

PROPOSTA DE VALOR DE NEGÓCIOS SOCIAIS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA TEM

Carlos Eduardo Alvares Gonçalves

Rosa Maria Fischer - FEA-USP

Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar quais conceitos e ferramentas de análise e criação de proposta de valor podem ser utilizados por um negócio social em estágio inicial. A partir de referencial teórico sobre proposta de valor e negócios sociais, analisou-se a proposta de valor do negócio social chamado TEM, com atuação no mercado de saúde e que recebeu em 2015 investimento da Vox Capital, fundo de capital de risco. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva exploratória, através de estudo de caso, com a utilização de dados secundários. Como resultados, identificou-se que ferramentas de proposta de valor podem ser aplicados na análise da proposta de valor da TEM, no entanto, não foi possível identificar atributos que a diferenciem de um negócio tradicional. Uma vez que a TEM consiga avançar na mensuração e divulgação de seu impacto social, talvez seja possível vincular os dados dessa mensuração a sua proposta de valor, de forma a diferenciá-la de outras alternativas tradicionais de mercado que não possuem o propósito expresso de gerar impacto social positivo. Este artigo pretende contribuir com a prática empreendedora de modo a auxiliar no processo de criação e análise de negócios sociais em estágio inicial e em contextos semelhantes.

PROPOSTA DE VALOR DE NEGÓCIOS SOCIAIS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA TEM

Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar quais conceitos e ferramentas de análise e criação de proposta de valor podem ser utilizados por um negócio social em estágio inicial. A partir de referencial teórico sobre proposta de valor e negócios sociais, analisou-se a proposta de valor do negócio social chamado TEM, com atuação no mercado de saúde e que recebeu em 2015 investimento da Vox Capital, fundo de capital de risco. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva exploratória, através de estudo de caso, com a utilização de dados secundários. Como resultados, identificou-se que ferramentas de proposta de valor podem ser aplicadas na análise da proposta de valor da TEM, no entanto, não foi possível identificar atributos que a diferenciem de um negócio tradicional. Uma vez que a TEM consiga avançar na mensuração e divulgação de seu impacto social, talvez seja possível vincular os dados dessa mensuração a sua proposta de valor, de forma a diferenciá-la de outras alternativas tradicionais de mercado que não possuem o propósito expresso de gerar impacto social positivo. Este artigo pretende contribuir com a prática empreendedora de modo a auxiliar no processo de criação e análise de negócios sociais em estágio inicial e em contextos semelhantes.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Negócios Sociais; Planejamento Estratégico; Proposta de Valor.

Abstract

The purpose of this article was to analyze which concepts and tools of analysis and creation of value proposition can be used by an early stage social business. Based on a theoretical framework of value proposition and social business, it has been analyzed the value proposition of the social business called TEM, which operates in the health market and received in 2015 investment from Vox Capital, a venture capital fund. An exploratory descriptive research has been carried out, through a case study, with the use of secondary data. As results, it has been identified that tools of value proposition can be applied in the analysis of the value proposition of TEM, however, it was not possible to identify attributes that differentiate it from a traditional business. Once TEM is able to progress in the measurement and disclosure of its social impact, it shall be possible to link the measurement data to its value proposition so as to differentiate it from other market traditional alternatives that do not have the express purpose of generating positive social impact. This study intends to contribute with the entrepreneurial practice in order to assist in the process of creation and analysis of social businesses at an early stage and in similar contexts.

Keywords: Social Entrepreneurship; Social Businesses; Strategic Planning; Value Proposition.

1. INTRODUÇÃO

A indústria de investimento de impacto não é mais um mercado nascente. Ao menos esta é a conclusão trazida pelo diretor-presidente da Global Impact Investing Network – GIIN¹ na carta de apresentação da 6ª edição do relatório anual de pesquisa com investidores de impacto. Produzido pela GIIN, com apoio de JP Morgan Chase & Co. e do Governo do Reino Unido, por meio do Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Programa de Impacto, a 6ª edição foi publicada em maio de 2016 e dá continuidade ao trabalho iniciado em 2010.

