

# A CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE DE NEGÓCIOS SOCIAIS

Felipe Butignoli Diniz

Lilian A. P. Miguel (Orientadora)

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo determinar como é feita a criação de valor em negócios sociais e, de maneira sucinta, como está sua situação nos dias atuais. Para isso, este estudo possui um cunho exploratório-descritivo, que contempla a identificação e análise de relações entre fenômenos para descrever e identificar respostas. Foi utilizado o método de pesquisa qualitativa por meio de entrevista com pessoas envolvidas em negócios sociais para, então, ser feita interpretações e análises do modelo atual de negócios sociais vigente no Brasil. Para este estudo, partiu-se do princípio que os gestores de negócios sociais buscavam setores governamentais falhos para definir seus produtos ou serviços que iriam oferecer, assim como seus clientes, que deveriam ser incluídos no processo, capacitando-os a tornarem-se independentes. Por meio das pesquisas feitas com gestores de empresas foi possível perceber que o valor é criado pelo processo de suprir necessidades sociais e pode ter uma maior amplitude caso a empresa se empenhe em sanar inclusive as necessidades das comunidades, tanto as ambientais como as sociais, também há uma tendência de criar valor pelo ato de buscar resolver problemas que são encontrados na sociedade em setores que não estão sendo bem controlados pelos governos, confirmando assim a hipótese inicial.

**Palavras-chave:** Negócios sociais; Valor; Criação de Valor.

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo trata da criação de valor para o cliente de negócios sociais em um ambiente marcado pela competição e busca pelo lucro, determinar como é feita a criação de valor e sua situação atualmente. Causar um impacto positivo nas vidas das pessoas e em uma comunidade, a possibilidade de permitir um indivíduo ter autonomia financeira, solucionar problemas coletivos, além do uso sustentável de recursos naturais, são alguns dos objetivos básicos dos negócios sociais. Entretanto, deve gerar suas próprias receitas da venda de seus produtos ou serviços mostrando que não há um conflito entre ambição social e econômica.

Com toda evolução tecnológica nos últimos anos, a humanidade ainda tem um bilhão de pessoas vivendo em situação de extrema pobreza no mundo (Our World In Data, 2017). Nosso modelo de negócio tradicional focado apenas na maximização do lucro está deixando para trás essas pessoas. Esse problema é tão grave que a meta global número 1 da ONU é a erradicação da pobreza. Mas não é só isso, as outras 16 metas definidas em 2015 apontam para outros problemas, que são sociais, que ainda precisam ser resolvidos.

E diante de tantos problemas o que pode ser feito? Este estudo buscou respostas de como mobilizar a energia criativa da humanidade para resolver esses problemas de forma sustentável, como criar um modelo de negócio em que a prioridade não fosse a maximização do lucro e como serão repassados esses modelos para os possíveis clientes gerando valor para eles, orientando pelo seguinte problema de pesquisa: Como as empresas que atuam em negócios sociais criam valor a seus clientes? O objetivo geral foi: Identificar como as empresas que atuam em negócios sociais criam valor a seus clientes. Para o atingimento do objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos: (1) mapear o modelo atual de negócios sociais, e (2) identificar o perfil do consumidor em relação a esse modelo de negócio, e, (3) analisar como o valor ao cliente é criado em negócios sociais.

Para tal, foi feita uma análise do comportamento das empresas na criação de negócios sociais e como elas tentam produzir a ideia de valor para seus clientes, além de como os consumidores são atraídos por suas estratégias, para então observar como esse valor é entendido por tais consumidores que buscam negócios que aderem ao modelo social.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Negócios Sociais**

Os negócios sociais têm como objetivo a geração de valor social e ambiental juntamente com o setor econômico de sua organização, apresentam produtos e serviços inovadores para atender a uma população que não possui acesso às ofertas, muitas vezes custosas, do setor privado e aos serviços de baixa qualidade do setor público (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; COMINI, 2012).

Por isso, durante um longo período as pessoas pensaram que apenas empresas grandes, que possuem ampla disposição de recursos, poderiam se inserir no mercado de negócios sociais e oferecer produtos ou serviços de baixo custo para a população na base da pirâmide (RAHMAN; HUSSAIN, 2012; PRAHALAD, 2005; PRAHALAD; HART, 2002).

O negócio social foi definido por Muhammad Yunus, Moingeon e Lehmann-Orteg como um empreendimento concebido para resolver um problema social, deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. O objetivo do investidor é dar ajuda a outros sem obter qualquer ganho financeiro pessoal, e o retorno do valor investido é devolvido sem juros ou correções (YUNUS, MOINGEON E LEHMANN-ORTEG, 2010).

Ainda segundo esses autores, a partir do momento que os negócios sociais entraram em discussão uma nova racionalidade surgiu no mercado afirmando que, não apenas as grandes empresas serão desenvolvedoras de produtos para classes mais baixas, mas a própria sociedade poderá empreender negócios sociais direcionados a este setor (YUNUS, MOINGEON; LEHMANN-ORTEG, 2010).

