

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

VIRGINIA WESTPHALEN CORREA MOREIRA

**PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK* PARA NEGÓCIOS DE PLATAFORMA
BASEADOS EM CAPITALISMO CONSCIENTE:
UMA VALIDAÇÃO INTERNACIONAL**

Porto Alegre

2018

VIRGINIA WESTPHALEN CORREA MOREIRA

**PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK* PARA NEGÓCIOS DE PLATAFORMA
BASEADOS EM CAPITALISMO CONSCIENTE:
UMA VALIDAÇÃO INTERNACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Verschoore.

Porto Alegre

2018

M838p Moreira, Virginia Westphalen Correa
Proposição de um *framework* para negócios de
plataforma baseados em capitalismo consciente : uma
validação internaiconal / por Virginia Westphalen Correa
Moreira. – 2018.
92 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Negócios, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Jorge Verschoore.

1. Capitalismo consciente. 2. Negócios de impacto.
3. Plataformas. 4. Plataforma estratégica. 5. *Design research*.
6. *Framework* governança. I. Título.

CDU 658:330.14

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

Virginia Westphalen Correa Moreira

PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK* PARA NEGÓCIOS DE PLATAFORMA
BASEADOS EM CAPITALISMO CONSCIENTE:
UMA VALIDAÇÃO INTERNACIONAL

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

Avaliador: Profa. Dr. Ingridi Vargas Bortolaso - UNISC

Avaliador: Prof. Dr. Claudio Senna Venzke- UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Jorge Verschoore - UNISINOS

Ao meu irmão:
meu amor, que os teus exemplos sejam tão fantásticos
como foram os meus e tu aprendas que com dedicação
todos os nossos sonhos podem se tornar realidade.

AGRADECIMENTOS

Este mestrado foi uma jornada, não apenas de aprendizados profissionais, mas como uma evolução pessoal. Uma parte importante desses aprendizados veio devido às pessoas que fizeram parte do caminho. É com o coração cheio de amor, muita humildade e gratidão que agradeço a algumas delas em especial.

A Jaciara, Silvia, Daniela e Letícia. Apenas 5 mulheres em uma turma com 24 homens. No entanto, em momento algum fomos minoria. Orgulho-me imensamente de ter feito parte desse grupo forte e inteligente, que durante todo o curso se fez presente e ouvido, mostrou a que veio e certamente quebrou alguns paradigmas com relação a mulheres nas áreas de gestão e negócios. A vocês, gurias, muito sucesso pela frente.

Aos respondentes da pesquisa. Foi conversando com vocês que eu entendi o que de fato são negócios com propósito. Essas conversas não foram apenas técnicas, elas impactaram de forma positiva a forma como vejo o mundo e o entendimento do meu próprio propósito.

À turma do MPGN 2016. Certamente este curso não teria sido o mesmo sem essas pessoas fantásticas para dividir a experiência. À toda a equipe do MPGN, aos nossos incríveis professores e em especial ao professor Jorge, que me acompanhou nesta jornada. Muito obrigada pela paciência e por ter me exigido sempre mais, isso me impulsionou a entregar o meu melhor e a aprender muito mais do que esperava.

Mãe, pai, tio Di, Glau, vocês me ensinaram que o mundo é enorme, mas foram e sempre serão a base para a qual irei voltar. Dani, mesmo longe, acompanhou cada momento, nunca faltaram palavras de apoio e ajuda em manter o foco, muito, muito obrigada. À toda a minha família e aos meus amigos mais queridos, muito obrigada por entender a ausência e ajudar a aliviar o estresse sempre que foi preciso. (P.S.: Caio, isso ainda virará um livro, então tu terá um agradecimento com teu nome).

RESUMO

Iniciativas que vão além de buscar somente geração de lucro estão ganhando cada vez mais espaço no meio empresarial, não apenas como projetos paralelos de responsabilidade social das organizações, mas como sua principal estratégia. Essas iniciativas estão relacionadas com o entendimento do importante papel da iniciativa privada na transformação e solução de problemas sociais existentes hoje. Neste contexto, a abordagem do Capitalismo Consciente (CC) define que o propósito de uma empresa deve ir além de gerar lucros e valor aos *shareholders*. Deve haver uma razão superior central para a empresa existir. Outra abordagem de negócios que provoca mudanças no mercado e quebras de paradigmas no ecossistema tradicional das empresas é a evolução dos negócios de plataforma. Nessas organizações são comercializadas as interações entre dois usuários finais e o valor adicionado para ambas as partes precisa ser claro, de forma a desenvolver a rede necessária. Esta dissertação une essas duas abordagens, com o objetivo de propor a configuração de um *framework* que sirva de apoio a empreendedores. Para tanto, adotou-se o método *design research*, constituído por cinco passos (consciência do problema, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão), que possibilita a construção e validação de um artefato. Após a consciência do problema e análise da literatura, foi elaborada a primeira versão do *framework*. A validação foi dividida em três fases, totalizando 12 especialistas entrevistados e cada etapa terminando com uma nova versão do artefato. O *framework* final é composto por um núcleo que compreende origem do propósito, início do desenvolvimento de rede e suporte financeiro; quatro quadrantes estáticos: Tecnologia, Gestão Consciente, Liderança e Rede; além de elementos divididos em 2 níveis de evolução, dentro dos quadrantes que correspondem às suas áreas de conhecimento. Entende-se que este estudo agrega conhecimento pois estabelece uma conexão entre as abordagens dos negócios de plataforma e do Capitalismo Consciente, exemplificando como isso pode ocorrer e seu potencial transformador.

Palavras-chave: Capitalismo Consciente. Negócios de Impacto. Plataformas. Plataforma Estratégica. *Design Research*. *Framework* Governança.

ABSTRACT

Initiatives that go beyond seeking only profit generation are gaining more space in the business environment, not only as parallel CSR projects, but also as their main strategy. These initiatives are related to the understanding of the important role of private initiative in transforming and solving current social problems. In this context, the Conscious Capitalism (CC) approach defines that the purpose of a business must go beyond generating profits and value to shareholders. There must be a central purpose for the company to exist. Another business approach that causes market shifts and breaks paradigms in the traditional corporate ecosystem is the evolution of platform business. In these organizations the interactions between two end users are commercialized and the added value for both parties needs to be clear in order to develop the necessary network. This dissertation unites these two approaches, with the purpose of proposing the configuration of a framework that will support entrepreneurs. In order to do so, the design research method was adopted, consisting of five steps (problem awareness, suggestion, development, evaluation and conclusion), which allows the construction and validation of an artifact. After the awareness of the problem and analysis of the literature, the first version of the framework was elaborated. The validation was divided into three phases, totaling 12 experts interviewed and each stage ending with a new version of the artifact. The final framework is comprised of a core that understands purpose, initiation of network development and financial support; four static quadrants: Technology, Conscious Management, Leadership and Network; in addition to elements divided into two levels of evolution within the quadrants that correspond to their areas of knowledge. It is understood that this study adds knowledge since it establishes a connection between the approaches of the platform business and Conscious Capitalism, exemplifying how this can occur and its transforming potential.

Palavras-chave: Conscious Capitalism. Impact Driven Business. Platforms. Strategic Platform. Design Research. Framework Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Atores no ecossistema de plataformas.....	18
Figura 2.2 – <i>Framework</i> de valor de Ouden	22
Figura 2.3 – Pilares do Capitalismo Consciente.....	29
Figura 2.4 – Propósito superior	31
Figura 3.1 – Processo do <i>Design Science Research</i>	42
Figura 4.1 – <i>Framework</i> F1	58
Figura 4.2 – <i>Framework</i> F2	67
Figura 4.3 – <i>Framework</i> FF	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Síntese das abordagens.....	39
Quadro 3.1 – Campo e sujeitos de estudo	44
Quadro 3.2 – Caracterização dos sujeitos.....	45
Quadro 3.3 – Desenho da pesquisa	47
Quadro 3.4 – <i>Framework</i> F0.....	50
Quadro 4.1 – Resumo validação F0	57
Quadro 4.2 – Resumo validação F1	66
Quadro 4.3 – Resumo validação F2	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de pesquisa	12
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Estrutura da dissertação	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Negócios de plataforma	17
2.2 Capitalismo Consciente.....	26
3 METODOLOGIA	40
3.1 Delineamento da pesquisa.....	40
3.2 <i>Design Science Research</i>	40
3.3 Procedimentos da pesquisa	43
3.3.1 Consciência do problema e elaboração do <i>framework</i>	43
3.3.2 Campo e sujeitos da etapa de validação	43
3.3.3 Validação do artefato	45
3.4 Desenvolvimento da versão zero do <i>framework</i> (F0)	47
4 VALIDAÇÃO DO FRAMEWORK PROPOSTO	51
4.1 Validação do <i>framework</i> zero junto aos acadêmicos.....	51
4.2 Validação do <i>framework</i> um (F1) junto aos empreendedores brasileiros	59
4.3 Validação do <i>framework</i> dois (F2) junto aos empresários internacionais	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
5.1 Contribuições gerenciais: versão final (FF) do <i>framework</i> proposto	75
5.2 Contribuições teóricas da pesquisa.....	77
5.3 Limitações da pesquisa.....	80
5.4 Sugestões para estudos futuros.....	80
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A	87
APÊNDICE B	90

1 INTRODUÇÃO

Em 2016, a Danone, empresa multinacional de capital aberto de produtos alimentares presente em mais de 130 países, cujas vendas, no mesmo ano, atingiram 21.9 bilhões de euros,¹ e o Grameen Bank, primeiro banco do mundo especializado em microcrédito, fundaram a Grameen Danone Foods e definiram preocupações sociais e ambientais como a parte central de seu modelo de negócio. A joint venture produz o iogurte *Shoktidoi*, produto enriquecido com nutrientes fundamentais e vendido por poucos centavos de euro para a população de Bangladesh, país com uma das maiores taxas de desnutrição materna e infantil do mundo (UNICEF, 2008). Esse iogurte não tem como objetivo apenas impactar positivamente a saúde da população, mas também toda a cadeia produtiva, uma vez que os insumos têm origem na produção regional e são vendidos de porta em porta por mulheres da comunidade local. As fábricas da Grameen Danone precisam dar lucro, retorno que possibilitará a construção de novas plantas, mas seus resultados não são medidos apenas financeiramente, tendo critérios como criação de empregos diretos e indiretos, evolução nos índices de saúde infantil e proteção ao meio ambiente como algumas de suas metas principais.²

É notável que iniciativas como esta, que vão além de buscar apenas geração de lucro, estejam ganhando cada vez mais espaço no meio empresarial. E não apenas como projetos paralelos de responsabilidade social das organizações, mas também como sua principal estratégia. Esses empreendimentos estão relacionados com o entendimento do importante papel da iniciativa privada na transformação e solução de problemas sociais existentes. Estão relacionados com a compreensão de que o capitalismo de livre iniciativa, unindo *shareholders* e *stakeholders* comprometidos, em modelos de negócios inovadores, é um meio para a geração de riqueza e desenvolvimento de uma sociedade mais saudável econômica e socialmente.

Nesse contexto, se estabelece a abordagem do Capitalismo Consciente (CC), no qual o propósito de uma empresa deve ir além de gerar lucros e valor aos *shareholders*. Não é apenas ser uma empresa virtuosa ou fazer o bem por fazer o

¹ Acesso em janeiro de 2018, disponível em: <http://www.danone.com/en/for-you/investors/investor-center/results/>.

² Disponível em: https://www.facebook.com/pg/grameen.danonebd/about/?ref=page_internal.

bem, é preciso estar muito claro, no centro da organização, o impacto de suas atividades no mundo. Deve haver uma razão superior central para a empresa existir, algo que crie a união entre todas as partes envolvidas. Esse engajamento com uma ideia de impacto positivo na sociedade alimentará um cenário de motivação, inovação e *performance*. Para esse cenário prosperar são necessárias estratégias específicas, que estão baseadas em quatro pilares principais do CC: propósito superior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura e gestão consciente (MACKEY; SISODIA, 2014).

Seguindo esse raciocínio sobre o papel das organizações, outro movimento de mercado que provoca mudanças em modelos de negócios e quebras de paradigmas no ecossistema tradicional das empresas é a evolução dos negócios de plataforma. Negócios de plataforma não são uma novidade, muito pelo contrário, já estão inseridos no dia a dia da sociedade de forma bastante natural. Bons exemplos são: consoles de *videogame*, ligando desenvolvedores e jogadores; antigas páginas amarelas, ligando prestadores de serviços a clientes; e cartões de crédito, ligando comerciantes e consumidores. No entanto, mais recentemente, como colocado por Evans e Schmalensee (2016), as plataformas estão potencializadas pela tecnologia de armazenamento em nuvem, internet banda larga, microprocessadores, *softwares* e outras tecnologias modernas, e são elas que permitem a existência e a ampliação de mercado, de plataformas como Uber³ e Airbnb⁴, ou ainda, de plataformas que também são baseadas em propósito, como a 1% For The Planet.⁵

Dessa forma, pode-se definir negócios de plataforma como serviços ou produtos que intermedeiam a transação entre fornecedores e consumidores, mas não possuem o produto ou serviço final e a responsabilidade total, como em empresas com abordagens tradicionais (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016). No modelo de negócios dominante e presente desde que existem as indústrias, as empresas criam produtos e valores, enviam ao mercado e vendem aos consumidores; nesses mercados de *commodity*, são os preços e o poder de consumo do comprador, que irão definir quem possui o que. Enquanto as

³ Uber: empresa multinacional estadunidense, prestadora de serviços eletrônicos na área do transporte privado urbano através de um aplicativo de transporte.

⁴ Airbnb: serviço *on-line* comunitário para as pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações e meios de hospedagem.

⁵ 1% For The Planet: organização internacional cujos membros contribuem com pelo menos 1% de suas vendas anuais para causas ambientais.

plataformas, principalmente pós-internet, permitem aos usuários criar e consumir o valor produzido pelos participantes, e são os próprios participantes que irão decidir quem é merecedor do produto ou serviço (ROTH, 2015). Brown (2016) afirma que o modelo de negócio de plataforma desenvolve um ecossistema que fomenta valor compartilhado no lugar de relações tradicionalmente transacionais. Ou, ainda, de forma mais direta, os modelos de negócios de plataforma recrutam participantes e vendem para cada grupo de participantes o acesso a outro grupo. Assim, seus ativos mais importantes e fonte de sua vantagem competitiva são informação e interação (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016; EVANS; SCHMALENSSEE, 2016).

Demonstrando a relevância e evolução desse modelo de negócios, nos últimos 10 anos o número de plataformas americanas avaliadas em mais de \$1 bilhão era de apenas duas (Craiglist e eBay), enquanto atualmente fala-se em mais de uma dúzia, sendo que a expectativa é que este número dobre nos próximos anos (HAGIU; ROTHMAN, 2016). Apenas o Airbnb está projetando uma receita anual de 3,5 bilhões de dólares por ano até 2020 (GALLAGHER, 2017). O avanço dessas empresas tem mostrado ao mercado o seu potencial transformador. As plataformas vêm influenciando o relacionamento dos consumidores com as marcas, permitindo a eles ter uma voz mais participativa, afetando a forma como a comunicação e o *marketing* ocorrem. Empresas têm utilizado plataformas para dividir informações antes consideradas confidenciais, com partes externas que possam colaborar para o desenvolvimento de novas soluções e produtos. As mencionadas Uber e Airbnb levantaram o debate nos mercados de transporte e hospedagem, influenciando alterações de leis e regulamentações de mercado impostas pelos governos. Esses são apenas três dos muitos exemplos de mudanças que esse modelo está acarretando na relação sociedade e organizações, mesmo que ainda não sejam empresas baseadas em um propósito de impacto social positivo.

1.1 Problema de pesquisa

Como mencionado anteriormente, os ativos mais importantes e fonte da vantagem competitiva das plataformas são informação e interação (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016; EVANS; SCHMALENSSEE, 2016). Para que exista interação, se faz necessário uma massa crítica de usuários, pois quanto maior o

número de usuários, melhor será o casamento entre fornecedores e consumidores e portanto, maior será o volume de interações. Construir essa rede de usuários é uma das maiores dificuldades na estratégia de uma plataforma, chama-se de efeito de rede, ou seja, o efeito que um usuário de um bem ou serviço tem sobre o valor desse produto para os demais usuários (SHAPIRO; VARIAN, 1999). Entende-se, portanto, que para desenvolver esse efeito de rede as plataformas devem apresentar uma proposta de valor atraente para todas as partes envolvidas (HAGIU; ROTHMAN, 2016). Uma das soluções para esse dilema pode estar em ter um propósito entre os participantes da rede, como refere Brown (2016, documento *online*, tradução nossa): “O propósito compartilhado se estende além de uma declaração de missão e transcende as mudanças de mercado. Ele atrai as pessoas e mantém o engajamento em uma plataforma”.

Sendo assim, tem-se de um lado a abordagem de plataformas, onde para a organização obter sucesso é essencial formar uma ampla rede de usuários engajados. Utilizando tecnologia e inovação como base para atingir esse objetivo, vêm alterando a forma como acontece o consumo em diversos setores. Em paralelo, tem-se a abordagem do Capitalismo Consciente, revendo o papel da iniciativa privada na solução dos problemas contemporâneos e para tanto defendendo que a organização deve ser construída a partir de um propósito superior central.

Ainda, retomando a reflexão sobre o papel das organizações na sociedade, é complementar a visão de Ouden (2012), que afirma que para solucionar os complexos problemas da sociedade contemporânea é necessário inovação e mudanças comportamentais vindas de um grande volume de pessoas. Para tanto, segundo a autora, se faz necessário disponibilizar um produto que realmente engaje os usuários, adicionando valor a todos os envolvidos. Numa visão similar, Polman (2014) defende que as organizações devem servir à sociedade, no entanto é preciso encontrar uma forma de fazê-lo de forma sustentável, não só com recursos, mas também com sistemas viáveis e que gerem retornos razoáveis, sendo necessário pensar em novos modelos de negócios, utilizando novas tecnologias. Neste sentido, já há esforços para a estruturação de *frameworks* de negócios de plataforma, como o proposto por Kumar, Lahiri e Dogan (2017), onde num cenário voltado a acompanhar as mudanças de mercado oriundas de novas expectativas dos

consumidores, desenvolvem uma abordagem baseada em economia compartilhada, contudo nenhum para o Capitalismo Consciente.

Portanto, propõem-se que a união da abordagem dos negócios de plataforma, com a do Capitalismo Consciente, irá formar um ecossistema de inovação, onde o propósito central será o catalisador para o efeito de rede, e então, desta forma, será possível o desenvolvimento de organizações disruptivas, com potencial de impacto transformador, exponencial e de longo prazo. Chegando, dessa forma, à questão de pesquisa: **Qual é a configuração de um *framework* que apoie empreendedores na construção de negócios de plataformas baseados em Capitalismo Consciente?**

1.2 Objetivos

Com base na questão-problema é possível delinear o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Propor a configuração de um *framework* para apoiar empreendedores na construção de negócios de plataforma baseados em Capitalismo Consciente.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais pilares e seus elementos para a construção de um modelo de negócios de plataforma;
- b) Identificar os principais pilares e seus elementos para a construção de um negócio baseado em Capitalismo Consciente;
- c) Estabelecer uma relação entre os pilares e os elementos identificados nos objetivos a e b;
- d) Validar o *framework* proposto.

1.3 Justificativa

Como visto anteriormente, o Capitalismo Consciente vem sendo tratado como uma nova forma de entender a razão de as organizações existirem e uma possível resposta aos problemas sociais enfrentados atualmente, assim como negócios de plataforma também têm avançado no mercado e transformado relações comerciais, influenciando o consumo e a relação entre produtor e consumidor, tornando-se uma alternativa estratégica aos negócios.

Do ponto de vista acadêmico, nos últimos anos foi possível observar um crescente interesse sobre ambos os assuntos. O número de artigos sobre negócios de plataforma passou de 101 no início dos anos 2000 para 1.110 no início de 2018.⁶ Segundo McIntyre e Srinivasan (2017, tradução nossa), "eles foram limitados a cenários de uma única indústria ou narrativa de casos, limitando implicações mais robustas e generalizáveis". Os autores ainda complementam que os negócios de plataforma têm tido um papel cada vez mais importante e se faz crítico aos estudiosos de gestão estratégica entender seus elementos e consequências.

As publicações sobre Capitalismo Consciente também tiveram avanço nos últimos anos, passando de 161 no início dos anos 2000, para 1.820 no início do ano 2018.⁷ No entanto, ainda é incipiente a ligação entre os dois construtos. Dessa forma, a presente pesquisa busca preencher essa lacuna de estudo correlacionando os temas, unindo as potencialidades dos negócios de plataforma com a capacidade de impacto positivo do Capitalismo Consciente. Entende-se a importância no desenvolvimento de conhecimento sobre novas formas de pensar sobre o crescimento econômico, a iniciativa privada e seu impacto na sociedade, assumindo o compromisso de ampliar de alguma forma os estudos realizados nesse aspecto.

Levando-se em consideração que este é o resultado de um programa de mestrado profissional, há o foco em um resultado prático para empreendedores, nesse caso o *framework* do objetivo principal. Trata-se de uma estrutura que estimule o desenvolvimento de negócios de plataforma baseados no Capitalismo Consciente e apoie o empreendedor, considerando que o sucesso de tais

⁶ Pesquisado no Google Acadêmico os termos "Conscious Capitalism" e "Platform Businesses", entre aspas e em inglês, tendo em vista que é o principal idioma de publicação. Não foram consideradas outras variações de escrita, uma vez que essas costumam ser as mais frequentes.

⁷ Ver nota 6.

empreendimentos está relacionado com as estratégias adotadas e práticas organizacionais empregadas.

Por fim, há também um nível pessoal de interesse em prosseguir com essa linha de estudo, uma vez que a autora está ampliando sua atuação profissional e acadêmica e tem forte interesse em atuar e aumentar o conhecimento sobre o impacto da iniciativa privada e da tecnologia no desenvolvimento econômico e social.

1.4 Estrutura da dissertação

Com a contextualização estabelecida, apresenta-se nesta seção a estrutura desta dissertação e a maneira como está organizada em relação aos seus capítulos. O trabalho inicia com a problematização do contexto e a apresentação dos objetivos e justificativas para a pesquisa. Na sequência, apresenta-se a fundamentação teórica do estudo. Para melhor entendimento desta etapa, o capítulo de fundamentação foi dividido em duas grandes temáticas: Negócios de plataforma e Capitalismo Consciente, apresentados nesta ordem.

O capítulo seguinte versa sobre a delimitação do método da pesquisa. Inicia-se com a definição do tipo da pesquisa, tipo de estudo e estratégia utilizada. De maneira geral, essa etapa explica as razões pelas quais optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa com abordagem metodológica baseada em *Design Science Research* e apresenta o método escolhido. Ainda, são definidos o campo e os sujeitos de pesquisa e são explicadas as etapas percorridas para o desenvolvimento e para a validação do modelo proposto, assim como descreve o *framework zero*.

Em seguida, apresenta-se o capítulo de discussão das evidências empíricas obtidas nesta pesquisa, dividido em três seções, seguindo as etapas de validação apresentadas no capítulo da metodologia. Ao final de cada seção é apresentada a evolução do *framework*. Por fim, o último capítulo expõe as considerações finais, as contribuições gerenciais e teóricas, bem como as limitações deste estudo e as recomendações para futuras investigações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo fundamentar a teoria pertinente à pesquisa proposta, realizando uma contextualização teórica. Para melhor compreensão dos temas envolvidos na questão-problema e objetivos específicos, dividiu-se a fundamentação teórica em dois grandes eixos: Negócios de plataforma e Capitalismo Consciente (CC). Apresentam-se, à luz das principais publicações das áreas, os conceitos e pesquisas já realizadas. A última seção deste capítulo ilustra uma síntese das teorias abordadas, bem como os autores selecionados.

