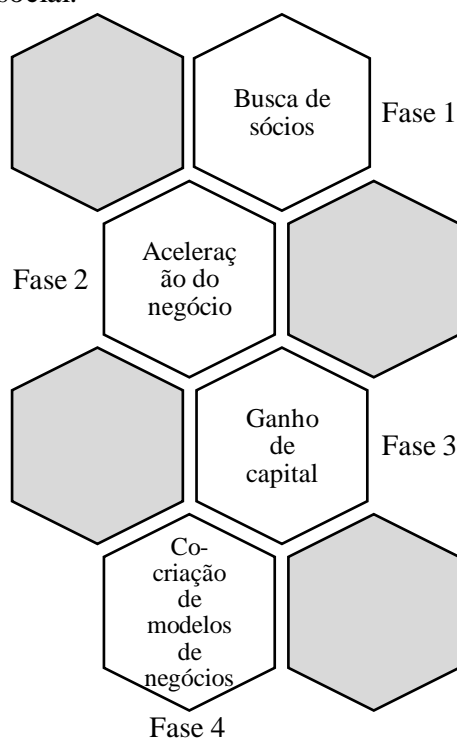
Negócio social	Criado em 2010, possui dois tipos de produtos/serviços, o primeiro é o corporativo destinado a empresas, e o segundo produto é destinado às prefeituras municipais.
Fundo de investimento	O fundo de investimentos é um gestor de recursos de terceiros, capta no mercado recursos privados para serem investidos em negócios.
Incubadora/aceleradora	Organização não governamental que se propõe a potencializar empreendimentos que visam a mudar o Brasil e que possuem rentabilidade econômica.
Cliente institucional	Instituto de especialistas com conhecimento em Tecnologia da Informação, Educação e Saúde.
Parceiro institucional	Organização sem fins lucrativos (OSCIP) que promove a inovação em serviços públicos no Brasil.
Startup	Possui serviços complementares, contando com uma rede de médicos e laboratórios para o oferecimento de consultas e exames com preços mais acessíveis. Serviço que complementa o serviço corporativo fornecido pelo negócio social.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A evolução do negócio social.

A evolução do negócio social pode ser vista em quatro fases, a primeira envolve a busca por sócios que acreditam na missão do negócio e possuem capacidade técnica para ajudar no seu desenvolvimento, a segunda envolve a aceleração do negócio social, já a terceira fase, representa o ganho de capital anjo, e a quarta fase pode ser reconhecida pelo desenvolvimento da proposta de valor por meio de parcerias (FIGURA 2).

Figura 2 - Fases do negócio social.



Fonte: elaborado pelos autores (2017).

A ideia de se criar um buscador virtual de saúde surgiu para auxiliar as pessoas a obterem os medicamentos necessários para o tratamento. Para isso, o projeto inicial se constituiu em mapear unidades de saúde e a distribuição dos remédios apenas no município de São Paulo. A escolha da cidade de São Paulo foi primeiramente pela grande população atendida no sistema público, e segundo, por ser o local onde está localizado a sede da empresa. Para superar o obstáculo da falta de informação sobre o SUS, a equipe iniciou a busca por informações em portais de prefeituras e governos estaduais.

Nesta busca, encontraram um canal de grande ajuda, as assessorias de imprensa das prefeituras. O contato com elas permitia obter informações em primeira mão sobre campanhas a serem realizadas nas cidades, novos serviços, novas unidades instaladas, entre outras novidades, capazes de suprir a necessidade de atualização do site. Após um ano de planejamento, o portal foi ao ar, em 2011, com a prestação de serviço de informações sobre localização de medicamentos gratuitos para toda população. Após três meses com o site tendo informações apenas da cidade de São Paulo, os sócios decidiram cobrir todas as cidades do Brasil, iniciando pelas capitais, posteriormente, grandes cidades do interior e, por último, os demais municípios.

Em 2012, o negócio iniciou seu processo de aceleração por meio da incubadora de negócios sociais. Essa incubadora é uma organização não governamental que se propõe a potencializar empreendimentos que visam mudar o Brasil e que possuem rentabilidade econômica. Para o negócio social, a incubadora ajudou a desenhar alguns modelos de negócio que garantissem maior sustentabilidade financeira.

Nesse mesmo período, um fundo de investimento em participações (*private equity*) criava um programa interno com o objetivo de apoiar *startups* com possibilidade de geração de receita e impacto social. O negócio social conseguiu obter o capital anjo no valor de 55 mil reais o que possibilitou a estruturação da empresa com equipe e recursos tecnológicos.