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

Os negócios sociais são concebidos para empregar estratégias empresariais e ferramentas de gestão para tratar de questões sociais ou ambientais (KREUTZER; MAUKSCH, 2014). Ainda segundo Wilson e Post, este é um modelo híbrido pois aproveita a dinâmica do mercado para tratar de questões sociais profundamente enraizadas por meio da concepção e implementação de um produto ou serviço essencial. Pode-se então dizer que a busca por geração de valor social consegue se estender tanto para o consumidor final como para as partes envolvidas como clientes, colaboradores, investidores e a sociedade (WILSON; POST, 2013).

Comini, Barki e Aguiar destacam duas metas previamente vistas como incompatíveis, a possibilidade de ganhar sustentabilidade financeira e, ao mesmo tempo, criar valor social que, contudo, tornaram-se inseparáveis e são o elemento central no funcionamento dessas organizações (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Michelini e Fiorentino apresentaram um estudo onde foi possível identificar que empresas que já existem no mercado são as que criam os negócios sociais mais bem consolidados e que podem criar um negócio social dentro da empresa tradicional já existente, ou a criação de outra empresa (MICHELINI; FIORENTINO, 2012).

Segundo Yunus, Moingeon e Lehmann-Orteg, há dois tipos de negócios sociais: (1) as empresas que se concentram em fornecer um benefício social, tais como a redução da pobreza, cuidados com a saúde, a justiça social e a sustentabilidade global. Os seus proprietários ou investidores não visam ao lucro; (2) empresas de maximização de lucros, mas de propriedade das pessoas de baixa renda. O benefício social é derivado do fato de que os dividendos e o crescimento de capital produzido pelos negócios vão ajudá-los a reduzir sua pobreza ou mesmo

escapar dela (YUNUS, MOINGEON E LEHMANN-ORTEG, 2010).

Ainda segundo Yunus, Moingeon e Lehmann-Orteg, existem sete princípios dos negócios sociais, sendo eles: (1) o objetivo da empresa é superar a pobreza, em um ou mais problemas (como educação, saúde, acesso às tecnologias e meio ambiente) que ameaçam as pessoas e a sociedade. a maximização dos lucros não faz parte das metas do negócio; (2) buscar a sustentabilidade financeira e econômica; (3) os investidores são ressarcidos apenas com o valor investido, não há pagamento de dividendos; (4) o valor que foi investido é devolvido aos investidores, mas o lucro que a empresa obteve permanece com a empresa para a expansão e melhorias; (5) o negócio é ambientalmente consciente; (6) a força de trabalho (colaboradores) recebe salários compatíveis com os do mercado e tem melhores condições de trabalho; (7) fazê-lo com alegria (YUNUS, MOINGEON E LEHMANN-ORTEG, 2010).

Esses princípios mostram que nos negócios sociais não se busca o sucesso de vendas e nem liderança de mercado. Sua medida de sucesso é o foi gerado de impacto social, ou seja, o número de pessoas que foram beneficiadas com a solução posta em prática pelo modelo de negócio. No entanto, quando se fala em medidas de sucesso e número de pessoas beneficiadas, Comini, Barki e Aguiar acrescentam que não é fácil mensurar o valor social, o grau de cumprimento dos objetivos sociais ou o impacto social gerado (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Ao contrário dos negócios tradicionais, os negócios sociais funcionam para o benefício e atendimento das necessidades sociais. Este pode ser um modelo de negócios alternativo para a resolução de problemas sociais, porque não se baseia na caridade. É um negócio como outro qualquer, que precisa cobrir seus custos de funcionamento e conseguir, simultaneamente, seu objetivo social (ZAMAN, 2012).

Já para Porter e Kramer, o negócio social apresenta uma visão diferente da organização sustentável, pois o desenvolvimento sustentável gera benefícios para os três pilares da sustentabilidade (ambiental, econômico e social), entretanto, a atenção aos benefícios para o pilar social está presente na periferia e não no centro das atividades da organização (PORTER; KRAMER, 2011).

Comini, Barki e Aguiar apontam que para o Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido uma empresa social possui objetivos primordialmente sociais, pois os excedentes são essencialmente reinvestidos no propósito do negócio ou até mesmo na comunidade, e não devolvidos aos acionistas e proprietários que buscam primordialmente a maximização dos lucros (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Michelini e Fiorentino ainda apontam que é possível que uma empresa já existente com negócios convencionais pode apresentar práticas sociais, se forem analisadas por meio de uma subdivisão de negócio social ou, hipoteticamente, criando-se uma outra empresa (MICHELINI; FIORENTINO, 2012).