2.1 Negócios de plataforma

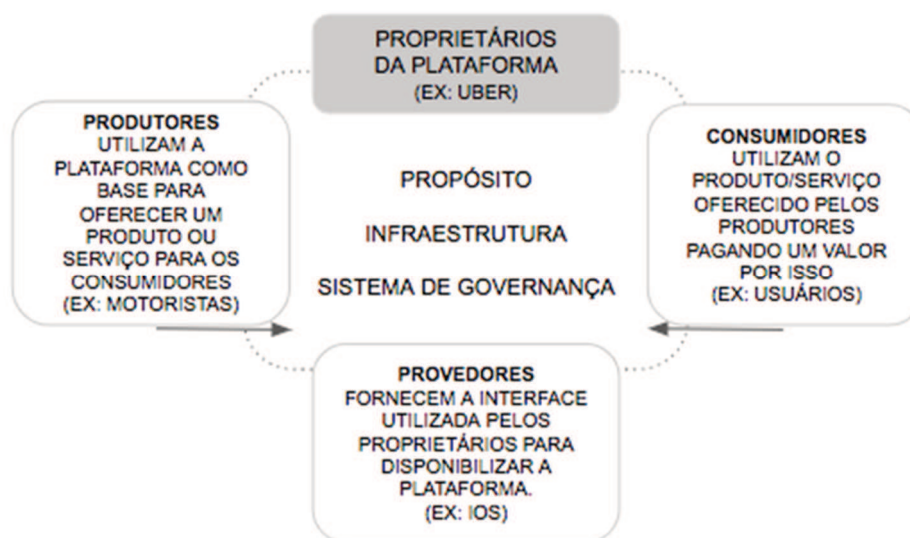
O modelo de negócios de plataforma, apesar de não ser necessariamente novo, tem recebido maior destaque recentemente. Ainda que nas pesquisas disponíveis seja possível encontrar termos e definições diferentes para os mesmos tópicos, eles são considerados complementares. Alstyne, Parker e Choudary (2016) definem negócios de plataforma como serviços ou produtos que facilitam a transação, em trocas de alto valor, entre fornecedores e consumidores, mas que não têm o produto ou serviço final e a responsabilidade total, ao contrário de empresas com abordagens mais tradicionais. Os autores ainda complementam que "os principais ativos da plataforma são as interações e as informações, que juntos são também a origem do valor criado e da sua vantagem competitiva" (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016, p. 56, tradução nossa). Rochet e Tirole (2006) utilizam o termo mercado de dois-lados⁸ e descrevem esse modelo como uma forma de obter benefícios no comércio da interação entre dois usuários finais, os vendedores e os compradores, sendo a plataforma o veículo que permitirá a essa interação que está sendo comercializada ocorrer de forma clara.

Alstyne, Parker e Choudary (2016) complementam a sua definição afirmando que, mesmo existindo variações, todas as plataformas têm uma estrutura similar, compreendendo quatro tipos de atores: 1) Proprietários, que são os idealizadores responsáveis pelo negócio e possuem controle intelectual e de governança (como os exemplos já mencionados Uber e Airbnb); 2) Provedores, que fornecem a interface utilizada pelos proprietários para disponibilizarem a plataforma, como o IOS da

⁸ Mais comumente utilizado nos artigos publicados em língua inglesa: *two-sided markets*.

Apple⁹ e o Android da Google¹⁰; 3) Produtores, que desenvolvem os produtos ou serviços oferecidos na plataforma, como os motoristas da Uber e os ofertantes de espaço na Airbnb; e, por último, 4) consumidores, que usufruem de produtos ou serviços oferecidos nas plataformas, como usuários de transportes oferecidos no Uber ou hóspedes em espaços disponibilizados por meio do Airbnb.

Figura 2.1 – Atores no ecossistema de plataformas



Fonte: elaborada pela autora com base em Alstytne, Parker e Choudary (2016).

É importante salientar que os participantes do ecossistema podem mudar de papéis. A Netflix, por exemplo, além de ser proprietária da plataforma utilizada por estúdios para divulgar filmes, também é produtora cinematográfica. Assim como consumidores podem também ser produtores e vice-versa, afetando positiva ou negativamente o negócio, algo que deve ser acompanhado e gerido pelos proprietários. Os relacionamentos nesse universo estão mais fluidos, com papéis menos definidos e formas de organização cada vez mais flexíveis, possibilitando um amadurecimento constante (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016; BROWN, 2016).

⁹ Apple Inc. é uma empresa multinacional norte-americana que tem o objetivo de projetar e comercializar produtos eletrônicos de consumo, *software* de computador e computadores pessoais. IOS é o sistema operacional móvel da Apple Inc. desenvolvido originalmente para o iPhone, também usado em iPod touch e iPad.

¹⁰ Google LLC é uma empresa multinacional de serviços *on-line* e *software* dos Estados Unidos. Android é um sistema operacional baseado no núcleo Linux e atualmente desenvolvido pela empresa de tecnologia Google.

Os sujeitos do ecossistema de uma plataforma compõem uma premissa fundamental desse modelo de mercado, e um dos seus principais desafios, o **efeito de rede**, no qual a percepção de valor da plataforma depende diretamente do número total de usuários (CENNAMO; SANTALO, 2013). O efeito de rede pode ser dividido em direto e indireto, no qual o primeiro ocorre pelo fato de os usuários valorizarem redes com maior número de participantes e possibilidades de interação; já o segundo, ocorre quando um maior número de partes presentes na rede indica maior variedade e disponibilidade de serviços e produtos, portanto, maior probabilidade da correspondência entre oferta e procura (EISENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2011; ROCHET; TIROLE, 2003).

A dinâmica do efeito de rede nos negócios de plataforma tem sido estudada por diversas linhas de pesquisa, buscando-se entender quais as melhores estratégias para estimular e gerir as redes (MCINTYRE; SRINIVASAN, 2017). Para que exista uma massa crítica de consumidores é fundamental que haja um grande volume de produtores, que, por sua vez, são atraídos pelo potencial de receita, diretamente relacionado com a massa crítica de consumidores, fechando o círculo. Considerando que o efeito de rede é positivo e forte quando os usuários convergem em um número menor de plataformas (EISENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2011), e, ainda, que a correta gestão desse cenário estimule um círculo virtuoso, desenvolvendo uma comunidade com recursos difíceis de serem copiados por outras plataformas (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016), desenvolve-se um ambiente de competição entre as plataformas na conquista por um maior número de usuários e fornecedores.

Para este fim, autores com visão econômica defendem estratégias principalmente relacionadas a preço, demonstrando que os proprietários das plataformas devem subsidiar uma parte, utilizando métodos de descontos para atrair a outra parte (MCINTYRE; SRINIVASAN, 2017; ROCHET; TIROLE, 2003). Segundo, Eisenmann, Parker e Alstyne (2011), os usuários são menos propensos a participar de múltiplas plataformas quando é caro estabelecer e manter afiliações. Autores com visão estratégica têm focado seus estudos em entender o impacto do momento de entrada no mercado, as características e a qualidade da plataforma na conquista da rede (MCINTYRE; SRINIVASAN, 2017). Quando se fala em plataformas com objetivos principalmente sociais, Nardi et al. (2018) demonstram que existem quatro

pontos que apoiam o desenvolvimento da rede: a) engajamento ativo de todas as partes envolvidas; b) simetria de poder entre as partes envolvidas; c) comunicação aberta e transparente entre as partes; e d) *links* com uma organização com reconhecida força institucional.

As plataformas que obtêm sucesso em suas estratégias e conquistam o maior número de usuários e fornecedores instalados são chamadas de dominantes. Conforme Bonardi e Durand (2003), as plataformas dominantes podem desempenhar um papel significativo na formação de padrões na medida em que as especificações incorporadas por elas podem ser vistas como modelos de mercado. Nesse contexto, depara-se com o paradigma de "*winner-take-all*"¹¹ (WTA), que sugere que as empresas de plataformas devem optar por estratégias agressivas para ampliar rapidamente sua base de usuários a fim de virar o mercado a seu favor (KATZ; SHAPIRO, 1994).

Por outro lado, Hagiu e Rothman (2016, p. 67, tradução nossa) afirmam que pode ser um equívoco pensar que toda plataforma deve crescer rápido em participantes: "Antes da escala, as plataformas devem apresentar uma proposta de valor atraente para compradores e vendedores". Os autores defendem a ideia de que ao entrar rapidamente no mercado, atingindo um crescimento exponencial, antes de realmente entender o que adicionará valor aos usuários, pode deixar o negócio vulnerável em relação aos competidores, uma vez que não será desenvolvida uma relação de fidelidade e engajamento entre a plataforma e os participantes. Se o valor é adicionado, as diferentes partes não têm razão para migrar para outras plataformas, fortalecendo, assim, o efeito de rede em longo prazo. Essa visão ratifica a definição de Alstyne, Parker e Choudary (2016) de que plataformas são serviços ou produtos que facilitam trocas de alto valor, bem como a de Brown (2016), que correlaciona participação e existência de um propósito entre os participantes da rede, que vai além de missão e possíveis mudanças de mercado, atraindo e sustentando os usuários engajados na plataforma. Conclui-se, dessa forma, a importância de entender e deixar clara aos participantes a **adição de valor** da plataforma.

Em relação à definição de valor, salienta-se que, por meio da inovação, em um esforço colaborativo entre organizações, empreendedores, governo e sociedade,

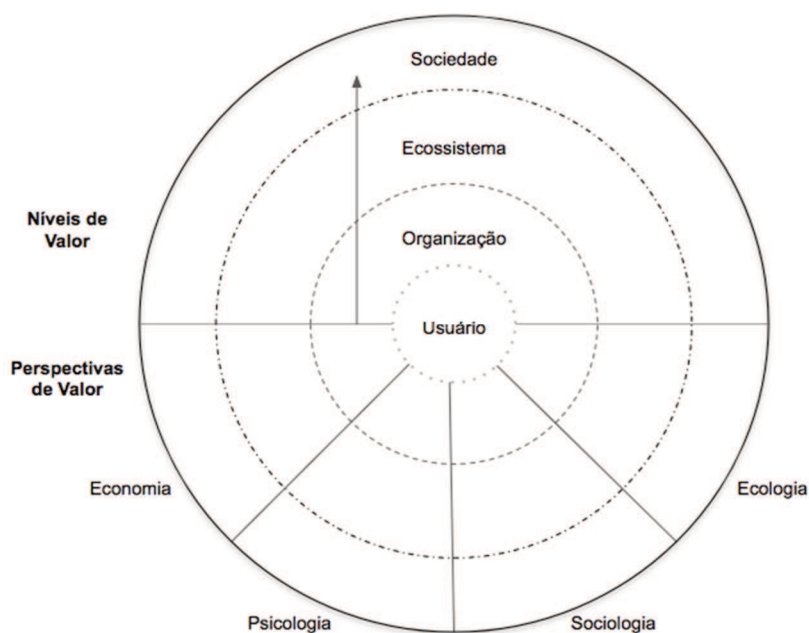
¹¹ Tradução literal para o português: "vencedor leva todas". Comum encontrar na literatura, mesmo de língua portuguesa, a utilização do termo em inglês.

é possível encontrar soluções para os complexos problemas sociais e ambientais enfrentados pela sociedade hoje (OUDEN, 2012). No entanto, essa solução só será encontrada se existir uma visão holística envolvendo negócios, *design* de produto e engenharia. A autora ainda complementa que os problemas da sociedade contemporânea não são isolados e só existirá uma solução se ocorrerem mudanças comportamentais vindas de um grande volume de pessoas. Para que ocorra essa mudança de comportamento em larga escala, se faz necessário disponibilizar um produto ou serviço que realmente engaje os usuários, criando valor para todos os envolvidos.

A solução final é, portanto, a que oferece uma experiência prazerosa para os usuários finais, com a capacidade de as organizações envolvidas fazerem o bem, de forma sustentável. Somente dessa maneira haverá um impacto positivo bastante grande a nível societal e a transformação real ocorrerá. (OUDEN, 2012, p. 5, tradução nossa).

Ouden (2012), no contexto de inovação que busca criar valor por meio de transformação, desenvolve então um *framework* para responder à importância de definir valor. O valor não é percebido da mesma forma por todos, portanto, é relevante compreender que existem quatro níveis diferentes de percepção de valor, que se sobrepõem: o nível do usuário, da organização, do ecossistema e da sociedade. Deve-se iniciar no centro, entendendo profundamente o que é adição de valor para o usuário, para então evoluir para o nível organizacional, criando significados dentro da organização. Posteriormente é possível evoluir para um impacto transformacional no ecossistema e na sociedade. A autora ainda adiciona que o valor poderá ser analisado por diferentes perspectivas das ciências sociais.

De acordo com Lorenz et al. (2017), o modelo de negócios de plataforma apresenta características que podem dar conta das necessidades de adequações constantes, de geração de valor para todos os níveis propostos por Ouden (2012) e responder aos ecossistemas de inovação, operando em redes e se conectando às diversas partes envolvidas para criação de inovação, valor e conhecimento. A Figura 2.2 apresenta a estrutura do *framework*.

Figura 2.2 – *Framework* de valor de Ouden

Fonte: adaptada de Ouden (2012).

Retomando a definição de Alstyre, Parker e Choudary (2016), as interações que ocorrem dentro das plataformas são alguns dos seus principais ativos. cuja construção de confiança, quando relacionamentos são a moeda que precedem tais transações, é muito importante (BROWN, 2016). Hagiu e Hothman (2016) reiteram que após desenvolver uma base de usuários é preciso criar confiança e incentivos para mantê-los. Entende-se que na sequência da criação de valor evolui-se para outro fator importante nos negócios de plataforma: o desenvolvimento de um **relacionamento de confiança** entre as partes. Tendo em vista que as plataformas não têm controle direto sobre a qualidade dos produtos ou serviços trocados, elas precisam elaborar mecanismos para garantir que os usuários tenham sensação de segurança durante as transações, o que envolve ações práticas, como fornecer seguro para as partes envolvidas, vetar ou certificar participantes e oferecer resolução de disputas e serviços de segurança de pagamento (HAGIU; HOTHMAN, 2016).

Desenvolver um elaborado plano de **governança de rede**, que abordará as normas de conduta para todos os usuários, as barreiras que serão colocadas em relação ao mercado, os sistemas de recompensa, assim como as consequências caso não sigam com essas premissas, que podem ir de uma simples advertência até

o banimento de um determinado usuário, também é uma estratégia de geração de confiança. Esse sistema de governança garante a qualidade do uso da plataforma (EVANS; SCHMALENSEE, 2016). As decisões sobre as **normas de conduta** não são inalteráveis ou idênticas para todos os negócios, costumando inclusive evoluir conforme a plataforma aprende sobre o comportamento dos seus usuários. Todos os negócios nesse modelo devem induzir seus usuários a interagir e a compartilhar suas ideias e recursos, ao mesmo tempo em que controlam para evitar que se tenha algum efeito negativo.

Os autores das áreas de economia, gestão e estratégia buscam principalmente entender como ocorre o efeito de rede no cenário dos negócios de plataforma e como desdobrar estratégias para o crescimento e manutenção da base por meio de táticas relacionadas ao tempo de entrada no mercado, preço, qualidade do serviço e governança de rede. Já os autores de áreas relacionadas à tecnologia, têm dado atenção ao impacto que as decisões relacionadas ao *design* da plataforma e as escolhas relacionadas à sua **arquitetura** tem sobre o negócio (MCINTYRE; SRINIVASAN, 2017).

Segundo Gawer (2014), na interpretação da engenharia, plataformas são definidas como arquiteturas tecnológicas (incluindo interfaces) projetadas com base em um propósito, que facilitam a inovação. Nessa perspectiva, o *design* e o uso da plataforma colaboram para a organização atingir economia de escala. Parker, Alstynne e Choudary (2016, p. 137, tradução nossa) entendem que "o *design* de uma plataforma deve começar com sua interação central - um tipo de interação que está no centro da missão de criação de valor da plataforma", pois é ele que atrairá os participantes desejados, possibilitará as interações corretas, adicionando valor, e afetará diretamente a formação do efeito de rede.

Ainda que a visão dos autores de tecnologia tenha uma série de importantes limitações, como entender a plataforma como um elemento estável e não explicar suas evoluções, assim como não examinar como ocorre competição entre plataformas e entre os usuários, é nesse olhar que entram definições importantes sobre a arquitetura ser aberta ou fechada. As definições sobre essas condições influenciam os resultados gerais, uma vez que o nível de abertura da plataforma impacta a facilitação para a inovação acontecer e também o controle da própria organização em relação ao desenvolvimento da plataforma (GAWER, 2014).

Uma arquitetura aberta permite que os participantes acessem recursos da plataforma, como ferramentas de desenvolvimento de aplicativos e criem novas fontes de valor. A governança aberta permite que outros atores, além dos proprietários, definam as regras de comércio e recompensam o compartilhamento na plataforma. Independentemente de quem define as regras, um sistema de recompensa justa é a chave. (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016, p. 60, tradução nossa).

Como visto, existem ainda opiniões bastante distintas sobre quais são as melhores estratégias para os negócios de plataforma, especialmente aqueles baseados em tecnologia, o que condiz com o fato de ser uma abordagem ainda em estágios iniciais de desenvolvimento. No entanto, nesse tipo de organização, a disponibilidade de **informações e métricas** geradas é bastante superior às organizações que não são baseadas em tecnologia, o que colabora para que as plataformas se mantenham competitivas. A importância desse controle não é diferente da dos negócios tradicionais, pois são esses dados que irão gerar aprendizados em relação à saúde do negócio e apoiar a tomada de decisões. No entanto, em uma organização em que o volume de informações cresce, as métricas analisadas mudam. É preciso acompanhar o uso da plataforma pelos participantes, o comportamento das interações, a qualidade do casamento entre oferta e procura e do valor adicionado, o engajamento e possíveis efeitos negativos na rede (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2016).

Por fim, tratando-se de modelos de negócios ainda em desenvolvimento, as plataformas enfrentam desafios em relação à desintermediação e regulamentação. O primeiro concerne a transações que por ventura comecem dentro da plataforma, mas devido aos usuários acreditarem ser oneroso efetuar dentro dela, terminem, ou reprimem, externamente. Esse cenário teria um impacto financeiro negativo para a plataforma. No intuito de evitar esse tipo de comportamento, com frequência são impostas penalidades no caso de comportamento suspeito. Hagiu e Rothman (2016) entendem que essa não deve ser uma preocupação dos empreendedores, e sim criar valor suficiente para que esse tipo de situação não ocorra, assim como controlar para que as suas taxas não sejam percebidas como muito altas.

Os participantes geralmente preferem realizar negócios em uma "sala bem iluminada" que reduz os custos de pesquisa ou de transação e permite que os negócios sejam conduzidos de forma segura e confortável. Portanto, enquanto um mercado fornece valor, deve haver incentivo suficiente para um ou ambos os lados para realizar todas as suas transações através da plataforma. (HAGIU; ROTHMAN, 2016, p. 69, tradução nossa).

No caso de regulamentações, os mercados de plataforma costumam alterar a forma como os negócios são conduzidos, ampliando possibilidades por meio de inovação, diminuindo intermediários e alterando a forma como são consumidos produtos e serviços, em alguns casos, inclusive, sem a necessidade de possuir determinado bem. Essas alterações encontram dificuldades em relação a regulamentações governamentais, gerando uma série de questionamentos e discussões, inclusive entre classes. No serviço de transportes, por exemplo, as licenças de taxis podem trazer uma maior segurança para o usuário e benefícios para o motorista, no entanto, também é possível que reduzam a eficiência da economia, aumentem o valor final do serviço e levem a uma má alocação de recursos. Enquanto serviços como o Uber, mais flexíveis na sua atuação tendo em vista uma menor regulamentação, apoiados por tecnologias que permitem uma correspondência mais eficiente entre motoristas disponíveis e passageiro, tornam-se extremamente competitivos (CRAMER; KRUEGER, 2016).

Entende-se que não é realístico resolver todas questões de conflitos que por ventura possam surgir, antes de lançar um negócio. No entanto, algumas estratégias podem ajudar, Hagiu e Rothman (2016) sugerem quatro formas de atender essa questão: 1) Por meio do trabalho de *marketing* as organizações devem desenvolver uma visão clara sobre seu modelo de negócio e encontrar a forma mais positiva – ainda que precisa – de descrevê-la para o mundo exterior; 2) com o apoio de um advogado, principalmente em segmentos mais regulamentados, entender as leis e dialogar com as autoridades em busca de soluções; 3) estar aberto a ideias construtivas e manter relações amigáveis com os órgãos reguladores, desenvolvendo parcerias, não relações adversárias; e, por fim, 4) saber defender sua posição, utilizando desde usuários engajados a informações que exemplifiquem o impacto positivo do negócio tanto para a sociedade quanto para a economia.

Tendo sido apresentada a fundamentação teórica da abordagem de plataformas, passa-se para a próxima seção, que expõe os principais estudos sobre Capitalismo Consciente (CC).

2.2 Capitalismo Consciente

Nos últimos anos, é possível encontrar empresas operando com baixo nível de consciência, líderes de negócios aceitando práticas avessas à ética, buscando apenas a ampliação de seus lucros, com influência de dinheiro privado no governo, dívidas públicas e privadas e ampliação das diferenças entre classes sociais (MACKEY; SISODIA, 2014; MINTZBERG, 2015; POLMAN, 2014; PORTER; KRAMER, 2011). No entanto, de acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010, p. 309, tradução nossa), "algumas empresas começaram a questionar seu papel de forma mais fundamental e parecem estar despertando para questões de mudança social".

É nesse cenário que surge a abordagem do Capitalismo Consciente (CC), que entende que as organizações podem e devem ter, além de resultados econômicos, um impacto social positivo. Na visão de Mackey e Sisodia (2014), o CC é uma resposta ao equívoco no entendimento do conceito do crescimento dos recursos e do esquecimento que por meio do livre mercado "os pobres podem enriquecer sem que os mais ricos tenham que ficar mais pobres. A torta cresce e tem mais para todos. Essa é a ideia central do capitalismo, a extraordinária habilidade de gerar riqueza" (MACKEY; SISODIA, 2014, p. 17, tradução nossa). Dessa forma, "precisamos recapturar a narrativa e restaurá-la à sua verdadeira essência: o objetivo dos negócios é melhorar nossas vidas e criar valor para as partes interessadas" (MACKEY; SISODIA, 2014, p. 20, tradução nossa).

Por sua vez, O'Toole e Vogel (2011) referem que o termo Capitalismo Consciente pode ser novo, todavia, a ideia de as empresas poderem obter melhores resultados fazendo o bem não é. Certos conceitos centrais da abordagem vêm evoluindo também em outras linhas de pesquisa que buscam um impacto positivo das organizações na sociedade. Antes de evoluir é importante definir que mesmo que "a maximização do valor para os acionistas continue a ser a regra no sistema capitalista, e claramente a reconciliação deste com objetivos sociais é muitas vezes problemática" (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010, p. 309, tradução nossa), as organizações com fins sociais são aquelas que unem modelos tanto de empresas voltadas ao lucro, quanto organizações não governamentais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Algumas das principais abordagens que,

assim como o CC, também surgiram como resposta à insatisfação com a forma atual do capitalismo são: Capitalismo Natural, *Triple Bottom Line* (TLB), Corporações B, Capitalismo Criativo e SVC (*Share-value Capitalism*). É relevante conceituar CSR (*Corporate Social Responsibility*) no intuito de elencar as diferenças em relação ao CC (MACKEY; SISODIA, 2014).