Interessante notar a evolução do investimento de impacto no período de seis anos, apresentado como “uma classe emergente de ativos” (GIIN, 2016b), na 1ª edição do relatório, publicado em 29 de novembro de 2010 e elaborado por JP Morgan Chase & Co., com a colaboração da GIIN e da Rockefeller Foundation.

Na definição trazida no relatório de 2010, investimento de impacto é a alocação de capital privado para criar impacto social positivo, além de retorno financeiro (J.P. MORGAN, 2010). É apresentado, portanto, como uma alternativa à tradicional classificação binária de que um investimento pode visar o lucro ou benefício social, este último muito relacionado à figura da doação e da filantropia.

Ao possibilitar a geração de impacto social, além de lucro, o investimento de impacto se propõe a quebrar o paradigma do “ou” – ou lucro ou benefício social – para apresentar que é possível ter um investimento que gere impacto social positivo e lucro. Tais investimentos, por sua vez, são realizados em empresas que possuem esse mesmo objetivo e quem vem sendo denominadas no Brasil de “negócios sociais”² ou “negócios de impacto”.

A oportunidade que se apresenta nesse contexto, é que muitos investidores de impacto estão dispostos a abrir mão de parte de seu lucro em prol do benefício social, o que ocorre, por exemplo, quando esse investidor exige taxas de retorno abaixo do mercado.

Assim como para as empresas “tradicionais”, a prática do Planejamento Estratégico é fundamental para os negócios sociais na gestão de suas atividades, execução de projetos e entrega de resultados – financeiros e de impacto social – sustentáveis.

Entre as etapas do processo de planejamento, uma em particular define efetivamente os atributos e a forma que a empresa entregará seus produtos e serviços para o mercado com o propósito de atrair e reter os clientes (ANDERSON, 2006). Tal etapa é a definição da proposta de valor e é geralmente aplicada após a empresa definir os mercados em que atuará.

Tanto o ferramental de proposta de valor como as demais ferramentas de estratégia são instrumentos com grande utilização nas grandes corporações e empresas tradicionais já consolidadas, com processos estruturados e em funcionamento. Entretanto, quando se trata de um negócio social em estágio inicial, quais conceitos e ferramentas de análise e criação da proposta de valor podem ser utilizados?

O presente artigo busca responder essa pergunta, com um enfoque prático na análise de um negócio social com atuação no mercado de saúde e que recebeu em 2015 investimento da Vox Capital, fundo de capital de risco (*venture capital*), pioneiro no Brasil por atuar exclusivamente com empresas que visam impacto social, além do lucro. Por essa razão, fundos dessa natureza vêm sendo chamados de fundos de investimento de impacto.

Será abordada especificamente a análise da proposta de valor dessa empresa, dado ser esse o fator determinante para diferenciá-la de empresas tradicionais, além de ter sido

¹ GIIN é uma organização sem fins lucrativos dedicada a aumentar a escala e eficácia do investimento de impacto no mundo (GIIN, 2016a)

² Neste trabalho, o termo “negócios sociais” será utilizado de forma a incluir negócios que objetivem gerar apenas impacto social, apenas impacto ambiental ou ambos, ademais do retorno financeiro.

importante motivador nas decisões tomadas pelos empreendedores quando da concepção desse negócio social.

Espera-se ao final contribuir com a prática empreendedora de modo a auxiliar no processo de criação e análise de negócios sociais em estágio inicial e em contextos semelhantes.

2. CONTEXTO

2.1 Investimento de Impacto e Negócios Sociais no Brasil

O primeiro relatório sobre o ecossistema de investimento de impacto no Brasil foi publicado em janeiro de 2011, em uma iniciativa conjunta do Polo Ande Brasil, Fundação Avina e Potencia Ventures (ANDE, 2011). A pesquisa foi conduzida pela Plano CDE e contou com apoio da Artemisia, aceleradora de negócios sociais com sede em São Paulo, e da Vox Capital, citada anteriormente. Três categorias de organizações foram consideradas nesse estudo: investidores, desenvolvedores e negócios sociais/inclusivos.