## **2.2 Criação de Valor ao Cliente**

A proposta do Marketing Voltado para o Valor, como uma extensão da Orientação para Marketing, é apresentada por Churchill Jr. e Peter, ao se utilizar de vários princípios e pressupostos sobre os clientes. Esta perspectiva determina que para se alcançar os objetivos de uma organização, esta deve desenvolver valores superiores para atender os desejos e necessidades de seus clientes (CHURCHILL; PETER, 2000).

A questão do valor não indica necessariamente que um produto deva ser caro ou tenha um preço muito baixo. Ao contrário, um bom valor indica que um produto em particular tem os tipos e as quantidades de benefícios em potencial - tais como qualidade, imagem e conveniência de compra - que os consumidores esperam em um nível particular de preço (STANTON et al. 2001, p. 280).

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

Com o mesmo pensamento, Bowman e Ambrosini definem que o valor percebido é definido pelo próprio consumidor quando este relaciona a qualidade e sua necessidade. É baseado em percepções próprias quanto à utilidade do produto e a disposição a pagar o valor ofertado (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Segundo Troccoli o cliente consome o que lhe cria valor. A divisão entre bens e serviços está há muito ultrapassada. O marketing partiu de uma visão dominante de bens para uma dominante de serviço, chamada de visão serviço-dominante. A lógica serviço-dominante implica que o marketing é um conjunto de processos sociais e econômicos focada em recursos transformadores, os quais permitem às empresas obterem propostas de valor melhores do que a de seus concorrentes (TROCCOLI, 2009).

A criação de valor deve ser o ponto de partida de todos os negócios e tem o propósito de gerar ganhos maiores do que os gastos da empresa. O objetivo de um negócio é criar valor (por meio do trabalho), vendê-lo ou trocá-lo com os clientes, e absorver parte desse valor em lucro

(JORGENSEN, 2017).

Entretanto, é importante ressaltar que criar valor produzindo um *commodity* ou um produto que seja facilmente substituído não é o caminho para o sucesso. Na prática, deixando de lado a teoria econômica, todo negócio é bem-sucedido na medida em que faz algo que os outros não podem (JORGENSEN, 2017).

Valor é algo que se diferencia de cada modelo de negócio e subjetivo na visão dos consumidores. Por meio de um estudo exploratório, pode-se observar algumas definições como: (1) Valor é preço baixo, (2) valor é aquilo que se deseja em um produto (3), valor é a qualidade em relação ao preço pago, e (4) valor é o que se ganha pelo preço pago (ZEITHAML, 1988).

Para os consumidores, o que define sua percepção como valor é o preço baixo. O preço do produto ou o desconto concedido a um determinado bem de consumo é o principal fator considerado no momento da compra. No estudo industrial realizado por Schechter e Bishop em 1984, eles identificam em um conjunto de consumidores a equiparação de valor e preço (ZEITHAML, 1988).

Valor é aquilo que se deseja em um produto, é o requisito primordial para determinados clientes, ou seja, é uma visão utilitária dos serviços ou bens pretendidos e de certa forma cria-se uma expectativa em relação à empresa que irá proporcionar valor. Valor também pode ser definido como todo fator qualitativo e quantitativo, subjetivo e objetivo, que fará a experiência completa do consumidor (ZEITHAML, 1988).

Zeithaml também define que o valor é a qualidade em relação ao preço pago, especialmente nesse caso é observado o *trade-off* entre o fator dado e o recebido, preço e qualidade. Dessa maneira, o valor da marca do produto se relaciona com a disposição do cliente em pagar pelo item escolhido. E para alguns o valor está intrinsecamente ligado à qualidade (ZEITHAML, 1988).

Valor é o que se ganha pelo preço pago. Para esses consumidores a barganha no momento da compra é importante, assim como, o custo benefício obtido por meio de descontos e também economias feitas comprando outro produto mais barato e de melhor rendimento quando comparado com modelos com maior sofisticação (ZEITHAML, 1988).

A responsabilidade social que se desempenha é algo que não pode ser mensurado e nem perceber o impacto, pelo fato da sua subjetividade quanto ao que é valor para cada indivíduo, porém, os ganhos obtidos pela empresa no formato de crescimento considerável no lucro e no aumento do valor da empresa para os consumidores, podem ser medidos por meio de pesquisas

quantitativas e qualitativas (JONIKAS, 2013).

A criação de valor provém da inovação, a qual estabelece ou aumenta a valorização do consumidor pelos benefícios do consumo. Quando o valor é criado, o consumidor estará disposto a pagar por um novo benefício, por algo que considera ser melhor, ou optar por receber um benefício anteriormente disponível a um custo unitário mais baixo, o que, em muitos casos, resulta em um maior volume de vendas (PRIEM, 2007).

O valor é determinado em parte pela demanda do produto que está sendo produzido. O benefício do consumidor impulsiona os fluxos de receita que tornam os recursos valiosos e, além disso, a criação de benefícios para os consumidores frequentemente resulta em valor para os acionistas (PRIEM, 2007).