O Capitalismo Natural teoriza que os negócios e os interesses ambientais devem ser complementares, fazendo uso de tecnologia para valorizar os recursos naturais e minimizar os danos ambientais; as organizações podem trabalhar em harmonia com a natureza de forma lucrativa e sustentável (HAWKEN; LOVINS; LOVINS, 2008). Não existe oposição entre o Capitalismo Natural e o Capitalismo Consciente, cujo último pode incluir princípios do primeiro, no entanto, vai além dele e tem uma visão mais completa da organização e de todos os seus recursos e sistemas econômicos (MACKEY; SISODIA, 2014).

O *Triple Bottom Line*, ou tripé da sustentabilidade, corresponde aos resultados de uma organização medidos em termos sociais, ambientais e econômicos, levando em consideração três pilares: pessoas, planeta e lucro. É um método pragmático e eficaz na medição da sustentabilidade no ambiente corporativo (ELKINGTON, 1998). Ao mesmo tempo em que trabalha a questão de uma consciência maior, o movimento do TBL costuma focar suas ações em responsabilidade social e ambiental e não fala sobre um propósito central à estratégia da organização, sendo essa a diferença em relação ao CC (MACKEY; SISODIA, 2014).

Assim como o CC, as Corporações B buscam um impacto positivo na sociedade por meio de altos padrões de desempenho social e ambiental, transparência pública e responsabilidade legal. Trata-se de empresas que buscam lucro, certificadas pela organização sem fins lucrativos *B Lab*, que trabalha em prol do movimento. Para receber o certificado, as empresas interessadas devem cumprir uma série de padrões de responsabilidade, transparência e *performance*. Uma de suas principais características é o fato de tornarem legalmente responsáveis pelos padrões de impacto estabelecidos, tendo influência direta no estatuto da empresa.¹² As organizações certificadas como *B Corporations* podem também ser consideradas empresas de CC, no entanto, Mackey e Sisodia (2014) entendem que elas têm

¹² Definição de Corporações B disponível em: www.bcorporation.net/what-are-b-corps. Acesso em: 24 fev. 2018.

limitações em relação ao potencial de crescimento e possíveis investidores, uma vez que as alterações de estatuto diminuem o poder de decisão dos seus donos, dando maior poder para a gerência, o que violaria um princípio importante de gestão.

Enquanto o Capitalismo Natural, o TBL e as Corporações B têm foco em recursos naturais, a ideia por trás do Capitalismo Criativo é a de que governos, empresas e organizações sem fins lucrativos podem trabalhar em conjunto para aliviar as desigualdades do mundo e, para tanto, devem utilizar suas forças de mercado, investindo em inovação destinada à base da pirâmide (GATES, 2008). Mackey e Sisodia (2014) defendem que essa abordagem pode ser vista como apenas uma estratégia para trabalhar a base da pirâmide e mercados de baixa renda, não sendo extensiva para diversos segmentos de mercado ou central à organização, como demanda o CC.

Assim como nas abordagens vistas anteriormente, Porter e Kramer (2011) disseminaram a ideia por trás de SVC (*Share-Value Capitalism*), ou criação de valor compartilhado, acreditando que as organizações devem ter um papel de impacto social e serem também responsáveis pelo bem-estar da população. Os autores sugerem que as empresas podem criar valor de três formas diferentes: reconceber produtos e mercados de forma a satisfazer necessidades em mercados subatendidos; redefinir a produtividade da cadeia de valor; e promover o desenvolvimento de *clusters* locais. Assim, o SVC é uma forma de alinhar interesses do negócio e da sociedade, indo além da maximização de valor do *shareholder*. No entanto, não aborda fatores intangíveis relacionados a valores pessoais (MACKEY; SISODIA, 2014).

O CSR (*Corporate Social Responsibility*), ou responsabilidade social corporativa, refere-se a programas relacionados à filantropia e à correção de ações dos negócios que possam ser consideradas danosas à sociedade ou ao meio ambiente, funcionando, de certa forma, como um mecanismo de autorregulação por meio do qual uma empresa monitora e garante a sua ativa adesão à lei e às normas éticas (PORTER; KRAMER, 2011). Em paralelo, para as organizações consideradas de CC, Mackey e Sisodia (2014) afirmam que criar valor para todos os seus *stakeholders* acontece de forma orgânica, estando a responsabilidade social já inserida na cultura e estratégia da empresa.

Segundo Eckschmidt et Al. (2017), o que diferencia o Capitalismo Consciente das demais abordagens é um enfoque holístico da organização. Assim, chega-se à definição de CC:

O Capitalismo Consciente é um paradigma evolutivo para negócios que simultaneamente cria múltiplos tipos de valor e bem-estar para todos os interessados: financeiros, intelectuais, físicos, ecológicos, sociais, culturais, emocionais, éticos e até mesmo espirituais [...]. Capitalismo Consciente não é sobre ser virtuoso ou fazer o bem por fazer o bem. É uma forma de pensar sobre negócios que é mais consciente sobre o seu propósito maior, seu impacto no mundo e a relação que tem com seus vários *stakeholders*. (MACKEY; SISODIA, 2014, p.32, tradução nossa).

O CC pode ser definido como uma abordagem de pensar os negócios, uma alternativa às práticas tradicionais, em que um propósito superior está no centro do negócio e a geração de lucro é uma consequência necessária. Segundo Rauch (2011), o valor criado por um negócio de CC é multidimensional, abrangendo mais do que lucros econômicos, sendo determinado pela criação de valor que geram para todos os seus *stakeholders*. Para que um negócio seja consciente, é necessário que durante o seu desenvolvimento o empreendedor entenda de forma integrada os elementos essenciais desse princípio, demonstrados na Figura 2.3: Propósito Maior e Valores Centrais, Integração de *Stakeholders*, Cultura e Gestão Conscientes e Liderança Consciente (MACKEY; SISODIA, 2014).

Figura 2.3 – Pilares do Capitalismo Consciente



Fonte: Mackey e Sisodia (2014, p. 33).

Como colocado por O'Toole e Vogel (2011), os pilares do CC são comuns às empresas associadas ao movimento, mesmo que elas pertençam às mais diferentes indústrias e tenham práticas distintas de gestão. Importante salientar, que cada pilar tem uma razão específica de ser, no entanto, não significa que para uma empresa ser consciente, ela necessite atender a todos na mesma forma e intensidade (ECKSCHMIDT et al., 2017). O pilar central do CC que afeta os demais elementos é o **Propósito Maior e Valores Centrais**. O'Toole e Vogel (2011, p. 61, tradução nossa) o definem de forma bastante objetiva:

Os lucros são vistos como os meios para um fim maior, mas não como o objetivo principal de uma empresa. Embora a rentabilidade a longo prazo seja vista como necessária e desejável, os lucros a curto prazo não são prosseguidos à custa de considerações éticas e ambientais ou valores humanos mais elevados, como o respeito pelos indivíduos.

A partir dessa definição, percebe-se que os autores têm uma visão pragmática, não detalhando o que é o fim maior e indicando que o propósito está relacionado com ética, práticas sustentáveis e respeito, integrando-as em uma estratégia preexistente. Mackey e Sisodia (2014, p. 42, tradução nossa), por sua vez, preocupam-se em entender o impacto que um propósito maior tem sobre a organização e sobre a formulação estratégica:

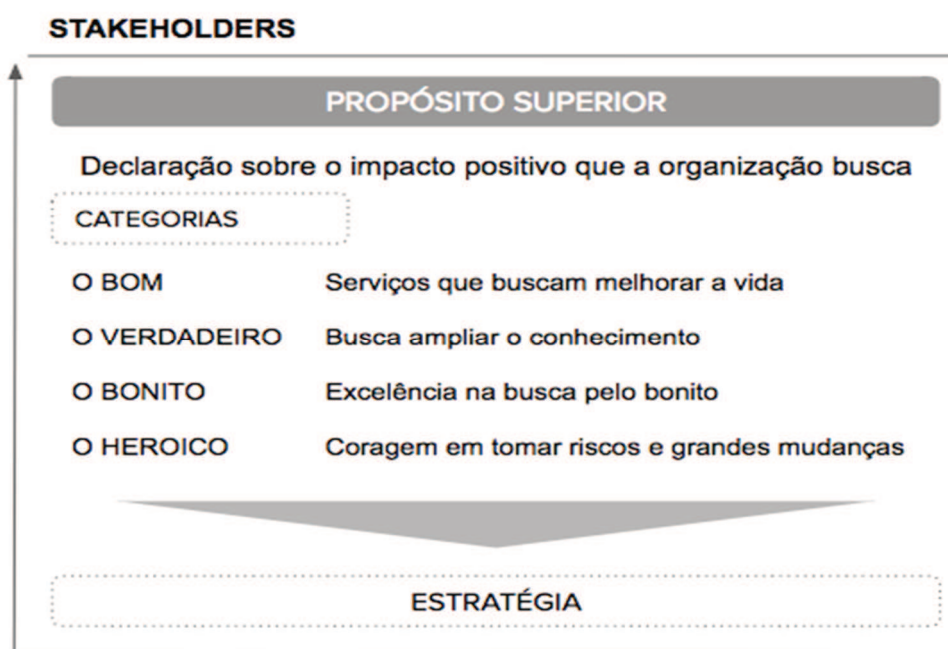
Quando todas as partes interessadas estão alinhadas em torno de uma finalidade comum superior, eles são menos propensos a se preocupar apenas com o seu auto-interesse imediato, estreitamente definido. Ter um propósito mais elevado é o ponto de partida do que significa ser um negócio consciente: estar consciente de si mesmo, reconhecer o que torna a empresa verdadeiramente única e descobrir como a empresa pode servir melhor.

Ainda segundo Mackey e Sisodia (2014), o propósito deve vir antes da formulação estratégica e precisa endereçar questões fundamentais relacionadas ao que significa ser humano. O propósito está relacionado com a diferença que as pessoas querem fazer no mundo e pode estar dentro de uma ou mais entre quatro categorias: o bom, o verdadeiro, o bonito e o heroico.

Propósitos dentro da primeira categoria costumam ser encontrados em empresas de serviços ou varejo. Essas organizações possuem genuína empatia pelos desejos e necessidades de seus clientes, tentando sempre atendê-los ao mesmo tempo em que estimulam relacionamentos baseados no respeito e carinho, tanto internamente quanto com o público externo. Na segunda categoria estão

organizações cujo propósito está relacionado com a busca pelo saber, por um avanço do conhecimento coletivo que terá impacto positivo na vida da sociedade, desde melhorar a qualidade de vida, facilitar o acesso à educação e à cultura, diminuir preços ou contribuir para o avanço da saúde. A terceira categoria, o bonito, engloba empresas que buscam impactar por meio das artes, de excelência em *design* e experiências perfeitas. Por fim, o heroico compreende empresas que têm como objetivo fazer algo inédito e, com isso, mudar o mundo, mesmo que para tanto tenham que assumir riscos maiores (MACKEY; SISODIA, 2014). Um resumo dos tipos de propósito é apresentado na Figura 2.4.

Figura 2.4 - Propósito superior



Fonte: adaptada de Mackey e Sisodia (2014).

Uma crítica levantada por O'Toole e Vogel (2011) diz respeito à adoção desse modelo por empresas de diversos segmentos. Os autores concordam com a iniciativa da criação de uma nova forma de ver os negócios, mas se dizem céticos em relação às práticas serem amplamente adotadas por diferentes empresas e questionam-se, se todas organizações conseguiriam manter-se e ter bons resultados agindo de forma mais virtuosa. Fazendo um paralelo a esse ponto, Strong (2011) acredita que a população já vem integrando significado e propósito nas suas

decisões de compra, e que os consumidores exigirão cada vez mais produtos e empresas éticas, o que beneficiará o modelo de negócio consciente.

Mackey e Sisodia (2014, p. 30, tradução nossa) entendem que existe uma relação entre propósito e evolução de consciência da sociedade, inclusive salientando que isso é um processo contínuo: "Nesta jornada de constante evolução e aumento de consciência, estamos nos tornando cada vez mais carinhosos, holísticos e pensando no longo prazo". Dessa forma, entende-se, no contexto deste estudo, a possibilidade de fazer uma relação com o pensamento de Senge et al. (2007), quando destacam que, no cenário dos negócios, com o aumento de complexidade dos problemas enfrentados pelas organizações, principalmente relacionados à sustentabilidade, é necessário um processo de aprendizagem. "A verdadeira mudança sistêmica significa a promulgação de novas formas de pensar, criando novas estruturas formais e, finalmente, transformando relações" (SENGE et al., 2007, p. 51, tradução nossa). De acordo com os autores, para que ocorra uma mudança em escala significativa, é necessário engajar uma grande comunidade de diversos participantes que tenham um forte comprometimento com o sucesso da organização como um todo. Para que exista uma comunidade de aprendizagem é preciso que as pessoas envolvidas possam discutir abertamente sobre problemas e tenham liberdade para pedir ajuda (SENGE et al., 2007). Senge (2006) destaca a sua definição de aprendizado organizacional da seguinte forma:

Organizações onde as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. (SENGE, 2006, p.3).

Para que se tenha um propósito consciente e este perdure, o segundo pilar é **Liderança Consciente**, um aspecto importante do CC que fala sobre o papel do líder na organização. Este líder não somente busca os resultados operacionais, mas também contribui positivamente para a empresa e a vida das pessoas envolvidas. Não deve ser motivado apenas por ganhos financeiros, mas precisa também estar motivado pelo propósito superior da empresa e o envolvimento com os seus *stakeholders* (MACKEY; SISODIA, 2014). Polman (2014) defende que a figura do líder torna-se especialmente importante quando se fala sobre uma evolução do capitalismo, em um cenário em que os desafios são diferentes dos enfrentados até o

momento e algumas habilidades ganham maior importância: focar no longo prazo, ser motivado por um propósito, pensar sistematicamente e trabalhar de forma mais transparente e eficaz nas parcerias. "O capitalismo precisa evoluir, e isso requer diferentes tipos de líderes do que já tivemos antes" (POLMAN, 2014, documento *online*).

Conforme Mackey e Sisodia (2014), não existe um modelo único de líderes conscientes que seja ideal para todas as empresas. Certas características serão individualizadas para cada cenário, no entanto, existem alguns traços comuns aos líderes que são admirados por suas equipes. Os líderes de negócios conscientes costumam ser dedicados ao seu trabalho, têm grande capacidade de demonstrar empatia e carinho, alto nível de autoconhecimento e são pessoas íntegras. São preocupados em impactar de forma positiva o mundo por meio da organização, colaborando para o seu crescimento e para o dos indivíduos que dela fazem parte (MACKEY; SISODIA, 2014).

As afirmações de Polman (2014) e Mackey e Sisodia (2014) vão ao encontro do que já foi afirmado por Rost (1993), quando aponta que devido às mudanças da sociedade para uma comunidade em rede, tecnológica e cada vez mais globalizada, a liderança deixa de se tratar apenas de boa gestão para incluir componentes como colaboração, ética e propósitos morais. As teorias de liderança baseadas apenas em traços e comportamentos funcionavam na era Industrial, no entanto, atualmente é necessário um novo formato. Eckschmidt et al. (2017) chamam atenção para a escolha de chamar o pilar de liderança consciente, não gerência ou diretoria, pois está relacionado com uma forma de agir, não com características de um cargo. Ou seja, fala-se de qualquer indivíduo, que ao exercer sua liderança, o faça de forma consciente, mostrando "uma transição de sentido para a liderança: do comando e controle para influência e conexão" (ECKSCHMIDT et al., 2017, p. 94).

Une-se a esse pensamento a preocupação em como manter o propósito superior da organização independentemente de mudanças nas figuras formais de liderança. Conforme O'Toole e Vogel (2011, p. 66, tradução nossa), "é muito difícil para as empresas manterem compromissos com a virtude a longo prazo". Eles afirmam que mudanças relacionadas com liderança, tecnologia, aquisições ou pressões de mercado costumam prejudicar os comportamentos promovidos pela abordagem consciente.

Nesse contexto, emergem os conceitos de liderança coletiva e em rede. Tanto a visão da **liderança coletiva**, quanto da **liderança em rede** identifica os conceitos como processos de comportamento coletivo resultantes de uma série de entidades interdependentes interagindo entre si, tipicamente em uma forma não linear (CULLEN-LESTER; YAMMARINO, 2016). Complementando esse conceito, Yammarino et al. (2012) defendem que a liderança coletiva é um fenômeno que envolve múltiplos indivíduos participando e, ao mesmo tempo, se desapropriando dos papéis de liderança que se formam de maneira formal e informal. Essa visão reconhece que as organizações são um sistema complexo de relacionamentos e a liderança "consiste em conexões interdependentes que asseguram a realização de papéis de liderança através de interações que criam padrões estruturais maiores" (CULLEN-LESTER; YAMMARINO, 2016, p. 174).

Em relação ao surgimento da liderança em rede, Chrobot-Mason, Gerbasi e Cullen-Lester (2016) afirmam que os funcionários que se identificam fortemente com a organização e com o time do qual fazem parte estão mais propensos a verem os demais como fonte de liderança, e apenas aqueles que realmente se identificam com a organização serão vistos como líderes. Friedrich et al. (2014) reiteram que a figura do líder formal tem um papel importante no cenário de desenvolvimento da liderança coletiva.

A relação entre a liderança coletiva e a figura do líder formal é abordada por uma série de autores, e, como salientado por Cullen-Lester e Yammarino (2016), a liderança formal ainda tem um papel importante nas organizações modernas, independentemente de muitas delas estarem com estruturas mais achatadas, tornando-se mais focadas em times e emergência da liderança informal. Friedrich, Griffith e Mumford (2016) examinam o papel do líder formal, utilizando-se de sua experiência, para apoiar o desenvolvimento da liderança em rede, melhorando a comunicação e compartilhando responsabilidades de liderança entre os membros dos times. Essa visão acompanha o pensamento de Margolis e Ziegert (2016), cujas práticas de liderança coletiva para gerar visão estratégica descem em cascata pelos níveis da hierarquia de uma organização através de líderes formais que servem como elo.

Essas perspectivas também vão ao encontro da abordagem de liderança relacional, que entende que a liderança é um processo relacional que ocorre em um

contexto interativo entre indivíduos e membros do grupo, indo além apenas das características pessoais do líder. Segundo Komives, Lucas e McMahon (1998, p. 21, tradução nossa), esta visão define liderança como "um processo relacional de pessoas que tentam realizar mudanças ou fazer a diferença para beneficiar o bem comum", destacando ainda a importância de ser inclusivo, empoderador, com propósito, ético e orientado a processos. Dessa forma, seria capaz de criar maior integração entre os envolvidos, visto que é extremamente importante desenvolver um processo que envolva todos os *stakeholders*.

Integração dos Stakeholders é o terceiro pilar do CC. Os negócios conscientes reconhecem que todas as partes impactadas, tanto internas quanto externas, são importantes, estando de alguma forma conectadas e sendo interdependentes. Assim, a organização deve buscar a adição de valor para todas elas, não focar apenas nos acionistas (MACKEY; SISODIA, 2014). Satisfazer todos os *stakeholders* ao mesmo tempo, de forma justa, pode ser um dos grandes desafios desse modelo de negócio, pois muitas vezes os interesses de uns podem não ser os interesses de outros, principalmente quando se trata de decisões de cunho financeiro.

Sem dúvida, existem algumas - até muitas - decisões empresariais que beneficiam várias partes interessadas [...]. No entanto, é difícil acreditar que todas as decisões empresariais se enquadram nesta categoria. Em empresas de capital aberto, em particular, atender às expectativas dos investidores é fundamental, e os gerentes não têm escolha a não ser colocar os interesses dos acionistas em primeiro lugar. Enquanto os Capitalistas Conscientes estão corretos em afirmar que a reunião dos interesses de outras partes interessadas é idealmente a melhor estratégia para criar lucros para os proprietários, também é o caso que os interesses dos stakeholders podem e muitas vezes irão divergir. (O'TOOLE; VOGEL, 2011, p. 67, tradução nossa).

Em relação à conciliação dos interesses dos *stakeholders*, Strong (2011) afirma que os negócios conscientes entendem que haverá situações de *trade-off* (expressão que define uma situação em que há conflito de escolha), no entanto, os líderes e tomadores de decisão devem ter como prioridade buscar situações de ganha-ganha. Rauch (2011) corrobora a visão de O'Toole e Vogel (2011) quanto ao entendimento de que não é possível tratar todos os *stakeholders* de forma igualitária, completando que todo *stakeholder* deve ser tratado de forma profissional e justa, porém, nem todos têm a mesma demanda ou valor para o negócio. Neste sentido, Eckschmidt et Al. (2017, p. 164) enfatizam a importância de entender as

expectativas de cada parte no relacionamento, partindo do princípio que vão além da troca utilitária de serviços por dinheiro, “para potencializar a relação entre as partes e sair da mentalidade tradicional de *trade-off*”.

Em relação aos funcionários, de acordo com Polman (2014), a principal diferença de um negócio consciente é que as pessoas sentem orgulho em trabalhar com algo que fará a diferença na sua e em outras vidas, engajando-se mais no trabalho e, por fim, fazendo os resultados da empresa serem superiores. Rauch (2011) defende que funcionários mais engajados e produtivos terão efeito sobre os consumidores, que, por sua vez, estando mais satisfeitos, irão elevar o valor médio de compra. Com um dispêndio maior pelos consumidores, a receita total da organização é impactada positivamente, atendendo às expectativas dos investidores. Assim, o autor entende que deve-se ter foco nos funcionários e consumidores, e o resultado dessa equação será adição de valor para todas as partes envolvidas.

O último pilar das empresas de CC diz respeito a **Cultura e Gestão Conscientes**. Em qualquer organização, a cultura tem o papel de direcionar a forma como as decisões serão tomadas e como os indivíduos irão interagir. Nas empresas baseadas na abordagem do CC, a cultura se diferencia daquela praticada nos negócios com modelos mais tradicionais no momento em que está em constante busca por um cenário que permita adesão e continuidade do propósito superior (MACKEY; SISODIA, 2014), além de mostrar um forte senso de comunidade e engajamento, um alto nível de integração e participação dos funcionários em vários níveis de tomada de decisão e na partilha de propriedade e lucro (O'TOOLE; VOGEL, 2011). Segundo Mackey e Sisodia (2014), esse tipo de cultura costuma incluir sete categorias principais, que podem ser lembradas usando o mnemônico TACTILE, que compreende as palavras em inglês: *Trust* (confiança), *Accountability* (responsabilidade), *Caring* (cuidado), *Transparency* (transparência), *Integrity* (integridade), *Loyalty* (fidelidade) e *Egalitarianism* (igualdade).

Mackey e Sisodia (2014) afirmam que empresas em que todas as partes confiam em si atrairão membros, clientes, fornecedores e investidores comprometidos e com sentimento de responsabilidade pelos resultados atingidos, iniciando um ciclo virtuoso de geração de valor. Para atingir esse ambiente de confiança, sugerem que são necessários alguns pontos: necessidade de estar

sempre focado no propósito maior; desenvolvimento de lideranças conscientes que tenham grande senso de responsabilidade em relação à organização; confiança dos líderes em seus times e em modelos mais descentralizados de gestão, em que todos se sintam fortalecidos e sejam tratados de forma bastante igualitária, com liberdade para tomada de decisão; e, por fim, transparência na comunicação interna. Acompanhado desse cenário estão os valores de integridade e lealdade, onde ética em todas as atitudes e relacionamentos é essencial para um negócio de CC prosperar.

Outro elemento de destaque na cultura do CC diz respeito a um ambiente em que todas as relações sejam tratadas com carinho e compaixão. Conforme George (2014, p. 7, tradução nossa), "no nível psicológico individual de análise, a compaixão representa estar em sintonia e responder ao sofrimento dos demais". No sistema organizacional, a autora afirma que a compaixão é exibida nos sistemas empresariais quando os seus membros expressam cuidado e preocupação para com os demais e são motivados para ajudar. O conceito de compaixão no ambiente organizacional já foi estudado por diversos autores, nos mais diversos contextos, no entanto, com um foco maior no indivíduo ou em pequenos grupos. Uma das possíveis razões para os estudos não serem realizados, em sua maioria, em nível organizacional, pode ser o fato de algumas das premissas do próprio sistema capitalista irem contra os princípios de uma sociedade voltada para a compaixão (GEORGE, 2014).