O investimento foi realizado por um fundo de investimento que entrou como acionista do negócio social. Antes do aporte financeiro, o negócio contava com dois produtos, eram eles: comercialização de serviços de informação sobre saúde para empresas (B2B) que disponibiliza planos de saúde aos seus colaboradores e tinha o custo mensal de R\$ 9,90 per capita, podendo ser reduzido proporcionalmente ao tamanho da carteira de colaboradores da empresa, e o portal virtual, que disponibilizava algumas informações sobre saúde pública gratuitamente.

Assim que o fundo de investimento iniciou as atividades no negócio, um novo modelo de negócio começou a ser desenvolvido, devido as constantes quedas de receita advinda da perda de clientes corporativos. Foi criado, então, o modelo de negócio para comercialização de serviços de tecnologia da informação para governos municipais. Esse modelo permitiu atender municípios que buscavam prover informações sobre os serviços municipais de saúde aos cidadãos.

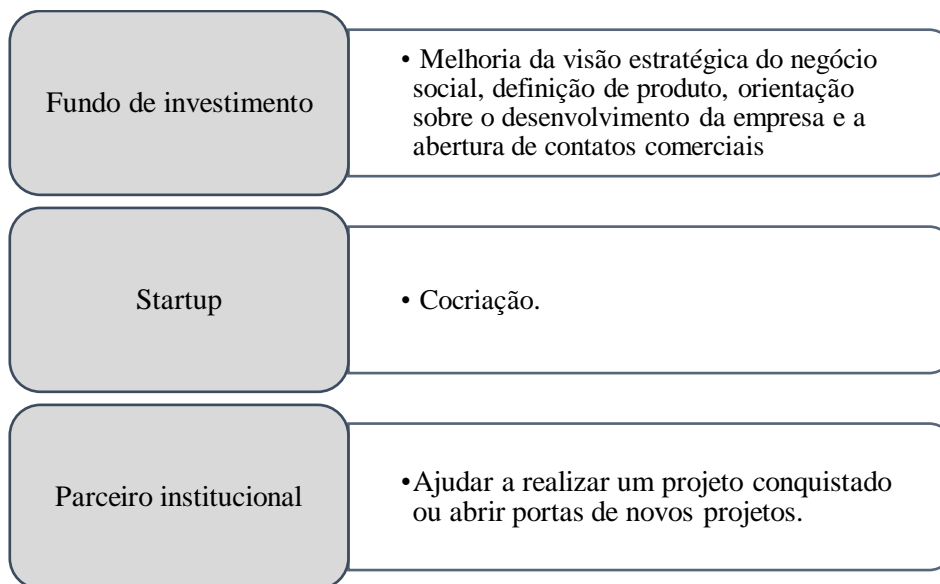
Para a realização desse produto, dois parceiros foram fundamentais, sendo um deles o cliente institucional e o parceiro institucional. O primeiro atua junto à patrocinadores (dirigentes públicos, prefeitos e secretários) para o desenvolvimento de projetos de impacto social, e o negócio social é um dos fornecedores de serviços e produtos. O segundo, executa serviços junto ao negócio social auxiliando na cocriação de soluções para serviços de saúde dos governos municipais.

Mesmo com a criação de um novo modelo de negócio, o cliente corporativo não foi esquecido. Em 2015, uma *startup* parceira foi encontrada para ampliar os benefícios oferecidos no produto B2B.

A rede

Dentro da rede do negócio social em estudo, há diversos atores com papéis singulares para o pleno funcionamento da mesma, como demonstrado na figura 3.

Figura 3 – Parceiros e sua atuação no negócio social.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O fundo de investimento faz parte do negócio social como acionista e colabora nas estratégias de negócio por meio da participação em reuniões (mensais e quinzenais) do conselho deliberativo, não possui posição executiva em nenhuma empresa investida, seu papel ao participar dos conselhos é identificar o desenvolvimento macro da empresa e ajudar na criação de contatos, canais e realizar revisões estratégicas para destravar o potencial do negócio.

No caso específico, o fundo de investimento trabalhou com a visão estratégica do negócio, a definição de produto, a orientação do desenvolvimento da empresa, a abertura de contatos comerciais, colocando à disposição do negócio social todo o relacionamento de mercado detido pelo fundo de investimentos.