Portanto, em vez de pensar na demanda como um dado, pode-se vê-la como algo útil para os estrategistas na análise dos processos de consumo, com a intenção de desenvolver estratégias de nível empresarial, podendo, assim, aumentar a receita. Uma abordagem para analisar o consumo estrategicamente é avaliar as famílias como se fossem empresas cujo "produto" é sua própria utilidade (PRIEM, 2007).

O valor de um mesmo produto é absorvido em maior ou menor escala dependendo do consumidor, de seu capital humano e sua percepção a respeito do valor que será experimentado durante o consumo irá influenciar na sua vontade de efetuar a compra. Um produto ou serviço que permanece por muito tempo sem ser consumido, não possui valor (PRIEM, 2007).

Os consumidores e as empresas podem ser considerados parceiros na produção de valor durante o consumo. Sob a perspectiva do *consumer benefit experienced*, o valor agregado é substituído pelo "valor ajudado", as empresas se esforçam para aumentar o valor experimentado e o valor pago pelos usuários finais em seus sistemas de valores (PRIEM, 2007).

As decisões a respeito do escopo organizacional (de quais negócios a corporação deve participar) tendem a ser as mais caras, as mais visíveis e as de maior alcance em se tratando da unidade central coordenadora. Por meio dessas decisões a empresa é capaz de criar valor econômico, tanto pela diversificação dos negócios, quanto pela reestruturação de união entre as unidades de negócios e tecnologias pouco utilizadas. A diversificação e criação de valor permitem que a corporação cumpra suas metas e atinja seus objetivos a longo prazo (SILVA, 2009).

A criação de valor ocorre uma vez que a atenção é voltada para as melhores oportunidades de apoio do desenvolvimento de habilidades (que tornam a influência

corporativa mais positiva) e da unidade central coordenadora. À medida em que as necessidades dos negócios mudam, a unidade central coordenadora tem o dever de revisar seu procedimento e seu portfólio de negócios (SILVA, 2009).

A corrente não financeira afirma que, atualmente, a criação de valor nas organizações vem sendo representada cada vez mais pelos fatores intangíveis como a inovação, ideias e pessoas (SILVA, 2009).

A importância das operações é destacada por Lawson, que afirma três fatores determinantes, são eles: (1) o foco das competências, potencialidades e processos; (2) recursos; e (3) atividades táticas primordiais, que são necessárias em qualquer rede de suprimentos, de acordo com a criação e a entrega de produtos ou serviços e o valor desejado pelo cliente (LOWSON, 2001).

As escolhas da empresa mudam a partir da implementação desses três fatores, ou seja, o foco será direcionado para as atividades de médio e longo prazo, para que se possam estabelecer rotas estratégicas da qual a organização terá que se reformular para conseguir entregar valor para os clientes e obter a vantagem competitiva no mercado atuante (PORTER, 1996).

Com relação à questão valor x lucro, McDonald e Malcom et al. (2001, p. 55) são enfáticos ao declararem que “a menos que se crie valor para o cliente, não pode haver negócio”, o que pode significar que os negócios não podem ser movidos apenas pelo gerenciamento das margens de lucro e que preços baixos, por si, não garantem a efetivação dos negócios. McDonald e Malcom et al. (2001, p. 70) vão além, ao afirmarem que “no mundo altamente competitivo de hoje, poucas empresas podem competir somente com os preços, porque não existe produto que alguém, em algum lugar, não possa vender mais barato”.

Para obter sucesso, segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p. 10), uma organização deve “compreender os seus clientes, saber o que eles pensam, o que sentem e como compram e usam produtos e serviços”, pois clientes não compram simplesmente, clientes buscam solucionar seus problemas e jamais devem ser negligenciados em função de outros objetivos organizacionais.

Para se determinar o que significa valor para o cliente é necessário conversar com ele. A abordagem de marketing voltada para o valor, proposta por Churchill Jr. e Peter (2000, p. 13) está fundamentada numa visão simples dos motivos que levam os clientes adquirirem determinados produtos ou serviços. Desta forma, valor para o cliente é “a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los”. Portanto, os clientes estarão dispostos a comprar quando os

benefícios das trocas forem maiores que os custos percebidos.

O marketing voltado para valor não identifica os consumidores como robôs capazes de, a todo instante, fazer contas sobre os benefícios e custos sobre seus produtos para então chegar à conclusão de compra. Essa ideia de benefícios tirado os custos é apenas uma representação de que existem efeitos positivos e negativos que influenciam a decisão de compra (CHURCHILL; PETER, 2000).

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa possui um cunho exploratório-descritivo, tendo como unidade de análise no modelo de negócios sociais atualmente em vigor no Brasil.