Relacionando com a evolução do entendimento sobre propósito, Laloux (2017) diz que, para cada nível de consciência humana que surge, também nasce uma nova habilidade de colaborar, trazendo, com isso, um novo modelo organizacional. A **Gestão Consciente** busca se servir dos efeitos positivos de uma cultura consciente e reforçá-los por meio de práticas organizacionais baseadas em quatro elementos-chave complementares, que devem ter uma estratégia integrada: descentralização, empoderamento, inovação e colaboração. Cada organização precisa entender qual nível de descentralização funciona em seu negócio; contudo, uma abordagem de gerenciamento de equipe que considera a necessidade de certa liberdade, unida ao empoderamento em relação à tomada de decisão e uma cultura de empreendedorismo alimentará um cenário de colaboração e inovação contínuo que se espalhará pela organização (MACKEY; SISODIA, 2014).

O nível de descentralização é particular a cada negócio, pois levará em consideração o segmento no qual está inserido e a necessidade de maior controle para garantir precisão ou evitar riscos. No entanto, nesse quesito, a gestão deve estimular um ambiente em que os indivíduos tenham liberdade para experimentar, flexibilidade na forma de fazer o seu trabalho, podendo, inclusive, levar a certa maleabilidade em relação às suas funções. A descentralização deve vir acompanhada de empoderamento, que responde à liberdade de cada funcionário tomar certas decisões (MACKEY; SISODIA, 2014). Na visão de Laloux (2017), o empoderamento, mesmo que resulte em um maior engajamento, ainda prevê organizações com estruturas nas quais o poder de decisão não é distribuído de forma igualitária, entendendo que elas deveriam buscar estruturas ainda mais achatadas que tornem a autogerência possível. Nas organizações autogeridas, existem papéis diferentes, porém, o comprometimento é maior entre os pares, diminuindo o número de posições de chefia formal. Entende-se que em uma organização de CC todos os envolvidos estão engajados com o propósito maior, assim como com o atingimento dos resultados, dessa forma, é possível permitir que as equipes tenham flexibilidade e liberdade de decisão, pois estão alinhadas com os principais objetivos do negócio (MACKEY; SISODIA, 2014).

Inovação contínua para garantir vantagem competitiva sustentável em longo prazo é a consequência que se espera de uma gestão descentralizadora e empoderadora, que alimente a inteligência coletiva da organização. Essa inovação deve ocorrer em toda a empresa, não somente em times designados para essa atividade. Para tanto, também se faz necessário estimular um ambiente de colaboração que permita que as novas ideias e processos se espalhem rapidamente e melhorem a partir da adesão de novos princípios (MACKEY; SISODIA, 2014). Conforme as pessoas mudam a forma de pensar sobre o mundo, criam tipos mais poderosos de organizações (LALOUX, 2017).

Conforme exposto, tanto os negócios de plataforma quanto os negócios baseados no CC apresentam características específicas. Nesse sentido, a fundamentação teórica apresentada neste estudo evidencia alguns elementos principais. O Quadro 2.1 apresenta uma síntese desses pilares, suas definições e principais autores. Passa-se então para o próximo capítulo deste estudo, que detalha o método a ser utilizado para a validação do *framework* proposto.

Quadro 2.1 – Síntese das abordagens

ABORDAGEM	DESCRIÇÃO	ELEMENTOS	REFERÊNCIAS
PLATAFORMAS (p. 17)	Serviços ou produtos que facilitam a transação, em trocas de alto valor, entre fornecedores e produtores. Modelo de negócios que obtém benefícios no comércio da interação entre dois usuários finais. Seu valor é diretamente relacionado ao número de usuários. Para tanto, é necessário que haja uma proposta de valor atraente, que engaje os usuários na plataforma.	Efeito de rede (p. 19) Adição de valor (p. 20) Confiança (p. 22) Governança de rede (p. 22) Arquitetura (p. 23) Informações e métricas (p. 24)	Alstynne, Parker e Choudary (2016); Rochet e Tirole (2003); Eisenmann, Parker e Alstynne (2011); Cennamo e Santalo (2013); Mcintyre, e Srinivasan (2017); Hagiu e Rothman (2016); Brown (2016); Ouden (2012); Gawer (2014).
CAPITALISMO CONSCIENTE (p. 26)	Negócios voltados para um propósito maior, que responde a algum problema fundamental da sociedade. Forma de pensar sobre as organizações, entendendo que podem ter um impacto transformador na sociedade, adicionando valor a todos os <i>stakeholders</i> e <i>shareholders</i> .	Propósito (p. 30) Liderança consciente (p. 32) Liderança em rede (p. 34) Integração <i>stakeholders</i> (p. 35) Cultura e gestão conscientes (p. 36)	Mackey e Sisodia (2014); O'Toole e Vogel (2011); Polman (2014); Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega (2010); Strong (2011); Senge et al. (2007); Cullen-Lester e Yammarino (2016); Friedrich et al. (2014); Laloux (2017).

Fonte: elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

Enquanto na seção anterior foi apresentado o desenvolvimento teórico referente às principais obras publicadas sobre os temas tratados, o presente capítulo busca explicar o método utilizado para responder à questão-problema e atingir os objetivos propostos neste estudo, estando dividido da seguinte forma: 1) delineamento da pesquisa, em que é evidenciada a abordagem metodológica; 2) apresentação da estrutura básica do pensamento do *Design Science Research*; 3) procedimentos do trabalho, ou seja, os passos utilizados para a realização desta pesquisa; e 4) detalhamento do desenvolvimento da versão zero do *framework* proposto.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para cumprir com o objetivo deste trabalho, de propor um artefato¹³ para o desenvolvimento de um negócio de plataforma baseado em CC, optou-se por uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa com abordagem metodológica baseada em *Design Science Research*. Como apresentado nas etapas anteriores, a questão respondida refere-se a teorias pouco investigadas de forma conjunta e, tratando-se de um olhar estratégico e complexo sobre os temas, entende-se que a natureza qualitativa da pesquisa, cujo caráter permite a exploração dos fenômenos com profundidade e possibilita maior riqueza interpretativa por parte do pesquisador (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), adequa-se melhor ao caso, em vez de uma abordagem quantitativa.

Tendo em vista, ainda, o fato de a união dos temas tratados ser relativamente nova no meio acadêmico, como mostrado na introdução, entende-se que o tipo ideal de pesquisa é a **exploratória**, uma vez que ela é indicada para investigações que têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 1999). A pesquisa exploratória é recomendada quando se faz necessário definir com maior precisão o problema, analisar as alternativas, desenvolver as perguntas ou hipóteses e isolar e classificar as variáveis como dependentes ou independentes (MALHOTRA, 2006).

¹³ Utiliza-se o termo *artefato* para referenciar o *framework* proposto nesta dissertação. Essa escolha se dá devido à sua ampla utilização pelos autores da metodologia de *design science research*.

Compreende-se que o conjunto das decisões metodológicas para este projeto está alinhado com o objetivo do mestrado profissional, resultando em um artefato que contribui tanto para o progresso do conhecimento acadêmico quanto para o ambiente corporativo.

3.2 Design Science Research

O *design science* nasceu como uma crítica aos paradigmas das ciências tradicionais, que buscam explicar, descrever, explorar ou prever fenômenos e suas relações. Esse paradigma epistemológico busca resolver algumas limitações das pesquisas naturais e sociais em relação à pesquisa que busca solucionar problemas, construir e avaliar novos artefatos, diminuindo a distância entre a teoria e a prática. O *design research* busca contribuir para a análise e idealização de artefatos, com o objetivo de compreender e explicar o comportamento e os aspectos de um determinado sistema (BORTOLASO, 2009). Logo, é uma pesquisa de natureza pragmática, que busca soluções para uma classe de problemas e, a partir disso, para o aprimoramento de teorias (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

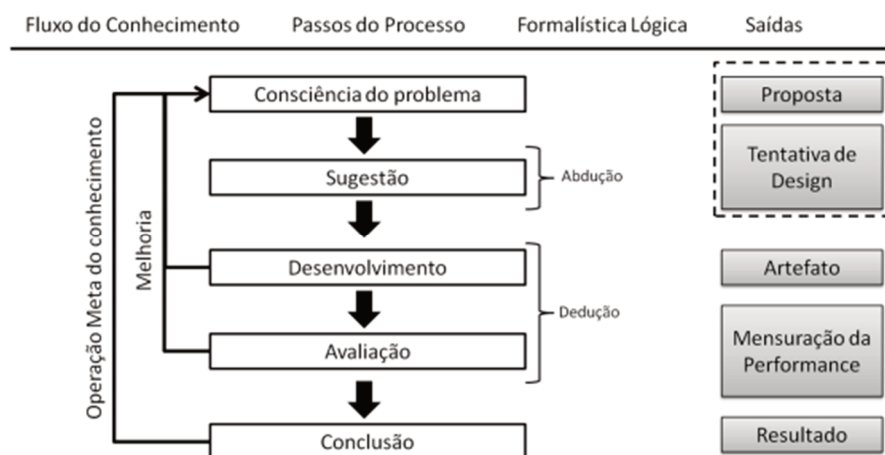
Enquanto o *design science* é o paradigma epistemológico, o *Design Science Research*, como citado por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015, p. 67), "é o método que fundamenta e operacionaliza a condução da pesquisa quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição".

Para conduzir a pesquisa, Hevner et al. (2004) definem sete critérios fundamentais: (1) criação de um novo artefato; (2) estabelecimento de um problema em especial; (3) avaliação adequada do artefato; (4) esclarecimento de contribuições tanto no meio profissional, quanto no acadêmico; (5) adequação do artefato quanto ao uso proposto, bem como quanto ao atendimento aos critérios estabelecidos para o seu desenvolvimento; (6) realização de pesquisas para a construção e avaliação do artefato, tanto para entendimento do problema quanto para possíveis soluções; e (7) comunicação dos resultados.

Em relação aos métodos propostos e formalizados para a condução desse tipo de pesquisa, é possível encontrar diversas publicações, inclusive com algumas variações de nome, mas com similaridades nos elementos principais. Para este estudo, entendeu-se que o método proposto por Manson (2006) é o mais adequado,

tendo em vista que se trata de uma evolução dos métodos propostos por Vaishnavi e Kuechler (2004), que, por sua vez, é uma evolução de um dos primeiros métodos, de Takeda et al. (1990). Para melhor visualização, o desenho do método encontra-se na Figura 3.1, detalhada a seguir:

Figura 3.1 – Processo do *Design Science Research*



Fonte: Manson (2006, p. 163).

Segundo Manson (2006), adotam-se os seguintes passos: (1) conscientização do problema; (2) proposta inicial com evidências do problema, pontos de interação com o artefato a ser desenvolvido e métricas e critérios para avaliação. Nesse momento, o pesquisador pode criar a primeira tentativa de artefato, com o devido embasamento. Na etapa de desenvolvimento (3), são definidas as ferramentas utilizadas para a criação do artefato e como será feita a sua avaliação, o que pode resultar em um ou mais artefatos. Durante a avaliação (4), que deve seguir com base nos mecanismos definidos anteriormente, o pesquisador deve registrar o que funcionou e o que deve ser alterado. Por fim, na etapa de conclusão (5), deve haver um registro de todos os aprendizados do processo e a contribuição para a classe de problemas que foi definida no início do estudo.

3.3 Procedimentos da pesquisa

3.3.1 Consciência do problema e elaboração do *framework*

A consciência do problema teve início, no entendimento de um cenário atual, a partir da fundamentação teórica realizada. Posteriormente, seguindo a metodologia, passou-se então para a sugestão dos pilares e elementos, além da primeira tentativa de desenvolvimento do *framework*, detalhada no final deste capítulo. Seguindo os passos da metodologia, em busca de um resultado consistente, essa versão chamada de *framework zero* (F0) foi a primeira avaliada, seguida de mais duas etapas de validação, totalizando três etapas de validação até chegar ao *framework* final proposto nesta dissertação.

3.3.2 Campo e sujeitos da etapa de validação

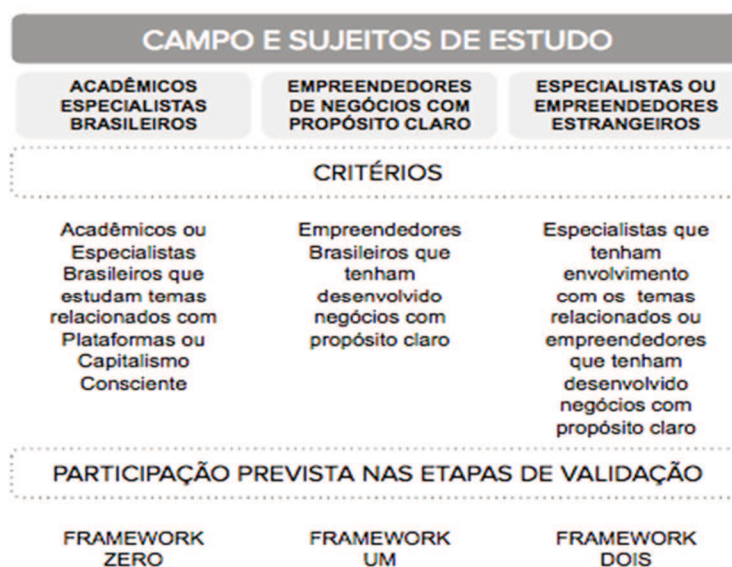
Tendo exposto a definição do problema e o método a ser utilizado, passa-se para a etapa de definição do campo de pesquisa e dos sujeitos abordados no estudo. Esta etapa é relevante uma vez que a contribuição dos entrevistados é essencial para a evolução da pesquisa e para o desenvolvimento do *framework* final. Dessa forma, para garantir que os acadêmicos e os empreendedores selecionados como participantes deste estudo tivessem um perfil com características que permitissem uma contribuição relevante, se fez necessário desenvolver alguns critérios.

Para definir o campo de pesquisa e o perfil dos entrevistados, primeiramente buscou-se entender quem seriam os participantes e, então, foram criados três grupos de interesse por semelhança, com os seguintes focos: (1) acadêmicos ou especialistas brasileiros que estudam temas relacionados a plataformas ou CC; (2) empreendedores brasileiros que tenham negócios de plataforma ou com propósito claro, e cujos negócios sejam referência em suas áreas; (3) especialistas ou empreendedores estrangeiros, com atuação fora do Brasil, que tenham envolvimento relevante com os temas estudados.

Essa divisão em grupos, então, provocou a definição de três etapas de validação do modelo proposto e também foi responsável por estabelecer um limite geográfico para cada etapa de validação. Tendo em vista as diferentes

características culturais do país, assim como os diferentes tipos de negócios com possibilidade de investigação, optou-se por buscar nas duas primeiras etapas de validação representantes de diferentes regiões do Brasil. Na segunda etapa, também foi acrescentada a característica de modelo de negócio de cada empreendedor, resultando, assim, em um espectro mais amplo de contribuições, ainda que todos tivessem um propósito central ou fossem negócios de plataforma. Na terceira etapa, com o mesmo objetivo de ampliar as diferentes contribuições, levando-se em consideração aspectos culturais, buscou-se representantes de regiões variadas do mundo e com atuações distintas dentro os temas tratados nesta dissertação. No Quadro 3.1 é possível visualizar um resumo do campo e dos critérios dos sujeitos de estudo *versus* a versão do *framework* avaliada em cada etapa.

Quadro 3.1 – Campo e sujeitos de estudo



Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, complementando os critérios supracitados, buscou-se entrevistar os sujeitos que ofereceram maior profundidade em relação ao tema tratado. Dessa forma, para determinar a relevância dos entrevistados selecionados e dos representantes internacionais em seus mercados, foi realizada a sondagem de algumas evidências, como: publicações, participação como palestrante em eventos de grande porte, recebimento de aportes financeiros ou prêmios significativos,

envolvimento com organizações de grande porte, entre outras. Assim, chegou-se a um grupo de indivíduos que, além de cumprir com os critérios descritos, apresentou disponibilidade e interesse em participar da pesquisa.

Tendo em vista que o método utilizado é qualitativo e não busca resultados de cunho estatístico, foram entrevistados 12 sujeitos, divididos da seguinte forma: 3 acadêmicos brasileiros na primeira fase da pesquisa, sendo um deles um dos autores utilizados na fundamentação teórica desta dissertação; 5 empreendedores brasileiros, de diferentes regiões do país, fundadores de negócios com propósito e de destaque no mercado nacional; e, por fim, 4 especialistas estrangeiros, um dos cofundadores do Sistema B (Latam), um integrante do time de fundadores do Twitter (Estados Unidos), um dos cofundadores da rede global OuiShare (França) e uma acadêmica que estuda temas relacionados com negócios baseados em propósito (Estados Unidos). O perfil individual dos entrevistados, autorizados para publicação, está no Apêndice A. Os convites para participação na pesquisa foram feitos via *e-mail* e, quando possível, via contato telefônico, entre os meses de agosto de 2017 e janeiro de 2018, mesmo período em que as entrevistas foram realizadas. As entrevistas da etapa internacional foram realizadas em inglês e espanhol. No Quadro 3.2 são consolidadas as principais informações acerca dos participantes.

Quadro 3.2 – Caracterização dos respondentes

LOCALIDADE	GRUPO DE INTERESSE	PRINCIPAL ÁREA DE ATUAÇÃO	ETAPA DE VALIDAÇÃO
SÃO PAULO	ACADÊMICOS	CAPITALISMO CONSCIENTE	PRIMEIRA ETAPA
RGS	ACADÊMICOS	NEGÓCIOS BASE PIRAMIDE	PRIMEIRA ETAPA
RGS	ACADÊMICOS	ESPIRITUALIDADE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	PRIMEIRA ETAPA
RGS	EMPREENDEDOR	PLATAFORMAS DESENVOLVIMENTO SOCIAL	SEGUNDA ETAPA
RIO DE JANEIRO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR SOCIAL PLATAFORMAS	SEGUNDA ETAPA
RGS	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR SOCIAL PLATAFORMAS EMPODERAMENTO	SEGUNDA ETAPA
RIO DE JANEIRO	EMPREENDEDOR	CROWDFUNDING	SEGUNDA ETAPA
CEARÁ	EMPREENDEDOR	SUSTENTABILIDADE	SEGUNDA ETAPA
FRANÇA	EMPREENDEDOR	INOVADOR SOCIAL IMPACTO COLETIVO	TERCEIRA ETAPA
ARGENTINA	EMPREENDEDOR	SISTEMA B SUSTENTABILIDADE	TERCEIRA ETAPA
EUA	ACADÊMICO	ESPIRITUALIDADE NOS NEGÓCIOS	TERCEIRA ETAPA
EUA	EMPREENDEDOR	PLATAFORMAS NEGÓCIOS DIGITAIS	TERCEIRA ETAPA

Fonte: elaborado pela autora.

3.3.3 Validação do artefato

As entrevistas semiestruturadas em profundidade foram a principal forma de validação das três diferentes versões do artefato. De acordo com Stake (2011), os pesquisadores optam pela entrevista como forma de coleta de dados por três principais motivos: (1) obter informações singulares, que apenas o entrevistado poderia conceder; (2) coletar uma soma numérica de informações de várias pessoas; e (3) descobrir algo que os pesquisadores não conseguiram ou teriam dificuldade de observar por eles mesmos.

De forma a alcançar o rigor da pesquisa e a garantir qualidade nas informações originadas nas entrevistas, foram elaboradas algumas ferramentas de apoio: diferentes versões do artefato, que nesta pesquisa têm função de protocolo,¹⁴ além do roteiro semiestruturado (Apêndices B). Essas ferramentas foram construídas de acordo com os objetivos da pesquisa, elementos de cada versão do artefato e fundamentação teórica. Considerando-se a etapa internacional, optou-se por desenvolver o material em inglês. Cada entrevista levou em média 60 minutos, sendo gravadas com prévia autorização e transcritas. A primeira entrevista de cada etapa de validação serviu também como aprovação dos instrumentos previamente mencionados.

Cada uma das entrevistas realizadas, independentemente da etapa de validação, buscou aprimorar o conhecimento sobre negócios de plataforma baseados em CC, obter sugestões de atributos que deveriam ser pesquisados e confirmar a adequação de cada um dos *frames* e seus elementos por meio de verificação empírica, sempre visando à evolução e à validação da versão em questão do modelo.

Para a consolidação do *framework*, todas as evidências empíricas resultantes da pesquisa foram tratadas utilizando a técnica de análise de conteúdo, a qual é uma metodologia utilizada para descrever e interpretar textos e documentos com a finalidade de reinterpretar mensagens e atingir uma compreensão de seus significados (MORAES, 1999). A análise de conteúdo passa por um processo de atividades sequenciadas na qual os dados são categorizados, reduzidos, interpretados e relatados com a finalidade de serem validados e de se tornarem

¹⁴ Seguindo as recomendações da metodologia do *Design Science Research*.

significativos (GIL, 2008). Fazem parte do procedimento as seguintes fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2004). Assim, o conteúdo de cada entrevista foi analisado isoladamente, comparados entre si e confrontados com as teorias estudadas. No Quadro 3.2 é possível visualizar um resumo da metodologia da pesquisa.

Quadro 3.3 – Desenho da pesquisa

DESENHO DA PESQUISA		
OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODO
Propor um <i>framework</i> para apoiar empreendedores na construção de negócios de plataforma baseados em CC.	Identificar os principais pilares e seus elementos para a construção de um modelo de negócios de plataforma.	<p>Natureza: Qualitativa</p> <p>Tipo: Exploratória</p> <p>Abordagem: <i>Design research</i></p> <p>Campo e sujeitos: Acadêmicos e empreendedores, brasileiros e estrangeiros, relacionados aos temas principais</p> <p>Validação do artefato: Entrevistas em profundidade e análise de conteúdo</p>
	Identificar os principais pilares e seus elementos para a construção de um modelo de CC.	
	Analisar e estabelecer uma relação entre os pilares e elementos identificados nos objetivos a e b.	
	Desenvolver e validar o <i>framework</i> proposto.	

Fonte: elaborado pela autora.

Diante do exposto, é possível afirmar que o processo de construção e validação do *framework* foi realizado segundo as premissas do método escolhido. Na sequência serão expostos os aspectos relacionados ao desenvolvimento da primeira versão do modelo.

3.4 Desenvolvimento da versão zero do *framework* (F0)

Seguindo o processo de *Design Science Research* proposto por Mason (2016), após a consciência do problema chegou-se na fase de sugestão e desenvolvimento do artefato. Com base na fundamentação teórica exposta no

capítulo anterior, identificou-se que tanto empresas de CC quanto de negócios de plataforma apresentam características específicas e, em alguns casos, complementares. Nesse sentido, entende-se que para o sólido desenvolvimento de um negócio nos moldes propostos nesta dissertação, cinco pilares principais, complementados por outros quinze elementos no total, são necessários, conforme evidenciado pelo referencial teórico. Os pilares e elementos identificados foram utilizados como estrutura principal para a versão zero do *framework* proposto.