Em 2015, o fundo de investimentos trouxe uma consultoria de mercado de desenvolvimento de produto para o negócio social. Fizeram conjuntamente com os fundadores, movimentos para reduzir o tamanho da máquina da empresa para aumentar a sustentabilidade financeira. Este processo de redução pode ser reconhecido no novo formato que o produto corporativo recebeu. Anteriormente, o produto corporativo se dava por meio de enfermeiras em atendimento via *call-center*, posteriormente, o atendimento passou a ser feito via chat com assistentes sociais por meio de aplicativo de celular. Além dessa mudança, o produto corporativo sofreu complementações positivas como descontos em remédio, consultas e em exames por um cartão digital disponibilizado pelo aplicativo.

Para que o aplicativo oferecesse descontos em remédios, consultas e exames foi importante o engajamento de um novo parceiro no modelo de negócios. A parceria com uma *startup* de saúde ampliou o produto corporativo, por meio da disponibilização de um novo serviço: horários médicos e laboratoriais com valores mais econômicos. A *startup* monta estas redes de profissionais e comercializa estes horários para a população. Ainda, a *startup* citada e o negócio social, em estudo, se conheceram via fundo de investimento, parceiro em comum de

ambas. Houve também, projetos conjuntos do negócio social e da *startup* com uma grande empresa brasileira de cosméticos, canal de mercado incentivado pelo fundo de investimento.

O produto criado para governos permanece com a ajuda do parceiro institucional para cocriar plataformas virtuais. Esse parceiro trabalha para a melhoria na qualidade de serviços públicos (educação, saúde e transporte) funcionando da seguinte maneira: quando o governo municipal se interessa em participar e financiar um projeto de melhoria na área da saúde, o parceiro institucional entra em contato com o negócio social onde o primeiro se responsabiliza por organizar e coordenar reuniões nas cidades e o segundo por fornecer a solução digital que será implementada. Dessa forma, o parceiro institucional pode abrir portas de novos projetos.

A relação com a *startup* iniciou para complementar o serviço do aplicativo fornecido pelo negócio social. O aplicativo, antes da *startup*, era capaz de oferecer informações sobre saúde pública, após a inserção da *startup*, o aplicativo oferece a rede de médicos e laboratórios para oferecimento de consultas e exames com preços mais acessíveis. Em ambas as parcerias, encontros presenciais ou à distância (online) são frequentemente agendados para o desenvolvimento dos projetos em comum.

DISCUSSÃO

O caso escolhido pode ser classificado como um negócio social, pois, segundo Borgaza et al. (2012) e Petrini et al. (2016), os negócios sociais buscam preencher demandas sociais e a missão do presente caso é oferecer informações sobre saúde pública para as populações que dependem do Sistema Único de Saúde (SUS) do Brasil. Sendo assim, o negócio social é marcado por algumas especificidades como aquelas listadas por Peredo e McLean (2006) e Petrini et al. (2016), preenchendo as seguintes características: geração de valor social de forma ampliada, já que a missão do negócio é condensar e facilitar o acesso de todas as informações de saúde pública brasileira em um único local; as parcerias e as formatações dos modelos de negócio demonstram a capacidade de reconhecer oportunidades para criar, inovar e distribuir valor; e o enfrentamento da escassez de recursos e dos riscos acima da média, visto que a sustentabilidade financeira do negócio ainda não foi atingida.

As fases do negócio social são similares ao modelo proposto por Larson e Starr (1993), pois a primeira fase do mesmo pode ser considerada como a busca por recursos humanos (profissionais de diferentes expertises) necessários para iniciar o negócio. Recursos, esses, que faziam parte da rede de contatos dos sócios. As fases 2 e 3 (figura 2) podem ser vistas como a segunda etapa sugerida por Larson e Starr (1993), já que o relacionamento com a aceleradora e o fundo de investimento possuem uma racionalidade instrumental predominante, visando a aprendizagem e desenvolvimento organizacionais, além de serem relações baseadas na confiança.

A fase 4, onde se iniciam as cocriações de modelos de negócio, é identificada como a terceira etapa de Larson e Starr (1993) pela complexidade das relações pautada pelo número de diferentes *stakeholders* (Silva et al., 2015) – cliente institucional, parceiro institucional, *startup*, fundo de investimento e clientes – e pela necessidade de absorver conhecimento para solucionar e vencer crises (Phelps et al., 2007), como a crise que ocorreu no ano de 2015. Esse aumento da rede de colaboradores evidencia a tendência de evolução para um modelo de governança multi-*stakeholder* como afirmam Hervieux e Turcotte (2010). Além disso, as fases mostram a agregação de novas interações para atingir o objetivo de desenvolver o negócio social (Law; Singleton, 2005). Assim, a rede foi se modificando, a aceleradora essencial na fase 1 não foi encontrada nas demais fases, visto que o fator comum que mantinha aquela interação deixou de existir, a partir do momento que o negócio social mudou de fase e a missão da aceleradora se cumpriu (Law; Singleton, 2005).