Os respondentes desta pesquisa de campo foram gestores em empresas que atuam nesse tipo de negócio, assim como os clientes de seus produtos. Esses respondentes foram identificados com base em dados secundários e escolhidos por julgamento e conveniência.

Adotou-se a abordagem de pesquisa qualitativa, que permitiu o entendimento e análise do comportamento dimensões de pensamento dos entrevistados, bem como sua percepção a respeito do fenômeno objeto deste estudo, com base nos postulados de Richardson (2007).

A coleta de dados para esta pesquisa foi feita por meio de entrevistas presenciais para obtenção dos dados primários, da mesma forma, foi feito o levantamento de informações a respeito das empresas de negócios voltados à sociedade até o consumidor final. As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado. Também foi feito um levantamento de dados secundários com base em um roteiro pré-estabelecido, contendo as informações essenciais para o entendimento do modelo de negócios sociais atual, assim como o comportamento vigente do consumidor. Ambos os instrumentos foram elaborados com base nos aportes teóricos desenvolvidos no Capítulo 2 deste estudo.

Os dados obtidos na pesquisa de campo, assim como os dados secundários, foram analisados por meio de análise de conteúdo considerando a análise interpretativa de texto, como afirma Flick (2009, p. 276), “a interpretação de dados é a essência da pesquisa qualitativa[...]”.

### **4. RESULTADO E DISCUSSÃO**

Este capítulo tem como objetivo apresentar as análises dos resultados obtidos com a pesquisa de campo. Está estruturado em tópicos que representam as empresas entrevistadas e as respectivas análises. A seguir são descritas as empresas, assim como a pessoa responsável

pela entrevista.

#### **4.1 Associação “A”**

Por razões de confidencialidade, as organizações pesquisadas serão tratadas com nomes fictícios, sendo a primeira organização denominada Associação “A”. Sua fundadora chegou há mais de trinta anos em uma das regiões mais carentes da Zona Sul de São Paulo. Tudo se iniciou com a confiança da comunidade, por meio da reivindicação dos direitos básicos dos moradores, como o asfaltamento das ruas, a coleta de lixo, a distribuição de cestas básicas, a instalação de hospitais e escolas nas comunidades do bairro e em seguida realizar um mapeamento dos principais problemas sociais a serem resolvidos. A Associação possui um atendimento mensal de duas mil e quinhentas famílias por meio de quinze Núcleos de Trabalho de Educação e Ação Social que permitem o desenvolvimento humano e social dos moradores da região, gerando oportunidades de crescimento.

Serão apresentados os resultados da entrevista realizado com o Diretor de Desenvolvimento Institucional.

A criação de valor da a Associação está diretamente ligada ao desenvolvimento do indivíduo junto à sua comunidade, ou seja, a sociedade onde está inserido. Por meio da educação e profissionalização do indivíduo a Associação busca não somente que ele esteja preparado para o mercado de trabalho, mas oferece valores para que ele esteja pronto a conviver em sociedade.

Nós oferecemos cursos, por exemplo, para jovens temos o curso de padeiro que dura dois anos. [...] aproveitamos o período de dois anos para oferecer uma série de outros valores como cidadania, saúde, renda, moradia e que ao longo desses dois anos ele possa entrar em contato com várias empresas do setor de supermercados, hotéis, padarias, restaurantes que possam contratar ele quando ele se formar (Diretor de Desenvolvimento Institucional).

Esse desenvolvimento do indivíduo e sua comunidade alinham-se ao pensamento de Porter e Kramer, pois, para eles, a visão de valor compartilhado redefine as fronteiras do capitalismo ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade. Abre muitas maneiras de atender a novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados e criar novas formas de obter sucesso econômico (PORTER; KRAMER, 2011).

Segundo a Associação, a fidelização de seus clientes pode ser desenvolvida pela forma como são atendidos, além do acompanhamento feito com as famílias, que são seus principais clientes. A Associação oferece serviços para todas as idades, sendo que pessoas da comunidade

e até mesmo da mesma família podem frequentar a Associação, o que, segundo eles, fideliza essas pessoas a irem frequentemente.

[...] o foco seria assistência social, foi sendo criado cada um dos programas sociais: fofinhos e saudáveis, crianças e adolescentes, jovens 1, jovens 2, adultos até os idosos. Ao longo dos 10 anos para atender cada público-alvo e suas necessidades específicas [...] esse público alvo vinha à Associação, é atendido e volta pra sua casa, depois um time Associação que vai até a sua casa mapeia as necessidades da família, verifica se está sendo colocado em prática o que é ensinado e volta também para fazer pesquisas e estudos. Este complemento do atendido vir até a Associação e depois o nosso time ir lá fortalece bastante (Diretor de Desenvolvimento Institucional).