- a)** Propósito: defendido tanto pela teoria do CC quanto pela de plataformas. Busca analisar o propósito central da organização e como ele influencia nas decisões estratégicas, no relacionamento entre os *stakeholders*, no efeito de rede e na cultura e valores da empresa como um todo. Compreendeu-se que este pilar deveria ser dividido em três elementos: relevância, exponencial e valores centrais. O elemento da relevância adereça a importância de o propósito ser significativo para todos os *stakeholders*, buscando solucionar um problema essencial. Para que haja impacto em longo prazo e capacidade de crescimento do negócio é importante que seja também exponencial. Buscando que o propósito esteja nas ações do dia a dia da organização, ele deve estar refletido em seus valores centrais.
- b)** Tecnologia: origina-se principalmente dos estudos de plataforma. Esse critério concentra-se em estudar a fundação tecnológica em que a plataforma será desenvolvida, cujas partes envolvidas podem criar seus produtos ou oferecer seus serviços. É composto por três elementos: arquitetura, recursos e inovação. Os dois primeiros elementos falam sobre as decisões estratégicas necessárias em relação às funcionalidades da plataforma, enquanto o terceiro elemento responde ao fator inovação e seu impacto no mercado, servindo de conector com o próximo pilar.
- c)** Rede: evidencia a complexidade de desenvolver e gerir o efeito de rede, tão essencial para um negócio de plataforma. Os elementos adição de valor, *market timing*, confiança e gestão de rede formam este pilar e examinam o impacto do valor agregado na formação de rede, assim como o momento da entrada no mercado e os mecanismos de confiança e regras que mantêm a rede em funcionamento.

- d) **Gestão Consciente:** tem origem principalmente nas teorias do CC, unindo importantes fundamentos de gestão. É composto pelos seguintes elementos: cultura consciente, dinâmica de *feedbacks* e inteligência de negócio. O objetivo deste pilar é entender como as práticas de gestão influenciam no sucesso de um negócio de CC e, ainda, analisa como métricas e sistemas de *feedback*, importantes aspectos dos negócios de plataforma, influenciam na tomada de decisão.
- e) **Liderança Consciente:** é composto pelos elementos de papel do líder formal e liderança em rede. Esse pilar traz conceitos originados da teoria do CC, assim como de teorias de liderança em rede, relacionando conceitos muito presentes em negócios de plataforma. Seus elementos buscam identificar quais ações o líder formal deve tomar e o seu papel no cenário deste modelo de negócio, assim como os aspectos necessários para o desenvolvimento de uma liderança coletiva, inclusive buscando manter o propósito vivo na organização.

Por uma decisão da autora, buscando facilitar o entendimento do *framework* e deixá-lo prático para a utilização, a versão zero foi estruturada em um formato linear. Devido a fase internacional da validação, tendo em vista que as demais versões são uma evolução da versão zero, optou-se por elaborar o *framework* desde o início já na língua inglesa,. No Quadro 3.3 é possível verificar o desenho dessa primeira tentativa de *design* do *framework*, seus pilares e elementos, assim como os autores base para cada teoria e conceito. Na sequência, entra-se no capítulo que expõe as etapas de validação.

Quadro 3.4 – Framework F0

FRAMES	DESCRIPTION	KEY ELEMENTS	DESCRIPTION	AUTHORS
PURPOSE	Analyzes the Higher Purpose at the core of company's strategy engaging all stakeholders and directly influencing the organization's culture and values.	Relevance	In order for a Purpose to be a long term purpose, it needs to be relevant for all stakeholders, addressing a fundamental question.	Mackey e Sisodia (2014); Strong (2011); Eckschmidt et al. (2017).
		Exponential	For the business to have growth potential and be sustainable in the long run, the purpose must be exponential.	
		Core Values	The main values of the company need to reflect the purpose, helping the business to become aware of its reason of being on a day by day basis.	
TECHNOLOGY	Technology serves as the foundation on which the Platform operates and all parts involved can build related products or services.	Architecture	Examines the system's overall structure and function, but also the constraints that govern the relationships among components and allow them to interoperate. As well as the strategic decision on Open/Close Architecture and its effect on business.	McIntyre, Srinivasan (2017); Alstyn, Parker e Choudary (2016); Gawer (2014).
		Resources	Analyzes the efforts of platform providers to manage and develop superior technical quality, but also, the resources provided in order to simplify the development process for complements (by complementors).	
		Innovation	Focuses on the role that innovation plays on the user's and complementors' decision to adopt and use the platform in the long term.	
NETWORK	It examines the dynamics of platform-mediated networks. How platform sponsors can attract third-party complementors to stimulate network effects and also how to ensure that all actors involved in the network stay engaged.	Added Value	Examines the impact of direct and indirect network effects on fostering the emergence and persistence of a platform maintaining a strong competitive position.	Alstyn, Parker e Choudary (2016); Roth (2015); Hagiu e Rothman (2016); McIntyre, Srinivasan (2017).
		Market Timing	Elaborates on the impact market timing has on the platform competitiveness, such as capturing early market share.	
		Trust	Mechanisms in place to ensure that participants have little or no fear about conducting business on the platform.	
		Network Governance	Constitutes a distinct form of coordinating all network activity through rules and systems.	
CONSCIOUS MANAGEMENT	Reinforces the conscious culture through organizational practices and processes, consolidating with platform business practices, such as the use of data and metrics for learning and adaptive purposes in the business model.	Conscious Culture - TACTILE	A conscious culture facilitates the continued growth and evolution of the individual as well as the business. In a Conscious Business they share the TACTILE traits.	Mackey e Sisodia (2014); Eckschmidt et al. (2017); O'Toole e Vogel (2011).
		Feedback Dynamics	Focus on the strategic management of interactions with complementors and users, ensuring a positive feedback dynamics, aiming competitive advantage.	
		Business Intelligence (Metrics)	Processes based on data intelligence, to understand the evolution of the platform, aiming at constant optimization.	
CONSCIOUS LEADERSHIP	Demonstrates the need for leaders who, in addition to specific traits, believe in the central purpose. As well as a system that ensures the leadership beyond one figure of a leader.	Role of Formal Leaders	Examines the role of the formal learders within the network leadership, as well as the characteristics of a conscious leader.	Mackey e Sisodia (2014); Eckschmidt et al. (2017); Polman (2014); Rost (1993); Komives (1998); Cullen-Lester, Yammarino (2016).
		Network Leadership	This view identify leadership as colletive behavior resulting from a number of interdependent entities interacting with one another.	

4 VALIDAÇÃO DO *FRAMEWORK* PROPOSTO

Esta seção tem como objetivo discutir as evidências empíricas resultantes do processo de validação das diferentes versões do *framework* proposto, seguindo a metodologia do *Design Science Research* apresentada no capítulo anterior. Ao longo da pesquisa, foram realizadas três etapas de validação, conforme os critérios expostos no quadro 3.1, descritas separadamente. Inicialmente o *framework* zero (F0) foi validado com acadêmicos, para, então, com base nesta validação inicial, ser desenvolvido o *framework* versão um (F1), o qual foi validado com empreendedores, tendo como resultado o *framework* versão dois (F2). Por fim, o F2 foi validado com especialistas internacionais, e a validação internacional foi concluída com o desenvolvimento da última versão do *framework* (F3).

4.1 Validação do *framework* zero junto aos acadêmicos

Na etapa de validação do artefato pelos acadêmicos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em profundidade, com professores e autores especializados em temas relacionados com as teorias de plataformas e CC. Os nomes dos profissionais entrevistados, assim como um resumo de suas respectivas qualificações, estão no Apêndice A. No Apêndice B encontra-se o roteiro completo das entrevistas. Com o objetivo de validar o modelo desenvolvido, essas entrevistas buscavam sugestões a respeito dos pilares (*frames*) propostos e seus elementos, primeiramente apresentando-se apenas os pilares principais, para, em seguida, apresentar os elementos complementares. A seguir é descrito o processo de validação com os acadêmicos e suas principais contribuições.

Inicialmente perguntou-se aos entrevistados se eles acreditavam existir espaço ou demanda no mercado para um *framework* para negócios de plataforma baseados em CC. Os três entrevistados afirmaram que existe esse espaço e que o modelo apresentava grande potencial. No entanto, é relevante diferenciar espaço de mercado e demanda, como pode ser evidenciado na fala do entrevistado E2: “[..] acredito sim que existe um grande espaço para o desenvolvimento da ferramenta, mas o empreendedor, como não conhece o conceito, não imagina que pode fazer baseado nesse conceito”. Este esclarecimento levanta um papel importante de educação do mercado sobre o que são negócios voltados para um impacto positivo.

Considerando-se que a análise feita pelo entrevistado corrobora os pressupostos teóricos dos estudos de Mackey e Sisodia (2014) e também a afirmação de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) quanto às dificuldades de conciliar os conceitos de negócios voltados ao lucro e ao bem social. Dessa forma, fica clara a importância de adicionar ao *framework* o raciocínio de desenvolvimento de cultura sobre as diferenças entre esses modelos de negócios e suas potencialidades.

Para iniciar a etapa da entrevista focada no artefato, foram apresentados os cinco *frames* principais e suas definições, ainda sem os seus elementos complementares: propósito, tecnologia, rede, gestão consciente e liderança consciente. Os acadêmicos responderam de forma similar, concordando com os pilares propostos e salientando a relevância deles. Ao mesmo tempo, foram enfáticos ao assegurar a importância do pilar Propósito para o desenvolvimento do negócio como um todo e a sua inter-relação com os demais. Nesse sentido, o entrevistado E2 pondera: "Os pilares impactam um no outro. Existem ações de retroalimentação. Ao trabalhar a gestão consciente, tu fortalece o propósito. E no momento em que tu fortalece a rede, ela fortalece o propósito". O entrevistado ainda traz uma reflexão importante sobre o impacto do propósito:

Qual o limite do teu propósito? O impacto transcende a rede? Ele muda culturalmente uma forma de fazer negócios? O propósito pode ir além da própria rede, em termos de impacto, se tu mira a tua rede tu tens um crescimento, mas quando mira fora da tua rede, teu impacto é exponencial. (E2).

Essas afirmações podem ser relacionadas com o defendido por Ouden (2012) em seu *framework* de adição de valor nos diferentes níveis e no papel da inovação organizacional na transformação social e ambiental. Assim, entende-se que é possível relacionar a adição de valor nos diferentes níveis, com propósito, e que eles fortalecerem o efeito de rede, causando, por fim, um impacto exponencial e transformador em larga escala.

Na etapa das entrevistas, as evidências trazidas pelos entrevistados podem ser divididas em três grandes grupos. O primeiro refere-se ao desenvolvimento humano, conforme argumenta E2: "[...] precisa existir um desenvolvimento das pessoas que irão trabalhar na empresa. Pensando no futuro, para que essas pessoas trabalhem os conceitos do Capitalismo Consciente". Esse discurso está relacionado com o ponto discutido anteriormente sobre aculturação de mercado e

também com os pensamentos de Senge et al. (2007) sobre comunidades de aprendizagem dentro da organização, corroborando a ideia de que existe uma relação entre esse processo de aprendizagem e o entendimento do propósito. Também é possível compreender a importância do aperfeiçoamento das equipes internas para que exista liderança em rede e um cenário onde "[...] as pessoas sejam autossuficientes para tomar decisões baseadas nos valores e nos propósitos" (E1), com processos descentralizados e autonomia entre as equipes, elementos importantes em um novo modelo de negócios baseados em propósito (MACKEY; SISODIA, 2014). Portanto, foi adicionado ao modelo, em gestão consciente, um elemento relacionado ao desenvolvimento de pessoas.

O segundo grupo diz respeito à presença influente dos *stakeholders*, como salientado pelo entrevistado E3: "sinto falta de os *stakeholders* aparecerem com maior destaque, pois são muito centrais na ideia do Capitalismo Consciente, e devido a isso merece maior ênfase". Ele complementa: "[...] como eu mantenho uma posição competitiva de maneira equilibrada com os *stakeholders*, que no fundo é uma questão crucial dos negócios" (E3). As afirmações a respeito da maior participação dos *stakeholders* são confirmadas pelos pressupostos teóricos, que defendem que, em um negócio de CC, eles precisam estar conectados de alguma forma e o negócio deve ter como objetivo otimizar a criação de valor para todas as partes envolvidas. Ainda, estes são motivados pelo propósito central e pelos valores principais da organização (MACKEY; SISODIA, 2014). Tendo em vista a importância desse conceito, entendendo que os *stakeholders* devem permear uma série de decisões, novos elementos relacionados a esse fato foram adicionados em diferentes pilares, sendo engajamento da comunidade em redes e integração dos *stakeholders* no novo pilar de inteligência competitiva.

O terceiro conjunto de proposições gerou o novo pilar de inteligência competitiva e seus elementos, englobando princípios relacionados a pensamentos estratégicos e táticos em relação ao negócio, não definidos com a ênfase necessária na versão zero do artefato. A importância de medir os resultados da plataforma foi salientada pelo entrevistado E1: "é muito importante medir o impacto das decisões tomadas e como as decisões impactam nos indicadores. [...] Métricas, propósito e valores são três elementos que devem entrar no exercício de tomada de decisão". Complementando o raciocínio, o entrevistado E3 identifica a importância de trazer

questões financeiras de forma clara: "vejo um negócio que tem um propósito, a tecnologia que vai dar o suporte, a rede para viabilizar e dar escala e gestão consciente, mas onde está a questão de parte de sustentabilidade financeira?". Essas afirmações fortalecem a proposição de que para se manterem competitivas, as plataformas precisam dar grande atenção ao seu uso pelos participantes e à qualidade do casamento entre oferta e procura (PARKER; ALSTYNE, CHOUDARY, 2016). Além disso, traz elementos práticos em relação à sustentabilidade financeira, não presentes na abordagem do CC dessa maneira.

Na segunda etapa das entrevistas, na qual foi apresentado aos participantes o artefato em sua totalidade, com os pilares principais e os elementos que compõem cada um, verificaram-se outras contribuições significativas. Sem exceção, os entrevistados sugeriram que o *framework* fosse retratado de forma mais dinâmica e menos linear e hierárquica. Levando em consideração a consciência do que é propósito, foi discutida a possibilidade de o *framework* ter um formato circular: "interessante ser circular. Porque começa na liderança consciente e depois que tem a gestão, retorna para liderança em rede e uma organização autogerida. Dessa forma, faz também o propósito evoluir" (E1). Nesta fala, além do formato do artefato, é possível verificar outros dois pontos importantes para o modelo. O primeiro deles é a validação da necessidade de adicionar ao *framework* o conceito de liderança em rede, já mencionado brevemente na primeira etapa das entrevistas, uma vez que confirma tanto o papel do líder formal na estruturação do negócio, quanto a necessidade da liderança em rede em uma organização com estruturas mais horizontais (FRIEDRICH et al., 2014; FRIEDRICH; GRIFFITH; MUMFORD, 2016).

O segundo ponto é a contribuição teórica do campo empírico, de completar esse pensamento com os conceitos da Teoria Integral (WILBER, 2005), atestado também na fala de E2: "conforme o modelo vai abrindo, vai circulando e aumentando o nível de consciência, ela expande, onde o nível de consciência é uma espiral que vai subindo e alargando". Na visão da Teoria Integral, Wilber (2005) defende que existem níveis de consciência e, conforme o indivíduo evolui nesses níveis, tem mais compreensão do seu próprio eu e do mundo ao seu redor.

Desdobrando a ideia sobre os níveis de consciência, entrou-se no assunto da liderança formal, sua relação com os demais pilares e seu efeito sobre a rede, levando ao entendimento sobre qual é o papel do líder no cenário em questão neste

estudo. As evidências demonstram que emerge da figura do líder formal o propósito e que ele precisa ser exemplo por meio de suas ações, corroborando o defendido por Mackey e Sisodia (2014), como coloca E1: "tudo só acontece quando se tem uma liderança consciente que consegue manifestar um propósito e, por meio da tecnologia, consegue fazer uma gestão onde todos ganham, criando a rede [...]". Nesta fala é possível notar novamente o elemento rede e a importância do líder formal no desenvolvimento da plataforma, reforçando o pressuposto de Friedrich et al. (2014) e confirmando a relação dos pilares de liderança consciente e liderança em rede.

Avançando na discussão sobre o papel do líder formal e a gestão exercida por ele, é notável sua atribuição em relação aos processos de tomada de decisão, ao propósito e ao impacto na cultura organizacional. E1 diz que "[...] propósito está relacionado com legado, causa e tomada de decisão, como as pessoas tomam decisões dentro da organização [...], deve estar muito claro que o propósito é longo prazo e evolui". Esta frase associa alguns dos principais tópicos abordados por Mackey e Sisodia (2014) com relação aos elementos culturais do CC e na forma como impactam a gestão consciente, assim como com o discurso de George (2014), quando afirma que a compaixão nos sistemas organizacionais é expressa por atitudes nos relacionamentos do dia a dia organizacional.

Tendo em vista que, quanto maior a rede, melhor será a correspondência entre oferta e procura, criando assim um círculo virtuoso e desenvolvendo recursos difíceis de serem copiados por outras plataformas (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016), a geração do efeito de rede e seu impacto nos negócios foram pontos importantes de argumentação durante as entrevistas. A decisão sobre o momento ideal de entrada no mercado foi evidenciada por E1: "você tem que entrar antes, se não alguém irá fazer antes de você. E logo que você entrar, gerar a percepção de valor". Essa perspectiva está de acordo com o defendido por Katz e Shapiro (1994), que acreditam que as plataformas devem optar por estratégias agressivas para ampliar rapidamente sua base de usuários a fim de virar o mercado a seu favor. No entanto, como já estudado, autores como Hagiu e Rothman (2016) defendem que isso pode ser um equívoco e que antes de escala, as plataformas devem apresentar uma proposta de valor atraente. Tal ambiguidade nas contribuições teóricas, quando transposta para a prática das organizações, torna-se

uma decisão particular de cada negócio, que leva em consideração suas estratégias e mercados.

Relacionado à origem do efeito de rede também estão os mecanismos de confiança, que, no caso dos negócios de plataforma, garantem aos usuários a sensação de segurança nas transações (BROWN, 2016). Um dos entrevistados faz uma observação interessante a esse respeito: "a confiança é em função da reputação que você cria do valor gerado. Então é confiança e reputação" (E3). Dessa forma, identificou-se a importância de adicionar reputação ao elemento de confiança.

Por último, verificou-se a necessidade de adaptar a dinâmica de *feedbacks*, tendo em vista que da forma como este elemento está descrito na versão atual do artefato é possível confundir com formatos mais tradicionais de empresas, o que não é condizente com os modelos de negócios para o qual esta pesquisa se destina. Conforme defendem Hagiu e Hothman (2016), nos negócios de plataforma os sistemas de *feedback* estão relacionados com processos de confiança e reputação, e o testemunho do entrevistado E1 reforça essa premissa: "o *feedback* se confunde com a confiança do outro *frame*. O elemento de confiança pode ser o mecanismo de *feedback* dentro da rede".

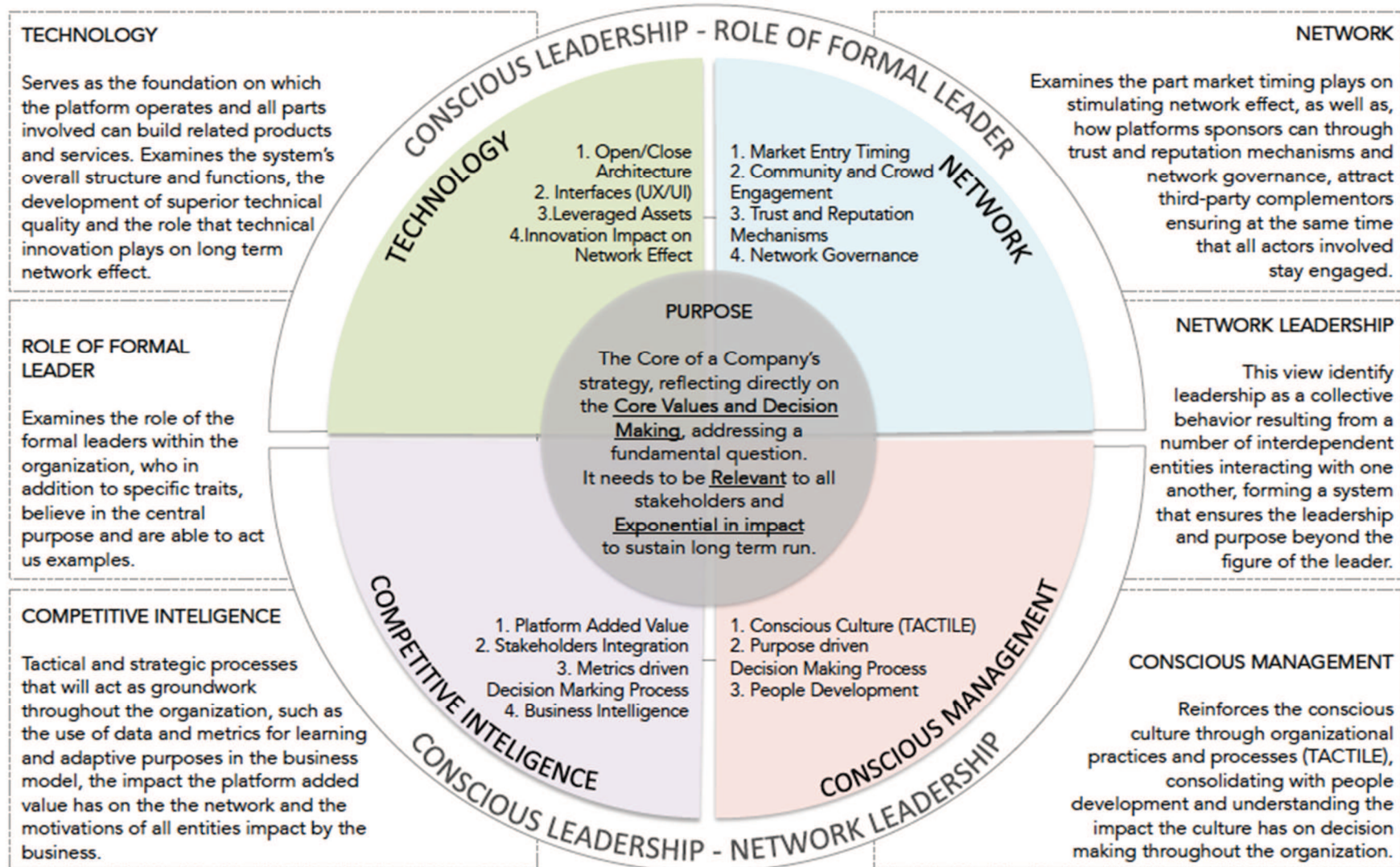
As evidências empíricas que despontaram durante as entrevistas são apresentadas em resumo no Quadro 4.1. As evidências apresentadas colaboraram para a validação do artefato e para o desenvolvimento da versão um (F1), apresentada na Figura 4.1 logo após o quadro. No próximo subcapítulo são apresentadas as evidências empíricas da validação da versão F1, acompanhadas da discussão dos resultados e dos ajustes propostos no *framework*.