Por outro lado, a permanência do fundo de investimento mostra a manutenção no objetivo de fazer o negócio social oferecer o retorno social. Essa relação é marcada pela

constante fluidez, já que o fundo de investimento se esforça constantemente para trazer parceiros que agreguem e permitam a sobrevivência da relação (Medlin, 2004; Law; Singleton, 2005). O parceiro institucional faz parte da rede por ter o objetivo comum de evoluir serviços públicos. Nessa interação, o negócio social possui um objetivo distinto daquele firmado na interação com o fundo de investimento, mas os objetivos se conectam quando se observa que o desenvolvimento do negócio depende da abertura de novos clientes municipais (Medlin, 2004; Law; Singleton, 2005). A ligação com a startup também pode ser vista da mesma forma, já que a melhora de um produto do negócio social contribui para atrair novos clientes.

Quanto ao papel desempenhado pelos atores organizacionais, o fundo de investimento que é um parceiro inicial, acionista e membro do conselho, se apresenta como um dos elos que contribuem grandemente para o desenvolvimento de diferentes competências no negócio, assim como se posiciona como um mediador das relações de mercado. O fundo de investimentos atua para colocar o negócio social em contato com outras organizações que possam contribuir para a inovação e distribuição dos serviços, devido ao seu interesse em desenvolver o negócio para posterior venda e recuperação do aporte investido. Como cada membro da rede possui um papel (Hakansson & Snehota, 2006; Ikenami et al., 2016), o fundo de investimentos ocupa a posição de parceiro empresarial, pois, de acordo com Muzellec et al. (2015) os parceiros empresariais são aqueles que participarão no desenvolvimento do produto para garantir a rentabilidade do dinheiro investido.

A *startup* possui papel importante na cocriação, pois sua colaboração foi fundamental para a inovação do serviço corporativo (B2B) do negócio social. A complementaridade da *startup* é clara, pois ela visa atender o mesmo público do negócio social, porém com um serviço diferente. A colaboração foi uma estratégia que potencializou os resultados do produto B2B, assim como afirmam Austin et al. (2012), já que permitiu a abertura de um novo cliente para ambos os negócios. O novo cliente é uma empresa de cosméticos brasileira com grande preocupação socioambiental e contribui ao disponibilizar o serviço corporativo do negócio social com a *startup* para suas revendedoras. Isso permite à organização tradicional (empresa de cosméticos) conquistar benefícios mercadológicos e ajuda o negócio social a se sustentar financeiramente. Situação que vai ao encontro do que Reficco et al. (2006) afirmam.

Outro membro da rede é o parceiro institucional que fornece mão de obra qualificada para geração do valor social. Segundo Petrini et al. (2016), muitos negócios sociais são realizados na área da saúde ou da educação, e suas especificidades necessitam de mão de obra especializada. O parceiro institucional possui a expertise necessária para lidar com o setor público, setor este onde se encontram os governos municipais que são potenciais clientes do serviço para governos que o negócio social oferece.

Não foi encontrado problemas de interação ou incertezas pelos membros participantes da rede. Uma explicação para a boa avaliação que os parceiros disseram ter é a visão compartilhada sobre a necessidade de colaborar para inovar, o que leva as organizações comportarem-se de modo flexível e, assim, atingir um produto final de sucesso, como ocorreu com os projetos cocriados com a participação da *startup* e do parceiro institucional. Outro motivo para o sucesso das parcerias está no compartilhamento de informações sensíveis e estratégicas que possam ser necessárias para o desenvolvimento de um projeto interorganizacional, previsto em contrato como Barroso-Méndez et al. (2016) apontam. A interação interorganizacional provou necessária para a evolução dos modelos de negócio, já que o negócio social não modificou a tecnologia digital que utiliza ao longo do tempo, mas modificou a forma dos seus produtos e serviços com o auxílio dos contatos de sua rede, assim como Pérez e Cambra-Fierro (2015) afirmam que a interação com outras organizações se faz mais importante do que a adoção de novas tecnologias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso possibilitou observar que a evolução da rede depende, primeiramente, da necessidade de adaptação (Law; Singleton, 2005) do negócio social. Assim, as fases iniciais (fases 1 e 2) exigiram encontrar pessoas ou organizações que contribuíssem para a estruturação do negócio. A rede se ampliou (fases 3 e 4) a partir da necessidade de recursos financeiros e de desenvolvimento de serviços. A continuidade de atores organizacionais na rede por anos é uma característica das redes que possuem objetivos comuns compartilhados entre os entes que a compõe (Law; Singleton, 2005), sendo uma característica da rede estudada, pois enquanto houver manutenção dos interesses comuns, a rede terá potencialidade de existir.