A resolução de problemas sociais onde o governo não chega é parte essencial do valor social gerado pela Associação, assim, por mais contraditório que pareça, os negócios sociais partiram do capitalismo. Ao mesmo tempo que o capitalismo trouxe conforto e bem-estar para uma parcela da sociedade, a outra parcela começou a se destacar consideravelmente, criando uma necessidade de inclusão social que não dependesse somente dos governos, mas poderia ser uma iniciativa privada (BARKI, 2015).

[...] ela foi criando ao longo desses 10 anos um bom conhecimento sobre a região e sobre as necessidades da região e ajudando a comunidade a se organizar [...] agora está se vendo que para consertar a pobreza temos que fazer uma coisa mais estruturada [...] ajustar setores que o governo não deu a devida atenção [...] Você acha que deveria confiar mais no governo ou em nós que estamos fazendo um trabalho lá? (Diretor de Desenvolvimento Institucional).

No mesmo pensamento, o negócio social é visto por Naigeborin como uma estratégia para alcançar autonomia financeira, além de permitir às organizações ampliar o impacto de atuação e a escala de suas ações (NAIGEBORIN, 2013).

O serviço oferecido pela Associação não está diretamente ligado à conscientização e consumo sustentável, mas suas práticas acabam por ensinar tais valores aos clientes, gerando um maior valor percebido por eles.

Os métodos sustentáveis da organização se manter, isso vai aos poucos entrando na missão da Associação [...], mas isso é uma coisa muito nova ainda aqui no Brasil no terceiro setor [...]. O que a gente ensina de valores ecológicos, valores sustentáveis, até na questão de renda, é que todos os programas agora se voltem para as grandes áreas de atendimento, saúde, renda, moradia e educação. Todos têm que olhar pra isso de alguma forma, seja uma oficina, uma visita dos assistentes sociais para ver se essas coisas estão sendo trabalhadas, porque o que estamos fazendo no final é um ato transformador (Diretor de Desenvolvimento Institucional).

Para a Associação, também é importante que as famílias que utilizam de seus produtos e serviços sejam inclusas no negócio para que sejam desenvolvidos profissionalmente e sejam

aptos a tornarem-se independentes. Segundo Thompson, Alvy e Lees o maior objetivo de negócios sociais é capacitar pessoas desfavorecidas e incentivá-las a assumir uma maior responsabilidade e controle sobre suas vidas (THOMPSON; ALVY; LEES, 2000, p.329).

Nosso objetivo é que a família seja atendida e que ela passe pelo processo de transformação. Cada indivíduo deve ser o protagonista da sua transformação, ou seja, nós iremos oferecer o suporte para essa transformação e ele tem que ser livre para escolher (Diretor de Desenvolvimento Institucional).

Portanto, assim como é feito na Associação A, as organizações sociais servem aos beneficiários, incluindo-os em produção, prestação de serviços, gestão e até mesmo como donos do negócio. Seguindo o pensamento de Peredo e McLean, desta forma, os beneficiários são capacitados para se auto sustentarem (PEREDO; McLEAN, 2006).

#### **4.2 Organização “B”**

A segunda organização pesquisada, cujo nome fictício é tratado neste trabalho como Organização “B”, é uma fábrica terapêutica situada na Zona Sul do Rio de Janeiro. Como um grupo de usuários da saúde mental, a organização produz papel artesanal que se transforma em cadernos, blocos e cartões, todos personalizados com ilustrações ou colagens dos artistas do projeto, que com originalidade e bom gosto também criam camisetas, bolsas, mochilas, *ecobags* e logomarcas originais. Desta forma, seus usuários encontram a possibilidade de refazer percursos interrompidos, resgatando o direito ao trabalho, cidadania e inclusão social.

Serão apresentados os resultados da entrevista realizada com a gestora da organização formada em psicologia (Psicóloga A) e a participação de uma estagiária de psicologia (Psicóloga B).

A criação de valor da Organização B está baseada na gestão de papel reciclado como um meio pelo qual pacientes da saúde mental possam estar se desenvolvendo como humanos. Por meio da criação de alternativas aos processos reciclagem de papel, a empresa promove a inclusão social e o desenvolvimento humano em ações que geram retorno financeiro por meio de práticas ambientais benéficas. “[...] foi criada por que os pacientes reclamavam que não havia mercado de trabalho para pessoas que apresentassem distúrbios psiquiátricos [...] (Psicóloga B)”.

Esse modelo de negócio adotado pela Organização B alinha-se ao pensamento de Rahman e Hussain, pois orientam que negócios sociais são uma nova forma de fazer negócio e têm como propósito facilitar o acesso das pessoas menos favorecidas às oportunidades econômicas, sendo complementar aos objetivos de obtenção de lucros, no entanto, sem fins

lucrativos e com o objetivo de criar uma ponte entre as duas condições socioeconômicas, uma criada pela pobreza e privação, e outra, pela riqueza e acesso. O modelo de negócio social distingue-se pela sua visão, missão e estratégias operacionais de outras formas de organização (RAHMAN; HUSSAIN, 2012).