Quadro 4.1 – Resumo validação F0

ADAPTAÇÕES DE ELEMENTOS PRESENTES NA VERSÃO F0		
DE	PARA	EVIDÊNCIA
Pilar Propósito Definição apenas como exponencial.	Pilar Propósito Exponencial em impacto. Relacionado com adição de valor.	"[...] se tu mira a tua rede tu tens um crescimento, mas quando mira fora da tua rede, teu impacto é exponencial." (E2).
Pilar Propósito Tem mesmo peso dos demais pilares.	Pilar Propósito No centro do <i>framework</i> , influenciando os demais pilares e seus elementos.	"[...] ao trabalhar a gestão consciente, tu fortalece o propósito. E no momento em que tu fortalece a rede, ela fortalece o propósito." (E2).
Pilar Network - Elemento confiança Descrito apenas como "confiança".	Pilar Network - Elemento confiança e reputação Confiança e reputação.	"A confiança é em função da reputação que você cria do valor gerado. Então é confiança e reputação." (E3).
Pilar Gestão Consciente - Elemento feedback Relacionado com um processo mais tradicional de <i>feedback</i> .	Pilar Network - Elemento confiança Entra no conceito de confiança e reputação.	"O elemento de confiança pode ser o mecanismo de <i>feedback</i> dentro da rede." (E1).
NOVOS ELEMENTOS QUE NÃO ESTAVAM PRESENTES NA VERSÃO F0		
Pilar Gestão - Processo tomada de decisão Processo de tomada de decisão baseado em propósito.		"[...] propósito está relacionado com legado, causa e tomada de decisão, como as pessoas tomam decisões dentro da organização [...]." (E1).
Pilar Gestão - Desenvolvimento humano Busca aculturação sobre negócios com propósito e suas potencialidades, pensando em longo prazo e evolução para liderança em rede.		"[...] mas o empreendedor, como não conhece o conceito, não imagina que pode fazer baseado nesse conceito." (E2).
Pila Inteligência competitiva Engloba os elementos relacionados aos pensamentos estratégicos e táticos.		"É muito importante medir o impacto das decisões tomadas e como as decisões impactam nos indicadores." (E1).
Pilar Inteligência competitiva - Integração de stakeholders Buscar a integração dos <i>stakeholders</i> por uma visão de estratégia de negócios.		"Sinto falta de os <i>stakeholders</i> aparecerem com mais destaque, pois são muito centrais na ideia do Capitalismo Consciente." (E3).
Pilar Rede - Engajamento da comunidade Pensar em ações que apoiem o engajamento dos <i>stakeholders</i> em uma visão de participantes da plataforma.		"Como eu mantenho uma posição competitiva de maneira equilibrada com os <i>stakeholders</i> , que no fundo é uma questão crucial dos negócios." (E3).
FORMATO DO FRAMEWORK		
Alterar o formato para uma estrutura menos linear e hierárquica, levando em consideração evolução da consciência.		"[...] começa na liderança consciente e depois que tem a gestão, retorna para liderança em rede e uma organização autogerida. Dessa forma, faz também o propósito evoluir." (E1).

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 4.1 – Framework F1



4.2 Validação do *framework* um (F1) junto aos empreendedores brasileiros

Na seção anterior, o *framework* inicial proposto (F0), construído com base no referencial teórico, foi avaliado e validado por três acadêmicos especialistas nos temas relacionados. Nesta seção, são discutidas as evidências empíricas da segunda etapa de validação, quando o *framework* um (F1), uma evolução do F0, desenvolvido a partir da primeira etapa de entrevistas, foi validado com cinco empreendedores brasileiros. O processo de validação foi o mesmo da primeira etapa.

O primeiro tópico tratado com cada um dos entrevistados foi o pilar do **propósito**, tendo em vista a sua importância para atrair e sustentar os usuários engajados em negócios de plataforma (BROWN, 2016) na abordagem do CC, como referido por Mackey e Sisodia (2014), e ter sido enfatizado na primeira fase da pesquisa. Buscou-se entender junto aos entrevistados a origem do propósito e como ele se reflete na organização. Nesta etapa, surgiram pontos importantes que alteraram significativamente o artefato em relação a este pilar. O primeiro fator diz respeito à origem do propósito. Segundo as afirmações dos entrevistados, pode-se concluir que há uma tendência de o propósito nascer do indivíduo e evoluir de forma gradual para o coletivo, levando em consideração os níveis de consciência, como mostra a fala do entrevistado E7: "propósito é muito individual e diferente de oportunidade de mercado. Tem que ter relação pessoal com o líder do negócio". Tal afirmação evidencia a validação do F0, sendo complementada, ainda, com o discurso do entrevistado E5:

tenho visto mais interesse das grandes empresas, mais do que os pequenos empreendedores, de terem propósito. E acredito que esse aumento de interesse vem de uma evolução na consciência. [...] Existem níveis de consciência. Todo mundo de alguma forma está em algum desses níveis. A diferença é que esses tendem a sair de uma posição mais pontual, individual e migrar para um nível de consciência superior, onde a pessoa se compreende parte de um coletivo e na melhor das hipóteses, no maior nível de consciência, quando tu te entende parte do todo. (E5).

Na visão dos entrevistados, é preciso considerar que dentro das organizações terão continuamente indivíduos em níveis diferentes de consciência: "os níveis de consciência são relevantes porque tu percebes que no mesmo organismo empresarial tem pessoas com níveis diferentes que vão enxergar o propósito de forma diferente" (E5). Destaca-se que o propósito central da organização surgirá do

líder e o entendimento sobre ele estará em constante movimento na organização, o que corrobora uma das contribuições teóricas da primeira fase das entrevistas, trazendo novamente a discussão sobre a Teoria Integral proposta por Wilber (2005). Pode-se relacionar também a necessidade de a organização permitir e criar um ambiente para a aprendizagem, reforçando a necessidade de acrescentar os conceitos propostos por Senge et al. (2007) ao *framework*.

O entrevistado E6 considera a origem do propósito de forma diferente, afirmando que primeiro identificou uma demanda de mercado e depois entendeu o propósito relacionado. No entanto, ele afirma: "tem que ser um trabalho constante de motivação (entre os sócios), alinhamento do propósito social, e também ter certeza que estão trabalhando com os mesmos valores e engajamento com o negócio" (E6). Ou seja, mesmo que a demanda de mercado tenha sido identificada primeiro, é reconhecida a necessidade de se trabalhar com um objetivo central, criando um ambiente para a sua manutenção e o papel do líder nesse sentido. Portanto, considerando as evidências de ambas as etapas de validação, optou-se por adaptar esse pilar dentro do modelo dividindo-o em fases, levando o pensamento do empreendedor primeiro a pensar no propósito de forma individual e, então, como ocorrerá sua evolução na organização.

Complementando as contribuições acerca do pilar propósito, também retomam a discussão sobre aculturação de mercado e evolução de consciência dos demais *stakeholders*, externos à organização. Trabalhar uma nova cultura e quebrar paradigmas sobre empresas com propósito significam ter um desafio importante, como o entrevistado E7 reflete: "é necessário um esforço enorme em relação ao aculturação. As pessoas precisam entender que são partes da solução, precisamos buscar mudar a cultura patriarcal". É possível, ainda, completar esse raciocínio com a fala do entrevistado E5, que acredita que o processo de aculturação passa também pelo entendimento do papel do trabalho: "a necessidade das pessoas de deixarem de olhar para o trabalho como uma forma de ganhar grana para ser feliz, mas olhar para o trabalho como uma forma de ser feliz". Podem-se relacionar as afirmações dos entrevistados com a necessidade de um processo educativo.

Educação foi elencada como um dos principais elementos no cenário do mercado atual, não apenas em relação à questão do propósito, mas também em

relação aos novos modelos de negócio e ao seu entendimento pelos próprios empreendedores: "aculturação do mercado tem se tornado um fator-chave de sucesso para o negócio" (E4); "as pessoas ainda não entendem o que é uma empresa com propósito social; ou tu é ONG ou tu é empresa sem propósito. E nós, empreendedores, acabamos sofrendo barreiras por causa disso" (E6). O testemunho do entrevistado E7 também fortalece essa perspectiva e ainda sugere que para os negócios prosperarem é necessário que os próprios empreendedores entendam e pensem estrategicamente sobre o modelo de negócio e monetização:

Eu vejo muitas pessoas com um intuito de ter um negócio com propósito, mas que não para em pé financeiramente [...]. Modelo de negócios e faturamento são pontos que falo muito. As pessoas ficam focadas apenas no propósito, mas acabam tendo um impacto mínimo porque não conseguem fazer o negócio crescer.

Esses depoimentos são consonantes com os aspectos ligados aos pressupostos apresentados por Ouden (2012). Mesmo que os estudos da autora sejam relacionados à adição de valor, quando ela afirma que pela inovação, em um esforço colaborativo entre organizações, empreendedores, governo e sociedade, é possível encontrar soluções para os complexos problemas sociais e ambientais enfrentados hoje, fala também sobre como esse esforço é necessário e como novos modelos de negócio têm um importante papel nessa transformação. Em seu *framework*, defende que entendendo a definição de adição de valor para cada um dos diferentes níveis, conforme se evolui, o impacto transformador também avança. Hagi e Rothman (2016) sugerem quatro maneiras de as organizações de plataforma resolverem questões relacionadas com o impacto transformacional que esse modelo de negócios tem sobre o mercado e as alterações decorrentes da inovação. Tendo em vista as evidências desta pesquisa, entende-se que as mesmas práticas podem ser trabalhadas com o intuito de aculturação de mercado também em relação aos negócios baseados em CC.

Em paralelo à questão de cultura, também há necessidade de verificar se existe demanda de mercado para o propósito em foco e o problema que ele busca resolver, pois "propósito não pode ser vazio. Todos têm que acreditar, vem de forma natural. Mas é preciso validar" (E7). O testemunho do entrevistado E4 complementa: "conhecer o teu mercado, ter uma conexão com a realidade é muito importante para moldar o teu negócio". Portanto, no que tange à origem do propósito, uma vez que o

empreendedor tenha um propósito individual, ele precisa verificar se existe, de fato, a possibilidade desse propósito se expandir por uma rede, mesmo que precise haver aculturação. Além disso, também é necessário estar envolvido de alguma forma com os possíveis *stakeholders*, a fim de adaptar o projeto para atender às necessidades particulares da cadeia. A fala do entrevistado E7 conclui: "o DNA na formação da empresa irá determinar o futuro. É preciso fazer parte e estar atuando para consolidar e pensar para uma rede de forma que faça sentido e seja orgânico".

Evoluindo no raciocínio sobre a relação do propósito com a formação da comunidade, entrou-se então no pilar **rede**. Os questionamentos dessa etapa da entrevista buscavam investigar principalmente como ocorre a formação, o crescimento e a manutenção da rede, já que não há dúvidas sobre a sua essencialidade para o sucesso do negócio, uma vez que o valor de um produto ou serviço depende diretamente do número total de usuários da plataforma e o efeito que eles têm na rede (SHAPIRO; VARIAN, 1999). Os entrevistados continuaram a evidenciar a importância de existir um senso de comunidade entre os *stakeholders*, considerando que entre as condições necessárias para desenvolver essa união está a relevância do propósito para o todo e a possibilidade dele ser exponencial: "mais legal é ter uma ideia replicável do que só sua. Criar um senso de comunidade. Olhar para as pessoas como membros de uma causa, não apenas consumidores" (E5). Inclui-se, ainda, o pensamento do entrevistado E8:

O propósito da marca é o fator que nos facilita para que as pessoas se apaixonem e divulguem isso com a gente. É preciso que todos os lados da rede acreditem no propósito e estejam dispostos a tomar uma ação para gerar essa afinidade. Produto de qualidade é importante, mas acreditamos muito em valorizar a cadeia. (E8).

Na medida em que se discute sobre todos os lados da rede acreditarem no propósito, é preciso entender como isso acontece. As afirmações durante a pesquisa indicam que está relacionado ao entendimento de adição de valor: "se todas as partes da rede entendem a conexão com o propósito, diminui a barreira de engajamento e, com isso, a utopia do negócio. Portanto, precisa ficar claro o valor que o propósito está adicionando à rede" (E7). A afirmação está em consonância com o defendido por Hagiu e Rothman (2016), principalmente quando defendem que a adição de valor deve vir antes dos esforços de preço para alavancar o efeito de rede.

Quando questionados sobre como iniciar o desenvolvimento dessa rede, as respostas levantaram ideias bastante práticas: "o empreendedor poderia investigar que tipo de organizações, programas, prêmios e redes ele poderia se apoiar para iniciar o seu próprio negócio" (E4); "quatro pilares que desenvolvem senso de comunidade: símbolo, influência mútua, preenchimento de necessidade e histórias em comum" (E5). Assim, salienta-se a importância de incluir alguns novos elementos ao modelo, deixando mais clara a necessidade da adição de valor e do desenvolvimento do senso de comunidade.

Outros tópicos significativos abordados durante as entrevistas estão relacionados à **liderança e ao processo de gestão**. Tendo em vista que a origem do propósito está relacionada com o indivíduo, logo, o papel do líder formal também engloba a função de apoio à manutenção do propósito e sua evolução, como cita o entrevistado E5: "o papel do líder como exemplo é importante para manter o propósito ativo. O propósito ganha força e faz sentido". Quando se fala em liderança em rede, é possível perceber o papel da gestão formal do negócio no desenvolvimento de estratégias que sirvam de apoio para criar engajamento da comunidade:

É importante que a comunicação reflita o que são os processos e tenha relação com a marca. Ser transparente em relação ao negócio e resultados faz com que as pessoas sintam-se parte e queiram compartilhar nossa história. (E8).

Complementando a análise sobre os papéis de liderança e o impacto da gestão sobre um modelo de negócio de plataforma, foi caracterizado o modo como a cultura organizacional (influenciada pelos líderes da empresa) está relacionada com o processo de tomada de decisão na organização: "se existe colaboração, cuidado, empatia, isso permeia as soluções reais e o processo de tomada de decisão diário" (E7). Esses comportamentos atestam os elementos culturais de Mackey e Sisodia (2014), assim como as questões comportamentais de George (2014).

Com relação ao pilar **tecnologia**, as percepções verificadas confirmaram a sua importância, sua relação com a cultura da empresa e seu impacto sobre o efeito de rede. "A tecnologia escolhida precisa ter relação com a estrutura da empresa. Está relacionada com a cultura organizacional" (E7). Dessa forma, existe a necessidade de pensar estrategicamente sobre ele na concepção do negócio, fortalecendo as proposições de Gawer (2014) e Parker, Alstyne e Choudary (2016) sobre a dimensão de decisões relacionadas à abertura da plataforma, assim como o

impacto do *design* para atrair os usuários corretos e estimular o engajamento deles em trocas de alto valor.

A função da tecnologia no contexto da formação do negócio e a inevitabilidade de ser flexível em relação às decisões tomadas, adaptando-se conforme o projeto evolui, foram afirmações feitas durante as conversas, incluindo testemunhos similares ao do entrevistado E4: "tecnologia é o meio que utilizamos para ganhar escala. Tecnologia não é a minha empresa. A minha empresa é o meu propósito. A tecnologia vai mudando". Fica claro, também, que este pilar tem um importante papel influenciador no comportamento dos usuários da plataforma, uma vez que decisões, como ter uma tecnologia aberta ou fechada, escolhas em relação à usabilidade e mecanismos que apoiem o processo de segurança e confiança impactarão na formação do efeito de rede. O entrevistado E5 diz que "é necessário perder o controle do projeto até certo nível (e decisões de tecnologia têm um papel nisso), para que as pessoas sintam-se parte dele". Entende-se que certas características da plataforma colaboram para esse processo.

Por fim, as contribuições levantadas esclarecem que mesmo adaptando o modelo da versão inicial em um formato de tabela para o formato menos linear e hierárquico da versão F1, ainda são necessárias algumas adaptações de **formato do modelo proposto**. Esses ajustes respondem à necessidade de deixar o *framework* mais instintivo para o empreendedor:

Falta a noção de caminho. Simplificando a linguagem. Um passo a passo, guia. Eu gosto muito de perguntas, elas ajudam a encontrar o caminho. Perguntas que estimulem as pessoas ao olharem para o *framework*. Elas já vão respondendo mentalmente. [...] Em algum lugar deixar claro o que esse canvas irá agregar na vida da pessoa. O que ela terá no final. (E5).

Essas alterações também têm como objetivo elencar prioridades. Entende-se que o artefato não deve ser hierárquico na maneira como colocado na primeira versão, ainda sim, existem pilares com maior importância, pois certas ações e decisões devem ser pensadas em uma fase anterior, conforme argumenta o entrevistado E5: "é impossível tu ter uma plataforma sem rede. Pode ter uma tecnologia muito boa, gerenciamento muito bom, mas se a plataforma não tiver rede, não existe. Então *network* tem uma relevância diferente". Essa opinião é corroborada pelo entrevistado E4: "liderança e *network* foram os pilares que nós

olhamos com mais foco no início, juntamente com gestão consciente. Inteligência competitiva foi crescendo conforme fomos evoluindo".

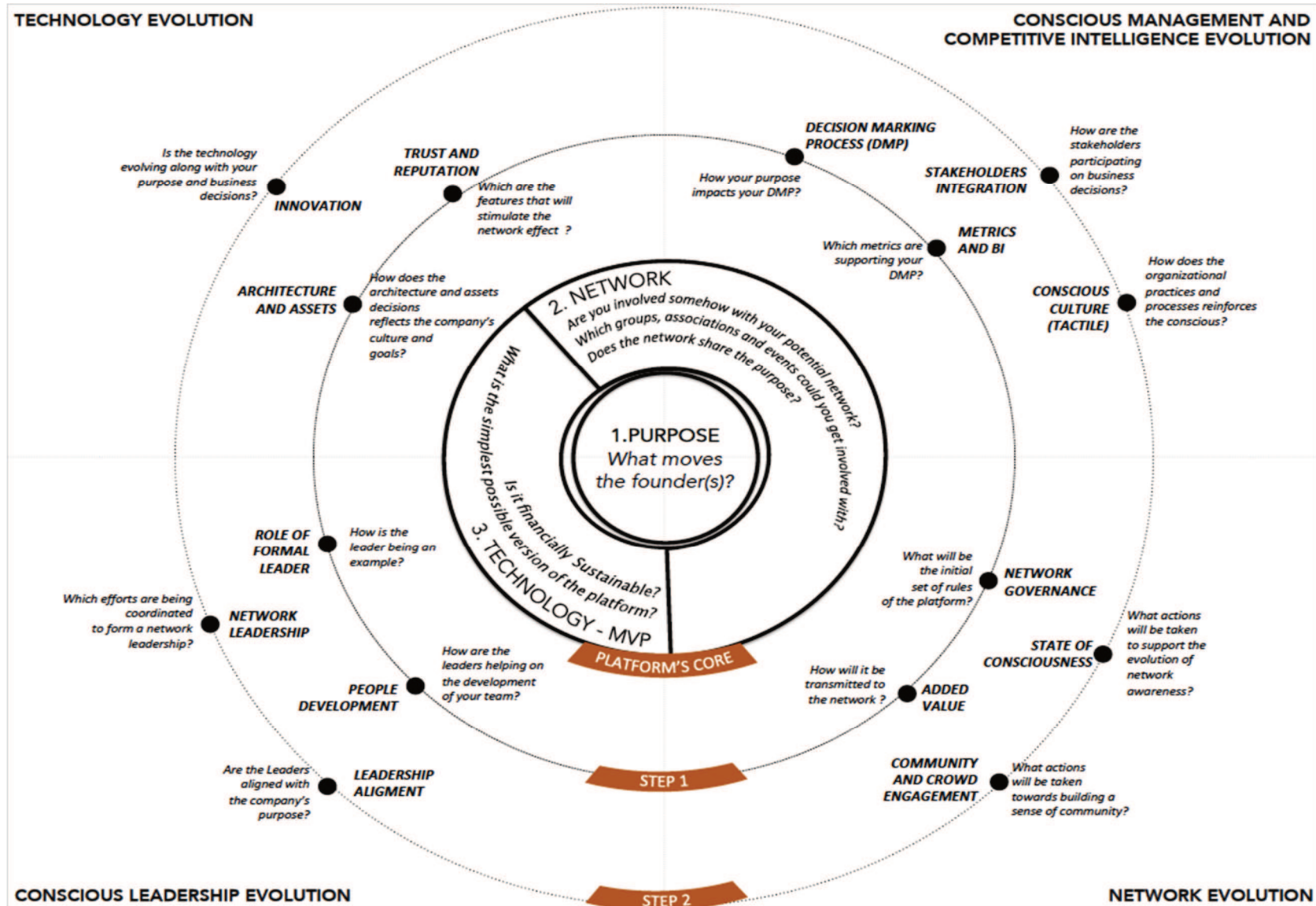
Analisando-se as evidências recolhidas nesta etapa, apresentadas em resumo no Quadro 4.2, foi desenvolvida a versão dois (F2) do *framework*, apresentada a seguir na Figura 4.2. A validação desta versão ocorreu na última etapa da pesquisa, com empresários e investidores de mercados internacionais, não brasileiros, descrita na próxima seção.

Quadro 4.2 – Resumo validação F1

ADAPTAÇÕES		
DE	PARA	EVIDÊNCIA
Pilar Propósito Central no <i>framework</i> . Levando em consideração o conceito de propósito.	Propósito Distribuído no <i>framework</i> , presente de forma mais prática, considerando a evolução do individual para o coletivo.	"Propósito é muito individual [...]. Tem que ter relação pessoal com o líder do negócio" (E7).
Desenvolvimento de pessoas Como um elemento dentro de gestão consciente.	Evolução de consciência – distribuído no <i>framework</i> Trabalho de aculturação compreendendo que existem diversos níveis de consciência e não deve ser apenas um elemento.	"É necessário um esforço enorme em relação aculturação. As pessoas precisam entender que são partes da solução" (E7).
Rede Pilar estático e apenas conceitual.	Rede Considerando etapas de evolução, desde validação até um quadrante com duas etapas.	"O empreendedor poderia investigar que tipo de organizações, programas, prêmios e redes ele poderia se apoiar para iniciar o seu próprio negócio" (E4).
Confiança e Reputação Como parte do pilar rede.	Confiança e Reputação Como elemento do quadrante tecnologia.	"A tecnologia escolhida precisa ter relação com a estrutura da empresa" (E7). "Tecnologia é o meio que usamos para ganhar escala" (E4).
Desenvolvimento de pessoas Dentro do pilar gestão.	Desenvolvimento de pessoas Elemento do quadrante de liderança.	"O papel do líder como exemplo é importante para manter o propósito ativo" (E5).
Papel formal líder e liderança em rede Pilares independentes.	Papel formal líder e liderança em rede Como elementos do quadrante Liderança Consciente.	"Liderança e rede foram os pilares que nós olhamos com mais foco no início, juntamente com gestão consciente" (E4).
NOVOS CONCEITOS		
Validação financeira Identificar no momento inicial do desenvolvimento da plataforma se existe viabilidade financeira para a ideia.		"Eu vejo muitas pessoas com o intuito de ter um negócio com propósito, mas não param em pé financeiramente" (E7).
Evolução de consciência Conceito sobre o entendimento de que existe uma evolução da consciência sobre o propósito e seu papel. Torna-se um elemento dentro de rede, é considerado no novo formato e está presente na função de outros elementos.		"Os níveis de consciência são relevantes porque tu percebes que no mesmo organismo empresarial têm pessoas com níveis diferentes que vão enxergar o propósito de forma diferente" (E5).
Alinhamento propósito dos líderes Necessidade de os líderes estarem constantemente alinhados com o propósito.		"Tem que ter um trabalho constante de motivação (entre os sócios), alinhando propósito social, e também a certeza que estão trabalhando com os mesmos valores" (E6).
FORMATO DO FRAMEWORK		
Levando em consideração as evidências como um todo, identificou-se a necessidade de o <i>framework</i> compreender evolução e fases diferentes, em todos os pilares, elencar certas prioridades, para então evoluir para outros elementos.		"Falta a noção de caminho. Simplificando a linguagem. Um passo a passo, guia. Eu gosto muito de perguntas, elas ajudam a encontrar o caminho" (E5).

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 4.2 – Framework F2



4.3 Validação do *framework* dois (F2) junto aos empresários internacionais

Na seção anterior, o *framework* um (F1), construído com base nas evidências recolhidas na etapa de validação com os acadêmicos, foi avaliado e validado por empreendedores brasileiros. Nesta seção, são discutidas as evidências empíricas da terceira e última etapa de validação, quando o *framework* dois (F2), desenvolvido a partir da segunda etapa de entrevistas, foi validado por quatro especialistas estrangeiros. O processo de validação foi o mesmo da primeira etapa. Os nomes dos entrevistados desta fase, assim como o resumo de suas respectivas qualificações, estão no Apêndice A, e o roteiro de entrevistas no Apêndice B.