As relações inicialmente restritas aos idealizadores se transformaram em uma rede de intercâmbio interorganizacional seguindo as três etapas do modelo de Larson e Starr (1993). Essa interação se mostrou uma fonte de sustentabilidade da organização social, e algumas ações, como o compartilhamento de informações e a flexibilidade do negócio social para resolver problemas que venham a surgir nos projetos colaborativos, foram importantes para o sucesso das parcerias. Outro aspecto marcante é a busca de organizações parceiras, somente, com características complementares.

O presente trabalho aponta, a necessidade de trabalhos futuros que venham a complementar a característica das redes segundo a teoria ator-rede, o entendimento sobre as etapas de evolução das redes e quais aspectos do relacionamento (ex.: flexibilidade, compartilhamento de informações, resolução de problemas) possuem maior valor para as relações interorganizacionais dos negócios sociais. Outra oportunidade de estudos futuros é a realização de estudos comparativos entre negócios sociais e tradicionais, apontando diferenças e similaridades quanto as características das redes, das etapas de evolução e dos relacionamentos interorganizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 370-384.

Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., Seitanidi, M. M., & Valero-Amaro, V. (2016). Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal*, 34(6), 674-685.

Diggle, P. J., Liang, K-Y, Zeager, S. L. (2002). *Analysis of longitudinal data*. Oxford.

Dufays, F., Huybrechts, B. (2014) Connecting the Dots for Social Value: A Review on Social Networks and Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship* (5 (2), pp. 214-37).

Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20-27.

Granovetter, M. (2005) The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 35-50.

Greve, A. (1995). Networks and entrepreneurship—an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian journal of management*, 11(1), 1-24.

Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 256-270.

Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1-12.

- Hervieux, C., Turcotte, M.-F. B. (2010). Social entrepreneurs' actions in networks. In: Fayolle, A. and Matlay, H. eds. Handbook of research in Social entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar, 182-201.
- Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2012). Social entrepreneurship: definitions, drivers and challenges. *Social entrepreneurship and social business*, 31-48.
- Ikenami, R. K., Garnica, L. A., & Ringer, N. J. (2016). Ecosistemas de inovação: abordagem analítica da perspectiva empresarial para formulação de estratégias de interação. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(1).
- Larson, A., Starr, J. A. (1993) A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 5-15.
- Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. *Systemic practice and action research*, 5(4), 379-393.
- Law, J., & Urry, J. (2004). Enacting the social. *Economy and society*, 33(3), 390-410.
- Law, J., & Singleton, V. (2005). Object lessons. *Organization*, 12(3), 331-355.
- Medlin, C. J. (2004). Interaction in business relationships: A time perspective. *Industrial marketing management*, 33(3), 185-193.
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 139-150.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Pérez, L., & Cambra-Fierro, J. (2015). Value generation in B2B contexts: the SMEs' perspective. *European Business Review*, 27(3), 297-317.
- Perez, L., Whitelock, J., & Florin, J. (2013). Learning about customers: Managing B2B alliances between small technology startups and industry leaders. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 431-462.
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócio com impacto social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225.
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1-30.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of small business and enterprise development*, 14(3), 418-434.
- Silva, M. de F., De Moura, L. R., & Junqueira, L. A. P. (2015). As Interfaces entre Empreendedorismo Social, Negócios Sociais e Redes Sociais no Campo Social. *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), 121.
- Simmel, G. (1909) The problem of sociology (translated and annotated by Albion W. Small). *American Journal of Sociology*, 15(3), 289-320.

Teodósio, A. D. S. D. S., & Comini, G. (2012). Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 410-421.

Tureta, C., & Alcadipani, R. (2009). O objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. *Cadernos Ebape. br*, 7(1).

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2), 308-325.