Um grande impacto que a empresa causa na conscientização é que ela atende as necessidades socioambientais e ainda fortalece a relação entre ambiente e sociedade, por meio da reciclagem de papel ela também promove a inclusão social dos que mais necessitam.

Quando as pessoas começam a prestar atenção que tem que ter um trabalho respeitoso com seu descarte, passaram a procurar a Organização. Quando a pessoa tem um objetivo maior que seu próprio universo ela começa a perceber que o descarte também é importante (Psicóloga A).

Para a Organização “B”, também é importante resolver problemas em áreas onde o governo não atua, gerando assim, mais valor para a comunidade onde está inserida.

Esse produto passa a ter um valor pois ele está dentro de um plano muito maior das políticas públicas, temos 35 anos de luta para dar voz a estas pessoas, de buscar o respeito, possibilidade de viver perto de casa com sua família (Psicóloga A).

Para a Organização “B” é importante mostrar para seus clientes e parceiros a ajuda que estão dando à sociedade para fidelizá-los.

As pessoas que buscam lugares para doar papel acabam achando a Organização. Essas pessoas interessadas eu pessoalmente busco responder e-mails, mostrar o projeto, busco uma relação muito respeitosa, agradecendo e mostrando meu trabalho e convido quem quiser para conhecer o projeto, convido eles para verem as salas, verem os produtos, então eles acabam se tornando aliados do projeto. [...] Também, esta coisa de capacitar eles para lidar com a melhor maneira com mundo, com educação, com saúde, com palestra, com visita a museu, com aulas, eu acho isso a alma da história (Psicóloga A).

O modelo de negócio da Organização B segue o mesmo pensamento da literatura de modelos de negócios sociais, pois ela orienta que valores sociais são culturalmente definidos em negócios sociais, onde as configurações de valor são determinadas pelas normas culturais e valores morais de uma sociedade, iniciando operações de oferta e demanda para atender às necessidades econômicas e sociais de uma massa maior (RAHMAN; HUSSAIN, 2012).

Ainda segundo a gestora, os negócios sociais certamente estão passando por dificuldades devido à atual situação em que o país se encontra, pois os negócios sociais não dependem de outros, mas sim, do próprio lucro gerado.

Pegando nosso exemplo em termos financeiros, está péssimo. Porque o país está numa crise muito grande, então obviamente que está atingindo todos esses setores e todos

os setores que dependem de ajuda e parcerias está tendo dificuldade. Quem que está pensando do outro quando está faltando no seu? Mas dada a natureza de nosso trabalho e como a gente foi capaz de alguma forma criar uma forma de poupança para esses dias difíceis, o importante é usar esta poupança para um valor maior que é a capacitação (Psicóloga A).

A definição conceitual adotada neste estudo é que modelo de negócios sociais é um modelo criado para solucionar problemas sociais de forma autossustentável, gerando receita necessária para arcar com suas próprias despesas, portanto, a Organização B deve ser tratada como uma empresa que depende de seus próprios lucros e está sujeita a dificuldades. Modelo de negócios sociais deve ser dedicado à criação de valor social, gerando ao mesmo tempo viabilidade econômica e sustentabilidade. Após o retorno do investimento e todos os custos sanados, a receita gerada é reinvestida no negócio social (YUNUS, MOINGEON E LEHMANN-ORTEG, 2010).

A Organização “B” também acrescenta que é importante uma relação de crescimento dos seus clientes junto à comunidade onde está inserido, criando mais valor percebido pelas pessoas da sociedade.

Para eles e para nós! Primeiro que qualquer empresa irresponsável com seu descarte não tem valor hoje em dia no mercado, e as empresas acham legal estarem associadas com coisas valiosas, hoje a sociedade valoriza, então, claro que essa Associação é benéfica. Essa interação com a sociedade é a forma mais rica de saúde mental que nós podemos ter, é o intercâmbio, esse paciente ser ouvido, receber carinho, ser entendido, ser valorizado e ele poder ir pro mundo e levar esse slogan recicle ideias, jogue fora preconceitos (Psicóloga A).

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

Por se tratar de um caso específico, o tratamento da saúde mental, a empresa não se enquadra para incluir os clientes no modelo de negócios e na independência da produção, prestação de serviços, gestão, e até mesmo como donos do negócio.

Isso não acontece aqui na Organização, pois não é assim que nós funcionamos. O que eu acho interessante é o paciente ser preparado para vida, ele não necessariamente vai sair daqui fazendo o caderno, aliás, pouquíssimos foram capazes de fazer, mas o que eles levaram para vida, dos que tinham mais sucesso aqui, foi uma autoestima, o valor, uma estabilização da saúde, um comprometimento muito maior sabendo que não pode negligenciar seu tratamento, que tem que se tratar tomar sua medicação, que tem esse apoio, não preparamos o paciente para nós, preparamos o paciente para vida. Nesse

sentido, ele leva o produto com ele (Psicóloga B).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo um maior aprofundamento de como está o modelo de negócios sociais brasileiros atualmente, verificando como é criado o valor que é percebido pelos clientes de tais empresas e sua relação com a sociedade.