Na etapa internacional apareceram tópicos de discussão diferentes dos tratados nas entrevistas com brasileiros. Mesmo seguindo o mesmo roteiro de entrevista, os entrevistados estrangeiros levaram as conversas para questionamentos mais fundamentais, ficando bastante clara uma visão distinta da encontrada nas etapas anteriores. Foram realizadas quatro entrevistas individuais e, em todas, houve indagações contundentes sobre o próprio conceito de Capitalismo Consciente. Mesmo acreditando que seja possível uma organização ter impacto positivo, os entrevistados levantaram questões sobre a efetividade de desenvolver negócios com esse intuito em um sistema econômico que, por natureza, tem falhas, como é possível verificar na fala do entrevistado E11:

Eu não acredito que o Capitalismo pode ser consciente. As pessoas podem ser. Adicionar uma conotação moral ao Capitalismo, na minha visão, é um erro. Porque Capitalismo é um modelo econômico, não se importa com consciência.

Enquanto o entrevistado E11 questiona o fator consciência relacionado a um sistema, valorizando o papel do indivíduo, o entrevistado E10 coloca de uma forma em que ainda acredita em um sistema, contudo, em um cenário diferente do existente hoje: "fala-se de uma evolução que transcende as ideias do capitalismo e socialismo para um nível mais profundo: empresas que atribuem valor ao 'nós', ao 'eu' e à Terra. O sucesso é medido pelo bem-estar da sociedade e da natureza". Já a entrevistada E12 observa que o capitalismo é bom por natureza, contudo, com a evolução econômica houve mudanças e perdas de valores que precisam ser recuperados. Sem que isso ocorra não é possível haver Capitalismo Consciente. As falas dos entrevistados retomam uma discussão existente entre os autores da área,

para a qual não há consenso. O'Toole e Vogel (2011), por exemplo, admiram os esforços dos líderes empresariais que desenvolveram novos modelos de negócios baseados no CC, contudo, são céticos em relação à sua ampla adoção; Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) entendem as dificuldades, no entanto, defendem que é possível um modelo de negócio gerar resultados transformadores para a sociedade. Mackey e Sisodia (2014), Porter e Kramer (2011), entre outros, afirmam que o capitalismo é naturalmente um sistema bom, no entanto, devido a mudanças de cenários, perdeu alguns de seus preceitos e precisa ser recuperado.

Evoluindo o raciocínio sobre questionar o capitalismo como um todo leva à discussão sobre os novos papéis e modelos de organizações e se poderia, ou como poderia, ser possível influenciar o sistema para uma mudança, seja ela qual for. O entrevistado E11 afirma que é importante para os empreendedores criarem novos modelos, no entanto, é limitado quando se fala em mudar o mundo e os sistemas que fazem o mundo ser o que é, propondo ainda o seguinte questionamento:

o capitalismo está inerentemente destruindo o meio ambiente e criando mais desigualdades no mundo. Então, tentando melhorar o capitalismo, não estaríamos mudando o *status quo*, estaríamos apenas melhorando alguns aspectos, mas não transformando como o sistema funciona. Isso é algo que devemos estar nos questionando e nos desafiando: criando empresas de impacto, estamos mesmo mudando o sistema?.

O entrevistado E10, em uma interpretação diferente, fala sobre como é necessário que os papéis sejam alterados para que seja possível ocorrer uma transformação:

ao não se considerar parte da sociedade e do ecossistema, todos nós sofremos as consequências. Se você é uma empresa, seu objetivo é o lucro, se você é uma ONG, está fazendo o bem, e se você quer fazer o bem em uma escala macro, você tem que fazer política. Essa lógica de pensar em caixas já não funciona, não é suficiente.

Nesse contexto, surge um novo ponto de debate, ainda não mencionado inclusive nas fases de validação anteriores; discute-se que cada uma dessas partes – empresas, indivíduos, ONGs e governos – formam um todo, e os limites de suas atuações devem ser revistos, tornando-se mais líquidos. Fala-se aqui sobre a influência das organizações nos sistemas governamentais, empenhando-se para que de fato existam alterações na sociedade e no sistema econômico, buscando soluções para os problemas sociais enfrentados atualmente, como afirma E10: "para que aconteçam mudanças no sistema, é necessário entrar nos sistemas legais".

Além da influência das organizações nas leis governamentais, também é sugerido que o estatuto das empresas deve ser alterado, a fim de garantir que o propósito se perpetue, como diz E11: "o que pode ser feito é trabalhar na estrutura legal das empresas que definem as organização que querem fazer o bem". Essas contribuições reforçam principalmente aquilo que é defendido pelas Organizações B, que têm em seus estatutos os seus propósitos. Mackey e Sisodia (2014) não entram em questões legais em seus preceitos, defendendo fortemente que o propósito se perpetua em uma organização por meio dos valores e da cultura organizacional, no entanto, nesta pesquisa entende-se que essas visões não são excludentes e podem coexistir em uma mesma organização, complementando-se.

Evoluindo para a etapa das entrevistas focada no artefato, iniciou-se falando sobre a origem do propósito. Neste momento o entrevistados E11 adiciona uma indagação relevante sobre a importância da definição sobre o que é impacto: "as organizações têm na sua natureza a vontade de fazer algo diferente. Mudar o *status quo*. Mas não necessariamente fazer o bem. Entra-se numa discussão sem fim sobre o que é ter um impacto positivo". Entende-se que os negócios de plataforma costumam alterar a forma de conduzir os negócios e para que eles existam é necessário que adicionem valor as partes envolvidas. Este valor pode ser um propósito superior e estimulará o efeito de rede (HAGIU; ROTHMAN, 2016; BROWN, 2016; ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016). No entanto, a abordagem dos negócios de plataforma não define a natureza desse propósito ou da adição de valor. Na abordagem do CC, Mackey e Sisodia (2014) elaboram conceitos para os tipos de propósito, no intuito de definir o que é um impacto maior transformador que responda às questões essenciais da sociedade. Desta forma, compreende-se que as abordagens são complementares quando unem a natureza transformacional da organização com a definição de propósito superior.

Confirmando o que já havia sido discutido nas etapas anteriores, os entrevistados estrangeiros afirmaram que a origem do propósito é individual e depois, evolui para o coletivo, com o líder sendo a inspiração. Complementando, a entrevistada E12 salienta que começa haver uma mudança neste cenário, mesmo que ainda tímida, onde o propósito se origina de baixo para cima ou em alguns casos, em co-crição entre líderes e equipes, o que na visão dela seria o cenário ideal. Essa opinião vai ao encontro do que defendem Eckschmidt et Al. (2017)

quando falam que o relacionamento entre os *stakeholders* vai além da troca utilitária de serviços por dinheiro, colaborando para que exista uma maior integração.

Seguindo as discussões sobre o relacionamento entre os *stakeholders*, é inevitável falar sobre a cultura da organização, onde fica clara a importância do desenvolvimento de um senso de comunidade. A entrevistada E12 afirma que a principal forma de criar esta comunidade é sendo transparente em relação aos valores e permitir que eles influenciem as decisões, buscando desta forma institucionalizar os valores. Este pensamento acompanha elementos que surgiram nas primeiras etapas de validação. Ainda, na visão da entrevistada E12, no sentido de apoiar o sentimento de comunidade, é essencial que as pessoas possam trazer para o dia a dia da organização todo o seu eu, que seja possível falar sobre suas vidas pessoais e compartilhar experiências, para então desta forma estimular relacionamentos significativos.

Nas etapas de entrevistas no mercado brasileiro, a evolução da consciência foi um tema que mostrou-se bastante comum a todos os participantes da pesquisa, discorrendo sobre a necessidade das pessoas compreenderem melhor o seu papel na sociedade e evoluírem em relação ao entendimento do seu próprio propósito, ancorados em Wilber (2005). Nessa etapa, o entrevistado E10 ainda acrescentou um elemento mais relacionado à emoção do que ao processo de consciência racional: "consciência é importante, mas não é apenas isso. Precisa ter emoção, como angústia não saber como os problemas estarão daqui muitos anos". Contudo, percebe-se que os sentimentos que servem como gatilho para esse desenvolvimento da consciência já podem ser considerados uma evolução em si.

Em uma linha de pensamento mais pragmática, o entrevistado E9 traz perspectivas que vão ao encontro daqueles autores focados em tecnologia, afirmando entender a importância de o *framework* ter pilares de gestão, liderança e rede. Contudo, para ele, "o que importa mesmo é uma plataforma com ótima tecnologia, os usuários virão e ela precisa se manter no ar" (E9). Gawer (2014) define plataforma como arquiteturas tecnológicas, cujas estruturas facilitarão a inovação. Parker, Alstyne e Choudary (2016) também declaram a importância do *design* da plataforma no resultados da organização, mesmo que não afirmem que este é o único fator de sucesso. Assim, fica atestada a significância das decisões tecnológicas para a organização, ponderando-se, é claro, com as demais evidências

empíricas da pesquisa. Desse modo, entende-se que essas decisões devem ser flexíveis e estar em concordância com a cultura da empresa.

Por fim, E11 sustenta que "as mudanças vêm de colaborações radicais. E por radicais estamos falando de parcerias que não são previsíveis", pois "para o capitalismo consciente se tornar uma realidade, precisamos de termos mais concretos, que são mais específicos para realmente esclarecer". A participante corrobora contribuições discutidas anteriormente sobre os elementos dos negócios de plataforma colaborarem para tornar mais concreto a abordagem do CC.

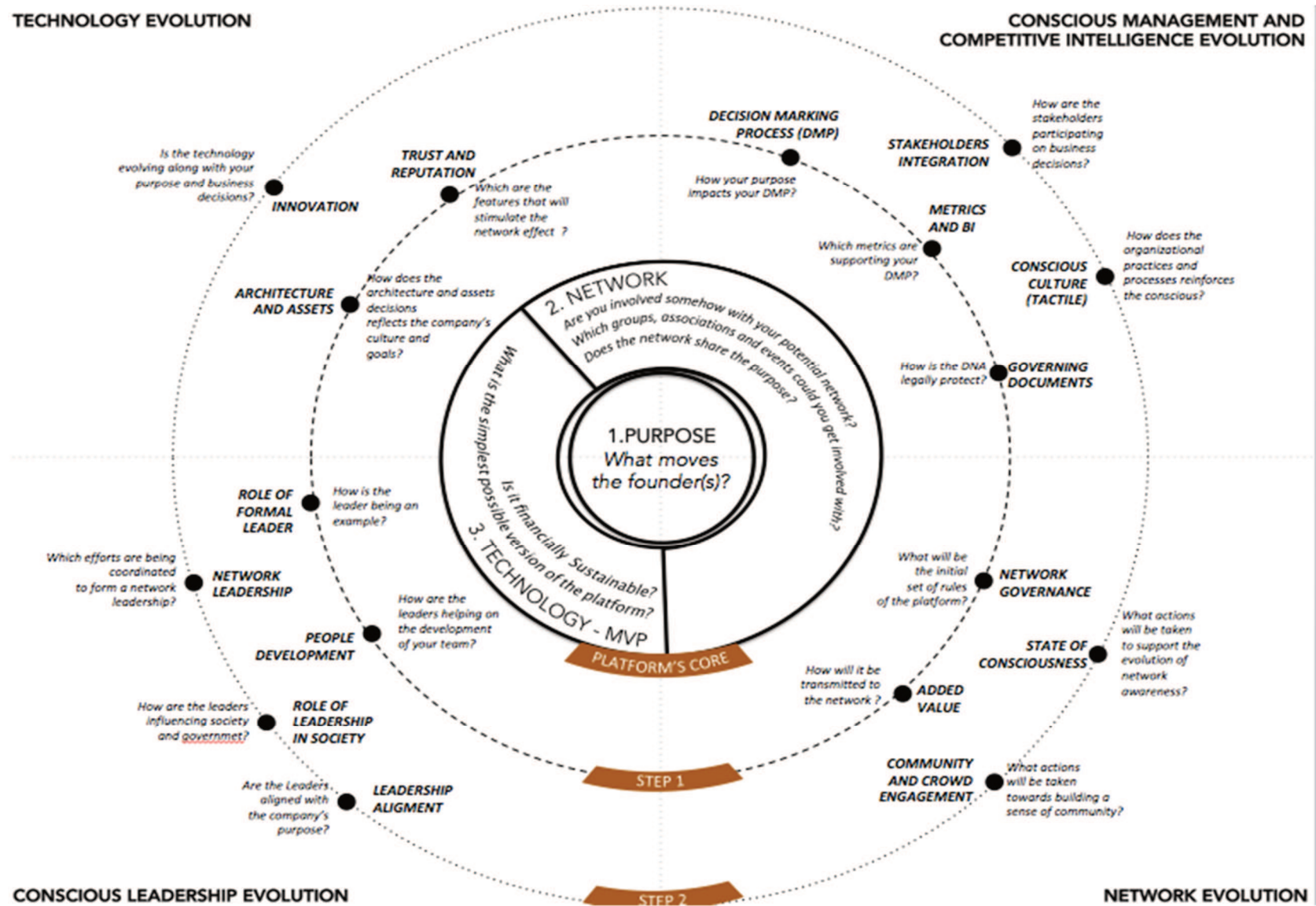
Os demais elementos dos pilares foram ratificados pelos participantes, que concluíram as entrevistas salientando a importância deste estudo no meio acadêmico, assim como a aplicabilidade do *framework*. As evidências recolhidas nesta terceira e última etapa de validação são apresentadas em resumo no Quadro 4.3, e serviram de base para realizar ajustes na versão dois (F2) do *framework*, chegando-se, assim, na versão final (FF), apresentada na Figura 4.3, após o quadro. As evidências empíricas de todas as etapas da pesquisa também serviram de base para o entendimento das contribuições acadêmicas e gerenciais, apresentadas no próximo capítulo.

Quadro 4.3 - Resumo validação F2

NOVOS CONCEITOS	
<p>Impacto estatutário Propósito e valores precisam fazer parte do estatuto da empresa, visando manter o propósito como central, mesmo que ocorram mudanças em liderança e, inclusive, venda para outras companhias.</p>	<p>"O que se pode fazer é trabalhar na estrutura legal das empresas que definem as organizações que querem fazer o bem" (E11).</p>
<p>Impacto leis Atuar em prol de impactar leis governamentais, entendendo os papéis de governo, ONGs e iniciativa privada devem ser mais líquidos para que de fato ocorra uma mudança no sistema.</p>	<p>"Para que ocorra mudança no sistema, é necessário entrar nos sistemas legais" (E10).</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 4.3 – Framework FF



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Projetos que trazem um novo olhar sobre o papel da iniciativa privada na solução de problema sociais estão florescendo a cada dia e ganhando espaço no cenário econômico, com isso, surge a necessidade de entender essas novas organizações que buscam lucro e, ao mesmo tempo, impacto social (GEORGE, 2014; MACKEY; SISODIA, 2014). Em paralelo, existem empresas de plataforma que são sustentadas por tecnologias avançadas e buscam impactar a forma como ocorre o consumo, conquistando mercados mundiais (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016). A literatura evidencia a importância de ambos os modelos de negócios, no entanto, ainda é incipiente a união do CC e das premissas dos negócios de plataforma.

Com o objetivo de ampliar a compreensão sobre os negócios de plataforma baseados em CC e em especial os pilares necessários para o seu desenvolvimento, o presente trabalho buscou desenvolver um *framework* para auxiliar empreendedores na formação de seus próprios negócios. O primeiro passo foi realizar a revisão da literatura dos temas abordados. A fundamentação teórica foi dividida em dois grandes temas: negócios de plataforma e Capitalismo Consciente. Então, dentro de cada um desses temas, foram identificados e aprofundados os estudos sobre os principais pilares de cada uma das áreas.

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa com abordagem metodológica baseada no *design science research*, tendo em vista a sua recomendação quando o objetivo do pesquisador é justamente a construção de um artefato ou modelo. Esse processo de pesquisa é composto por cinco passos: 1) consciência do problema; 2) sugestão; 3) desenvolvimento; 4) avaliação; e 5) conclusão.

O processo de análise da literatura permitiu o desenvolvimento da primeira versão do *framework* (F0), baseada em 5 pilares e 15 elementos complementares. Na fase seguinte, de validação do modelo, foram realizadas 12 entrevistas, divididas em três etapas distintas. Entre cada uma dessas etapas o *framework* sofreu alterações, feitas com base nas evidências empíricas do campo da pesquisa, resultando em quatro versões desenvolvidas ao longo do estudo. Inicialmente em um formato linear, o *framework* passou a ter um formato híbrido, com um núcleo e quadrantes estáticos que se sobrepõem a elementos que consideram evolução e

são adaptados para cada organização. O núcleo compreende a origem do propósito, ações necessárias para validação do propósito e início do desenvolvimento de rede, além de suporte financeiro. Os quatro quadrantes estáticos são: tecnologia, gestão consciente, liderança e rede. Os demais elementos são divididos em três níveis de evolução e alocados em quadrantes que correspondem às suas áreas de conhecimento.

Ao longo dos capítulos anteriores, buscou-se promover uma discussão, com base tanto em estudos acadêmicos quanto em experiências práticas de mercado, a respeito da formatação ideal do *framework* proposto nesta pesquisa. Entende-se que este estudo agregou, tanto para as teorias dos modelos de negócio de plataforma, quanto de CC, estabelecendo conexão entre ambas as perspectivas de negócio, exemplificando como isso pode ocorrer e seu potencial transformador. Com base na fundamentação teórica e nos aprendizados decorrentes das evidências empíricas originadas nas entrevistas realizadas, são descritas nas próximas seções as contribuições gerenciais e teóricas para os campos dos negócios de plataforma e CC.

5.1 Contribuições gerenciais: versão final do *framework* proposto

No momento em que o *framework* faz a conexão entre as abordagens estudadas, em um processo fundamentado, ele serve como ferramenta para o empreendedor compreender os elementos necessários para o desenvolvimento do seu negócio, assim como questões importantes que devem ser respondidas em seu planejamento estratégico. Uma contribuição relevante do artefato é a visão holística da organização, estabelecendo inclusive vínculo entre elementos de diferentes quadrantes. Durante as etapas de validação, ficou bastante clara a necessidade de o *framework* captar a existência de um processo evolutivo, tanto em relação à consciência e sentido de propósito por parte dos *shareholders* e *stakeholders*, quanto em relação à própria organização e seu mercado, desta forma, seu *design* deve prever essa evolução. Ao mesmo tempo em que há esse processo dinâmico, se faz necessário conciliá-lo com pilares fixos, considerados essenciais tanto na prática quanto na teoria. Chegou-se então a um *framework* com formato híbrido, possuindo um núcleo e pilares estáticos, que se sobrepõem a elementos e etapas que consideram evolução, adaptáveis para cada organização.

O núcleo compreende a origem do propósito, entendendo primeiramente o propósito do fundador (ou fundadores), para então passar por duas fases fundamentais e simultâneas: engajamento com organizações que possam tanto colaborar para o início de desenvolvimento da rede, como validar o propósito, assim como ações necessárias para verificar o potencial de geração de receita e sustentabilidade financeira do negócio.

Os elementos que formam o *framework* são distribuídos em dois níveis de evolução, dentro dos quadrantes que correspondem às suas áreas de conhecimento, sendo que é possível encontrar elementos em cada um dos quadrantes e níveis. Entende-se que há relação entre os elementos de cada um dos níveis, influenciando-se mutuamente. Dessa forma, além do cenário ideal ser aquele em que se evolui de nível em todos os quadrantes ao mesmo tempo, deve-se pensar estratégica e integradamente sobre os elementos de cada nível. Um exemplo dessa relação entre os elementos pode ser as definições de arquitetura e *design* da plataforma, no nível um do quadrante tecnologia, e as consequências que essas decisões têm sobre o gerenciamento de rede no mesmo nível do quadrante rede. Essa relação entre elementos e quadrantes força o estabelecimento de uma organização com maior integração entre as áreas e participação mais efetiva de todos os envolvidos, princípios importantes em instituições baseadas no CC. Os quatro pilares estáticos (distribuídos em quadrantes) são:

Tecnologia: este quadrante examina principalmente a cultura da organização e as decisões relacionadas a sua arquitetura e ativos tecnológicos. No primeiro nível, é essencial que sejam concebidas as funcionalidades para auxiliar no desenvolvimento de um ambiente de confiança, em que as partes envolvidas sintam-se seguras, estimulando, dessa forma, o efeito de rede. Outro elemento relevante no primeiro nível diz respeito às decisões de plataforma aberta ou fechada, e o quanto a cultura da organização (maturidade da empresa) está preparada para a influência de terceiros, bem como sobre o menor controle de produtos ou serviços disponibilizados. No segundo nível, evolui-se para o impacto de inovação contínua e como a empresa se prepara para evoluir tecnologicamente conforme ocorre mudança nos demais quadrantes. Esse pilar tem origem principalmente na teoria e prática dos negócios de plataforma.

Gestão Consciente e Inteligência Competitiva: unindo aspectos das abordagens de CC e de plataforma, esse quadrante corresponde aos elementos práticos de gestão e inteligência de negócios. Os principais elementos são: Processo de decisão, Métricas e *Business Intelligence* (BI), Integração de *Stakeholders*, Cultura Consciente e Influência Estatutária, este último sendo influenciado por princípios defendidos pelas Organizações B, com o objetivo de ter, pela união das diferentes abordagens, maior amplitude de impacto.

Liderança Consciente: quadrante importante nos negócios de CC, traz também elementos de liderança em rede, que tiveram sua importância evidenciada durante a pesquisa. Outro fator evidenciado durante o estudo foi o de desenvolvimento de pessoas, aqui previsto como um dos papéis do líder. Os elementos deste pilar buscam identificar quais ações o líder formal deve tomar e o seu papel neste *framework*, assim como os aspectos necessários para o desenvolvimento de liderança coletiva.

Rede: este quadrante destaca a complexidade de desenvolver e gerir o efeito de rede, tão essencial para um negócio de plataforma, bem como a importância do desenvolvimento de uma rede para ampliar o impacto do propósito, unindo, assim, as abordagens de negócios aqui estudadas. Os elementos deste pilar são: Adição de valor, Governança de rede, Estado de consciência, e Engajamento de comunidade. Nota-se que os dois últimos elementos são adições vindas de outras abordagens de negócios e entendidas neste estudo como relevantes para o sucesso do negócio.

Dessa maneira, entende-se que o *framework* desenvolvido compreende os conceitos fundamentais das abordagens dos negócios de plataforma, bem como de Capitalismo Consciente, além de alguns princípios complementares que se originaram em outros construtos. Assim, pode ser utilizado por empreendedores para o desenvolvimento de seus negócios.

5.2 Contribuições teóricas da pesquisa

A presente pesquisa teve como objetivo principal desenvolver um artefato unindo duas abordagens de negócios diferentes, CC e plataformas. O objetivo foi atingido através da proposição de um *framework* para negócios de plataforma baseado em Capitalismo Consciente, fundamentado na teoria e validado tanto no

mercado brasileiro quanto no internacional. Portanto, entende-se que uma das contribuições teóricas deste estudo é a possibilidade da união das duas abordagens de negócios e o entendimento de suas complementaridades. As evidências do campo empírico corroboraram que existem similaridades, principalmente no que tange à importância de haver um propósito central tanto nos negócios de modelo de plataforma, quanto naqueles que buscam um impacto positivo, assim como a importância de formação de rede para ambas as abordagens, desenvolvendo uma comunidade em torno desse objetivo comum, potencializando os resultados.

Além dessa relação entre propósito e efeito de rede, outro ponto que enfatiza os benefícios de conciliar as duas abordagens diz respeito a evolução de consciência sobre propósito, tópico que mostrou-se bastante comum a todos participantes da pesquisa. Pode-se fazer uma relação com a visão de Gawer (2014) sobre plataformas serem organizações em constante evolução, o que formaria, a partir de uma perspectiva técnica, um modelo de negócios ideal para facilitar essa transformação, visto que já prevê mudanças em sua natureza. Os negócios de plataforma, mesmo que tenham um propósito central, são mais pragmáticos, pois sua finalidade também é mais objetiva do que aquela dos negócios de Capitalismo Consciente ou abordagens similares. As evidências adicionam à teoria o fato de que o CC pode se beneficiar do pragmatismo do pensamento sobre negócios de plataforma e suas estratégias, solucionando um dos desafios das organizações que é a sustentabilidade financeira de longo prazo e a geração de lucro mantendo o propósito central, tendo em vista que muitas vezes elas se formam em cenários utópicos, focados apenas no propósito.