Também procurou identificar como foi definido o produto ou serviço que a empresa está oferecendo, como funciona a fidelização destes clientes junto da comunidade onde estas organizações estão inseridas e se era possível afirmar que empresas de negócios sociais buscam áreas onde o governo não atua para criação de suas atividades.

Ademais, questionamentos sobre o consumo sustentável e conscientização e a inclusão dos beneficiários dentro da gestão dos negócios também foram feitos, o que acabou identificando um maior valor percebido pelos clientes ao identificarem que a empresa tem em suas políticas e práticas o consumo sustentável.

Entretanto, incluir os clientes na gestão acabou não se tornando uma prática em todas as empresas pesquisadas devido aos fatores determinantes para esta prática, como limitações físicas e mentais que são apresentadas por alguns de seus clientes.

Foi observado que empresas sociais buscam tanto o desenvolvimento social como o ambiental dentro de seus negócios para criarem valor para seus clientes. Nas empresas pesquisadas notou-se uma tendência à criação de valor por meio da busca pela solução de variados problemas encontrados na sociedade, inclusive em setores que governos não estão aptos a controlar. Ademais, o valor também pode ser criado pelo processo de sanar necessidades, tanto ambientais como sociais.

A limitação deste estudo se dá em virtude da natureza qualitativa da pesquisa, o que impede generalizações. Vale ressaltar que dado o baixo número de empresas pesquisadas, em virtude da limitação de tempo, sugerem-se mais pesquisas, com diferentes organizações de impacto sociais e setores da sociedade podem permitir um entendimento mais amplo do cenário de negócios sociais e como é feita a criação de valor em modelos de negócios sociais.

## REFERÊNCIAS

- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.
- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a

- brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul./ago./set. 2012.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3º ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- JONIKAS, D. **Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value**, 2013.
- JORGENSON, E. **Value Creation**, Evergreen Business Weekly adapted, 2017.
- KREUTZER, K.; MAUKSCH, S. The One and the Many Sides of Social Business: A Critical Reflection. In: **Social Business**. Springer Berlin Heidelberg, 2014.
- LOWSON, R. H. Retail operational strategies in complex supply chains. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, p. 97-111, 2001.
- McDONALD, Malcom et al. **Cientes, os Verdadeiros Donos da Empresa: como construir uma organização orientada para o mercado**, 2001.
- MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. New business models for creating shared value. **Social Responsibility Journal**, Bingley, v. 8, n. 4, p. 561-577, 2012.
- NAIGEBORIN, V. O papel das organizações da sociedade civil na criação e no desenvolvimento de negócios com impacto social. In: BARKI, E. et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013. OSTERWALDER, A. **The business model ontology - a proposition in a design science approach**. PhD Thesis University of Lausanne, 2004
- PEREDO, A.M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 56-65, 2006.
- PORTER, M. E. Advantage, Competitive, Creating and sustaining superior performance. **Competitive advantage**, 1985.
- \_\_\_\_\_. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-81, 1996.
- \_\_\_\_\_.; KRAMER, M. R. **Criação de valor compartilhado**. Harvard Business Review, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.
- PRAHALAD, C. K. **A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. Strategy Business, v. 1, n. 26, p. 1-14, 2002.
- PRIEM, R. L. **A Consumer Perspective On Value Creation**, 2007.
- RAHMAN, M.; HUSSAIN, M. Social business, accountability, and performance reporting. **Humanomics**, Bingley, v. 28, n. 2, p.118-132, 2012.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 eds. São Paulo: Atlas, 2007.
- SILVA, L. L. **A influência da estratégia corporativa na criação de valor: um estudo de caso dos Diários Associados em Minas Gerais**, 2009.
- STANTON, William J. et al. **Marketing**. São Paulo, 2001.
- THOMPSON, J.; ALVY, G.; LEES, A. Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. **Management Decision**, v. 38, n. 5, p. 328-338, 2000.
- TROCCOLI, I. R. **Co Criação de Valor e Fidelização dos Clientes: Uma Visão Integrada**, 2009.

WILSON, F.; POST, J. E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 40, n. 3, p. 715-737, apr. 2013.

YUNUS, MOINGEON E LEHMANN-ORTEGA, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v.43, p. 308-325, 2010.

ZAMAN, A. U. Developing a social business model for zero waste management systems: a case study analysis. **Journal of Environmental Protection**, Cambridge, v. 3, p. 1458-1469, 2012.

ZEITHAML. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.