Entende-se que um dos principais achados acadêmicos desta pesquisa é a percepção de que negócios baseados em propósito podem ter sucesso e ser uma solução para os diversos problemas enfrentados pela sociedade contemporânea, todavia, não devem estar fundamentados apenas nos preceitos do CC. Por mais que a abordagem do Capitalismo Consciente contemple diversos elementos necessários para o exercício de uma organização, não deve ser tratado como uma abordagem isolada das demais visões sobre negócios de impacto. É preciso que haja uma nova abordagem, que pode ter origem na conciliação do Capitalismo Consciente com outras abordagens que buscam alterar de alguma forma o sistema econômico atual ou desenvolver novos sistemas, estruturando organizações que objetivam ter

impacto positivo além de lucro. Conclui-se que nenhuma abordagem será autossuficiente e contemplará elementos que atendam a todas as necessidades. Para que uma organização, do modelo de plataforma ou não, tenha sucesso no longo prazo e impacto exponencial, é preciso unir diferentes aspectos de linhas de pensamento variadas. Essa visão contrasta em partes com o defendido por Mackey e Sisodia (2014), os quais, inclusive, levantam críticas quanto os princípios das Organizações B e de CSR, por exemplo. No entanto, reforça os pressupostos de O'Toole e Vogel (2011) quando criticam as limitações do CC.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou avançar na união dos preceitos de abordagens diferentes, além do CC e plataformas. Entre os acréscimos sugeridos estão elementos oriundos do campo empírico, como a necessidade de efetuar alterações nos estatutos das organizações para que, de fato, o propósito se perpetue, inclusive prevendo futuras mudanças de propriedade da instituição, assim como buscar impacto em leis governamentais; ambos preceitos defendidos pela abordagem das Organizações B. Outros elementos adicionados ao framework dizem respeito a conceitos já relacionados na fase de consciência do problema, fundamentados na teoria, como a concepção de liderança em rede e o conceito de organizações voltadas para a aprendizagem, que foram corroborados pelas evidências. Inclusive, durante a fase de validação, compreendeu-se que existe relação entre o papel do líder formal, da liderança em rede e de um ambiente voltado a aprendizagem, com o entendimento dos diferentes níveis de consciência, transformando as empresas em estruturas voltadas para os seus *stakeholders*, permitindo assim um ambiente no qual todos possam evoluir, desenvolver rede e garantir o propósito.

Esses conceitos complementares foram propostos com base na fundamentação teórica e confirmados nas evidências empíricas da pesquisa. No entanto, ainda há uma complexidade em entender quais conceitos, abordagens e visões, não relacionados neste estudo, devem ser conciliados e como deve ocorrer essa apropriação, mesmo que fique desde já claro que essa é a melhor forma de proceder em busca de um impacto exponencial do propósito.

Por último, esta pesquisa propõe uma reflexão pertinente quanto ao impacto que pode ser originado de uma abordagem organizacional, sugerindo que antes de qualquer sistema econômico ou modelo empresarial, o que realmente irá influenciar

uma mudança e gerar impacto positivo e de longo prazo, seja ele ambiental, econômico ou social, é uma transformação cultural e na forma como a sociedade age e pensa. Tal reflexão é relevante pois considera o papel dos indivíduos dentro das organizações, dando a eles maior protagonismo e utilizando as instituições como veículos para o impacto.

5.3 Limitações da pesquisa

O objetivo inicial deste estudo foi atingido e passou por um criterioso processo de validação. Contudo, ele tem limitações importantes que devem ser levadas em consideração. A primeira delas, tendo em vista que esta pesquisa seguiu uma abordagem generalista dentro dos temas tratados, entrevistando especialistas de diferentes segmentos e regiões, refere-se a adaptações que podem ser necessárias de acordo com as particularidades e experiências de cada mercado e segmento. A segunda, também relacionada a possíveis adaptações futuras do modelo, diz respeito ao fato de ser um *framework* teórico, pois mesmo que tenha sido desenvolvido com base em evidências empíricas oriundas de experiências profissionais, não foi aplicado no mercado.

Outro ponto importante a ser salientado é o fato de o estudo ter focado em empresas baseadas nos preceitos do Capitalismo Consciente. Dessa forma, a discussão das evidências empíricas foi pautada pela literatura disponível referente a esse tópico, e não em bibliografia sobre negócios baseados em propósito de forma mais ampla. Tal limitação influenciou, inclusive, um dos principais achados acadêmicos deste estudo: a necessidade de conciliar diversas abordagens e teorias sobre os negócios baseados em propósito.

5.4 Sugestões para estudos futuros

Considerando os achados teóricos e gerenciais desta pesquisa, assim como suas limitações, sugerem-se aqui alguns tópicos para futuras pesquisas, que podem aprofundar o conhecimento nos temas de negócios de plataforma baseados em CC. A primeira sugestão está relacionada com a diferença entre as evidências das duas primeiras fases de validação, com especialistas e empreendedores brasileiros, comparando com a terceira fase, com especialistas estrangeiros. Ficou bastante

claro que os profissionais de outras regiões do mundo acreditam e investem em negócios que buscam um impacto social positivo, no entanto, eles questionam de forma mais incisiva o modelo econômico atual e fazem críticas a teoria e prática existentes. Portanto, pode ser interessante entender porque especialistas de outros mercados, possivelmente mais desenvolvidos que o brasileiro, fazem essas críticas e questionamentos, o que pode estar relacionado com mais experiência sobre o que, de fato, traz resultados em longo prazo e uma maior consciência sobre propósito.

Outro ponto importante, considerado um achado gerencial, diz respeito às alterações dos estatutos das organizações com o objetivo de preservar o propósito ao longo do tempo. Tendo em vista que o objetivo deste estudo não era validar e avaliar o impacto desse tipo de alteração no dia a dia das empresas, entende-se que é relevante empreender estudos mais aprofundados sobre a relação de mudanças no estatuto da empresa, buscando uma perpetuação do propósito na tentativa de entender se esse aspecto influencia a cultura e a gestão, bem como a relevância do propósito em longo prazo.

Ainda, sugere-se entender a aplicabilidade do modelo sugerido e o seu comportamento ao longo do desenvolvimento de um negócio de plataforma baseado em um propósito. Objetiva-se, assim, descobrir quais adaptações são necessárias e quais ferramentas complementares poderiam ser desenvolvidas na tentativa de tornar o modelo uma ferramenta gerencial, baseada em teorias vindas do meio acadêmico, unindo academia e prática profissional.

Por fim, entende-se que um dos principais achados acadêmicos deste estudo é a necessidade de investigações futuras sobre uma abordagem que concilie conceitos do Capitalismo Consciente com outras visões e movimentos similares, buscando alterar de alguma forma o sistema econômico atual e estruturar negócios que tenham como base um propósito maior. Portanto, acredita-se que há necessidade de entender como essa união seria concebida e que linhas de pensamento poderiam ser agregadas em um mesmo modelo, com o objetivo de agregar as melhores práticas e gerar impacto exponencial e de longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ALSTYNE, M. W. V.; PARKER, G. G.; CHOUDARY, S. P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. **Harvard Business Review**, Boston, p. 56-62, Apr. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BONARDI, J-P.; DURAND, R. Managing Network Effects in High-tech Markets. **Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, v. 17, n. 4, p. 40-52, 2003.
- BORTOLASO, I. V. **Proposta de construção de um modelo de referência para a avaliação de redes de cooperação empresariais**. 2009. 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.
- BROWN, C. 3 Questions to Ask Before Adopting a Platform Business Model. **Harvard Business Review**, Boston, 5 Apr. 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/04/3-questions-to-ask-before-adopting-a-platform-business-model>>. Acesso em: 17 mar. 2018.
- CENNAMO, C.; SANTALO, S. Platform Competition: Strategic Trade-Offs in Platform Markets. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 34, p. 1331-1350, Jan. 2013.
- CHROBOT-MASON, D.; GERBASI, A.; CULLEN-LESTER, K. L. Predicting Leadership Relationships: The Importance of Collective Identity. **The Leadership Quarterly**, Lausanne, v. 27, n. 2, p. 298-311, 2016.
- CULLEN-LESTER, K. L.; YAMMARINO, F. J. Collective and Network Approaches to Leadership: Special Issue Introduction. **The Leadership Quarterly**, Lausanne, v. 27, n. 2, p. 173-180, Apr. 2016.
- CRAMER, J.; KRUEGER, A. B. Disruptive Change in the Taxi Business: The Case of Uber. **American Economic Review**, v. 106, n. 5, p. 177-182, Mai. 2016.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ECKSCHMIDT, T. et al. **Fundamentos do capitalismo consciente: liberando o espírito empreendedor para o bem**. Curitiba: Voo, 2017.
- EISENMANN, T. R.; PARKER, G.; ALSTYNE, M. W. V. Platform Envelopment. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 32, p. 1270-1285, 2011.
- ELKINGTON, J. Accounting for the triple bottom line. **Measuring Business Excellence**, [s.l.], v. 2, n. 3, p. 18-22, 1998.
- EVANS, D.; SCHMALENSEE, R. What Platforms do Differently than Traditional Businesses. **Harvard Business Review**, Boston, 11 May 2016. Disponível em:

<<https://hbr.org/2016/05/what-platforms-do-differently-than-traditional-businesses>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

FRIEDRICH, T. L. et al. Collective Leadership and George C. Marshall: A Historiometric Analysis of Career Events. **The Leadership Quarterly**, Lausanne, v. 25, n. 3, p. 449-467, 2014.

FRIEDRICH, T. L.; GRIFFITH, J. A; MUMFORD, M. D. Collective Leadership Behaviors: Evaluating the Leader, Team Network, and Problem Situation Characteristics that Influence their Use. **The Leadership Quarterly**, Lausanne, v. 27, n. 2, p. 312-333, Apr. 2016.

GALLAGHER, L. Airbnb's Profits to Top \$3 Billion by 2020. **Fortune**, New York, 15 Feb. 2017. Disponível em: <<http://fortune.com/2017/02/15/airbnb-profits/>>. Acesso em: 1 maio 2017.

GATES, B. How to Fix Capitalism. **Time**, New York, v. 11, p. 24-29, 2008.

GAWER, A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. **Research Policy**, [s.l.], v. 43, n. 7, p. 1.239-1249, Sep. 2014.

GEORGE, J. M. Compassion and Capitalism: Implications for Organizational Studies. **Journal of Management**, [s.l.], v. 40, n.1, p. 5-15, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAGIU, A.; HOTHMAN, S. Network Effects Aren't Enough. **Harvard Business Review**, Boston, p. 65-71, Apr. 2016.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L. H. **Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution**. New York: Routledge, 2018.

HEVNER, A. R. et al. Design Science in Information Systems Research. **MIS Quarterly**, [s.l.], v. 28, n. 1, p. 75-105, Mar. 2004.

KATZ, M. L.; SHAPIRO, C. Systems Competition and Network Effects. **Journal of Economic Perspectives**, New York, v. 8, n. 2, p. 93-115, 1994.

KOMIVES, S.; LUCAS, N.; MCMAHON, T. R. **Exploring Leadership: For College Students Who Want to Make a Difference**. São Francisco: Jossey-Bass, 1998.

KUMAR, V.; LAHIRI, A; DOGAN, O.B. A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 147-160, 2018.

LALOUX, F. **Reinventado as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Voo, 2017.

LORENZ, B. O metaprojeto no desenvolvimento de modelos de negócio de plataforma. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE DESIGN, 4., 2017, Belo Horizonte.

Anais eletrônicos... Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322317382_O_Metaprojeto_no_Desenvolvimento_de_Modelos_de_Negocio_de_Plataforma>. Acesso em: 6 mar. 2018.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Conscious Capitalism: Liberating The Heroic Spirit Of Business**. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANSON, N. J. Is operations research really research? **Orion**, Potchefstroom, v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006.

MARGOLIS, J. A.; ZIEGERT J. C. Vertical Flow of Collectivistic Leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels. **The Leadership Quarterly**, Lausanne, v. 27, n. 2, p. 334-348, Apr. 2016.

MCINTYRE, D. P.; SRINIVASAN, A. Networks, Platforms, And Strategy: Emerging Views and Next Steps. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 38, n. 1, p. 141-160, Jan. 2017.

MINTZBERG, H. Rescuing Capitalism from itself. **Harvard Business Review**, Boston, 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/12/rescuing-capitalism-from-itself>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, mar. 1999.

NARDI, V. et al. The Multiple Bases of Social Return Platforms: Evidence of a Brazilian Initiative. **International Journal of Public Administration**, Florida, 2018. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01900692.2018.1440404>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

O'TOOLE, J.; VOGEL, D. Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism. **California Management Review**, Oakland, v. 53, n. 3, p. 60-76, 2011.

OUDEN, E. **Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society**. London: Springer, 2012.

PARKER, G. G.; ALSTYNE, M. W.; CHOUDARY, S. P. **Platform Revolution**. Epub. New York: W. W. Norton & Company Ltd., 2016.

POLMAN, P. Business, society, and the future of capitalism. **McKinsey & Company**, [s.l.], 2014. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/business-society-and-the-future-of-capitalism>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, Boston, p. 62-77, Jan./Feb. 2011.

RAUCH, D. Conscious Capitalism: A Better Road Map - A Response to James O'Toole and David Vogel's "Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism". **California Management Review**, Oakland, v. 53, n. 3, p. 91-97, Spring, 2011.

ROCHET, J. C.; TIROLE, J. Platform Competition in Two-Sided Markets. **Journal of the European Economic Association**, [s.l.], v. 1, n. 4, p. 990-1029, 2003.

ROCHET, J. C.; TIROLE, J. Two-sided Markets: a Progress Report. **RAND Journal of Economics**, Santa Monica, v. 37, n. 3, p. 645-667, 2006.

ROST, J. C. **Leadership for the Twenty-First Century**. Westport: Praeger, 1993.

ROTH, A. **Who Gets What and Why**. New York: Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt, 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. (Série Métodos de Pesquisa).

SENGE, P. et al. Collaborating for Systemic Change. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 48, n. 2, p. 44-53, Jan. 2007.

SENGE, Peter M. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. Crown Pub, 2006.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **Information Rules: A Strategic Guide to The Network Economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

STAKE, R. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011. (Série Métodos de Pesquisa).

STRONG, M. What Are the Limits to Conscious Capitalism? **California Management Review**, Oakland, v. 53, n. 3, p. 109-117, 2011.

TAKEDA, H. et al. Modeling Design Processes. **AI Magazine**, Califórnia, v. 11, n. 4, p. 37-48, 1990.

UNICEF. The State of The World's Children 2008. **Unicef**, New York, 2008. Disponível em: <<https://www.unicef.org/sowc08/docs/sowc08.pdf>>. Acesso em? 20 mar. 2018.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. **Design research in information systems**. [s.l.: s.n], 2004. Disponível em: <<http://desrist.org/design-research-in-information-system/>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

WILBER, K. Introduction to Integral Theory and Practice: IOS Basic and the AQAL Map. **AQAL**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 2-38, 2005.

YAMMARINO, F. J. et al. Collectivistic Leadership Approaches: Putting the "We" in Leadership Science and Practice. **Industrial and Organizational Psychology**, New Orleans, v. 5, n. 4, p. 382-402, Dec. 2012.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from The Grameen Experience. **Long Range Planning**, St. Gallen, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, Apr./Jun. 2010.

APÊNDICE A

ESPECIALISTAS QUE REALIZARAM A VALIDAÇÃO DO MODELO

PRIMEIRA ETAPA: ACADÊMICOS BRASILEIROS

Thomas Eckschmidt – Cofundador e VP do Capitalismo Consciente no Brasil. Autor do livro *Fundamentos do Capitalismo Consciente, Liberando o Espírito Empreendedor para o Bem* (2017, Curitiba: Editora Voo).

Prof. Dr. Diego Marconatto – Doutor em Administração pela UFRGS. Pós-doc pela HEC Montreal. Professor pesquisador da Unisinos. Áreas de interesse: microcrédito, negócios na base da pirâmide, empreendedorismo e institucionalismo.

Prof. Dr. Claudio Senna Venzke – Doutor em Administração pela UFRGS. Phd pela Boston College. Professor da Unisinos. Áreas de Interesse: gestão social e ambiental, espiritualidade, estratégia de negócios, desenvolvimento sustentável e *eco design*.

SEGUNDA ETAPA: EMPREENDEDORES BRASILEIROS

Guilherme Braga – CEO e Fundador da Igualitê Recursos Humanos Especiais, plataforma com foco na recolocação profissional de pessoas portadoras de deficiência física. Primeira empresa brasileira a receber o Ruderman Prize in Inclusion 2016 da The Ruderman Family Foundation.

Gabriel Gomes – Empreendedor social, sócio-fundador da Shoot The Shit (STS), estúdio de comunicação focado em criar comunicação estratégica, projetos e campanhas que geram valor para as pessoas. Responsável pelo escritório do Rio de Janeiro da STS. Professor e palestrante nos tópicos de comunicação para impacto e empreendedorismo social.

Maira Peres – Empreendedora social, fundadora da Diosa Mão de Obra Feminina, plataforma que busca ajudar mulheres que trabalham com reformas e

trabalhos residenciais a superarem dificuldades em um universo tipicamente masculino.

Murilo Farah – Cofundador e CEO da Benfeitoria, plataforma de mobilização de recursos para projetos de impacto cultural, social, econômico e ambiental. Primeira plataforma de *crowdfunding* do mundo a não cobrar comissão e a primeira do Brasil a oferecer novas modalidades de financiamento coletivo, como o Recorrente e o Matchfunding.

Celina Hissa – Fundadora e diretora criativa da Catarina Mina, marca do Ceará especializada na criação e no desenvolvimento de bolsas feitas à mão. A marca foi a primeira do segmento de moda a abrir os custos no Brasil, e hoje é possível verificar no *site* quanto do investimento vai para cada parte da cadeia. A marca foi premiada pelo ECOERA, prêmio de sustentabilidade idealizado por Chiara Gadaleta, da Vogue, por esta iniciativa. Uma causa que envolve o *slow fashion* e os conceitos de *fairtrade*, inserindo-se em movimentos mundiais como o Fashion Revolution, campanha para a erradicação do trabalho escravo nas marcas de moda.

TERCEIRA ETAPA: ESPECIALISTAS INTERNACIONAIS

Antonin Léonard – Cofundador do Ouishare, uma organização sem fins lucrativos fundada em Paris, em 2012, que busca produzir conhecimento nas formas como a sociedade trabalha atualmente e mudanças necessárias nos sistemas para solucionar problemas contemporâneos. Empreendedor, inovador social e estrategista interessado no impacto da colaboração *on-line* e comunidades criativas emergentes sobre negócios e sociedade como um todo.

Pedro Tarak – Cofundador da Fundación Ambiente y Recursos Naturales, na Argentina, e foi editor administrativo da primeira revista de direito ambiental em espanhol. Cofundador da Emprendia, a primeira B Corp na Argentina. Tornou-se membro do conselho e acionista da Guayakí, uma empresa de bebidas que inclui a regeneração do ecossistema e a inclusão social em seu *core business*. Cofundador

do Sistema B, uma organização dedicada à promoção de B Corps na América do Sul.

Dr. Judi Neal – Fundadora, presidente e CEO da Edgewalkers International. Especialista em espiritualidade no local de trabalho. Ph.D. pela Universidade de Yale em Comportamento Organizacional. Cofundadora do Grupo de Interesse em Gestão, Espiritualidade e Religião da Academy of Management, bem como cofundadora do *Journal of Management, Spirituality and Religion*, e a Associação Internacional de Gestão, Espiritualidade e Religião. Autora de artigos amplamente publicados no campo e palestrante internacional. Já atuou como consultora para grandes organizações como: Pfizer e General Electric, bem como em pequenas empresas empreendedoras e com organizações sem fins lucrativos.

Evan Henshaw-Plath – Líder de desenvolvimento no time fundador do Twitter. É um tecnólogo que explora a interseção entre produto, engenharia e os sistemas políticos em que eles existem. Sua paixão é estudar e falar sobre novas empresas emergentes (*start-ups*) e como tornar o mundo um lugar melhor por meio de projetos de tecnologia cívica.

APÊNDICE B

ROTEIRO ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

GENERAL INQUIRIES

1. Do you believe that there is a need to develop a framework for the build of a platform businesses based on conscious capitalism?
2. What are the factors that make you believe that?
3. Which pillars do you think are essential for this framework?
4. What criteria should each pillar include?

ON THE PROPOSED FRAMEWORK:

5. Do you agree with the frames proposed in this framework for building a platform business based on Conscious Capitalism?
6. Do you agree with the order in which the Frames are presented?
7. Would you add one or more frames to those proposed as fundamentals frames? And Why?
8. Would you exclude any of the proposed frames? And Why?
9. Do you agree with the brief definition of the frames? What would you change in those?

ON PURPOSE:

10. Would you say your Business has a clear (to all stakeholders) Purpose?*
11. How did this purpose came about?
12. How would you say the purpose is present in the day by day activities of the business?
13. Taking a look at the extended Framework, would you say that those are the key elements for this frame? If not agree, why not?
14. Is there another key element there that is missing in the framework?
15. Would you consider any key element a frame in itself? If so, which would be the key elements?

ON TECHNOLOGY:

16. What is your opinion on Open/close architecture?
17. And trends such as co-creation, do you believe that is something that is essential to a platform business or it will be in a nearby future?
18. How do you think technology can help to add value to the platform?
19. What role do you think innovation plays in the success or failure of the platform?
20. Taking a look at the extended Framework, would you say that those are the key elements for this frame? If not agree, why not?
21. Is there another key element there that is missing in the framework?
22. Would you consider any key element a frame in itself? If so, which would be the key elements?

ON NETWORK:

23. Immediacy or platform quality? What is more important when talking about network effect?
24. And what do you think about the relationship between platform sponsors and complementors?
25. What would it be the best practices to maintain a long term relationship?
26. And what would it be the best practices to engage users in the platform?
27. Which would it be the triggers to generate the network effect?
28. Taking a look at the extended Framework, would you say that those are the key elements for this frame? If not agree, why not?
29. Is there another key element there that is missing in the framework?
30. Would you consider any key element a frame in itself? If so, which would be the key elements?

ON CONSCIOUS MANAGEMENT:

31. How do you believe we can see a Conscious Culture on a company routine?
32. And what do you think about the relationship between platform sponsors and complementors?
33. On your opinion, how much of a company's strategic decisions should be based on data analysis?

34. Taking a look at the extended Framework, would you say that those are the key elements for this frame? If not agree, why not?

35. Is there another key element there that is missing in the framework?

36. Would you consider any key element a frame in itself? If so, which would be the key elements?

ON CONSCIOUS LEADERSHIP:

37. What's is your opinion on the role of formal learders?

38. What characteristics and traits are essential for a conscious business leader?

39. Do you agree with the network leardship definition?

40. Taking a look at the extended Framework, would you say that those are the key elements for this frame? If not agree, why not?

41. Is there another key element there that is missing in the framework?

42. Would you consider any key element a frame in itself? If so, which would be the key elements?

ON THE PROPOSED FRAMEWORK: (Repeat the same questions from the beginning)

1. Do you agree with the frames proposed in this framework for building a platform business based on Conscious Capitalism?

2. Do you agree with the order in which the Frames are presented?

3. Would you add one or more frames to those proposed as fundamentals frames? And Why?

4. Would you exclude any of the proposed frames? And Why?

5. Do you agree with the brief definition of the frames? What would you change in those?