Como o foco do presente trabalho são os investidores e empreendedores, com seus negócios sociais, trataremos mais detalhes sobre os achados desta pesquisa com relação a esses atores. Em 2011, foram identificados 14 investidores que declaradamente buscam apoiar negócios de impacto social, ainda que esse não seja o foco exclusivo de seus investimentos. Esse apoio se dá de três formas: participação no capital social (*equity*), empréstimos e/ou garantias.

A maior concentração de investidores que apoiaram negócios de impacto social foi na região Sudeste, onde foram mapeados 12 investidores, seguida da região Sul e Nordeste, ambas com 1 investidor cada. Na região sudeste, não foram identificados investidores no estado do Espírito Santo, sendo que tanto Rio de Janeiro quanto São Paulo aparecem com 6 investidores, cada. O investidor da região Sul foi identificado em Santa Catarina e, no Nordeste, em Pernambuco.

O segundo relatório sobre esse tema, chamado de “Mapa do Setor de Investimento de Impacto no Brasil”, foi divulgado em maio de 2014 em uma iniciativa da ANDE, em conjunto com LGT Venture Philantropy, Quintessa Partners e University of St. Gallen Hub São Paulo (ANDE, 2014). Abaixo está um resumo das informações identificadas como de maior relevância para o presente trabalho.

O relatório identificou a entrada de 15 novos investidores entre 2012 e 2013, sendo que todos informaram o critério do impacto social na seleção de seus investimentos, seguido pela gestão (60%) e sustentabilidade financeira (55%). No total, foram 22 investidores que participaram do estudo, sendo que 86,4% da análise quantitativa foi conduzida com 19 respondentes.

Com relação à utilização de métricas de impacto, importante destacar que 15 dos 20 respondentes para esse tópico mencionaram que mensuram e relatam seus impactos sociais regularmente, mas apenas 3 utilizam a metodologia GIIRS ou IRIS³. No relatório de 2011, mencionado anteriormente, apenas 50% dos investidores coletavam e mensuravam o impacto social gerado pelos negócios sociais que receberam seu apoio e/ou investimento.

Em agosto de 2016 foi publicado novo estudo pela ANDE intitulado “Panorama do Setor de Investimento de Impacto na América Latina”, com foco no Brasil, Colômbia e México.

³ O IRIS foi desenvolvido pela rede GIIN (Global Impact Investing Network) e consiste em um catálogo de métricas de performance que permitem medir o impacto social, ambiental e financeiro do negócio social (GIIN). O GIIRS, por sua vez, foi criado pelo B-Lab como um sistema com métricas e ratings comparáveis com toda a indústria de investimento de impacto, com o objetivo de medir impacto social, financeiro e ambiental (B-ANALYTICS).

Além da ANDE, participaram também da produção do relatório a Latin American Private Equity & Venture Capital Association - LAVCA⁴ e LGT Impact Ventures⁵.

Em 2016 identificou-se um crescimento de 31% no número de investidores de impacto ativos no Brasil, passando de 22 em 2014⁶ para 29 em 2016, com um total de US\$ 186 milhões em ativos sob gestão contra US\$ 177 milhões em 2014⁷. Dos 29 investidores com ativos no Brasil, foram identificados 13 com sede no Brasil e 16 com sede no exterior, ao passo que em 2014 os números eram 9 e 13, respectivamente.

No relatório de 2014, os investidores declararam ter como expectativa a realização de 68 investimentos para o ano de 2014. No entanto, o relatório de 2016 aponta que o número de novos investimentos nos anos de 2014 e 2015 foi de 48, no valor total de US\$ 70 milhões. Já os setores que mais receberam investimentos foram os mesmos apontados no relatório anterior, quais sejam, educação, inclusão financeira e saúde. Para o ano de 2016, a previsão dos investidores é de investir US\$ 105 milhões por meio de 88 operações.

Houve também um aumento no número de entrevistados que disseram mensurar impacto ambiental e social, 89% em 2016 contra 50% no relatório de 2014, porém com a menção de que encontrar os métodos de avaliação adequados continua sendo um desafio.

2.2 Mercado de saúde no Brasil

A figura do Sistema Único de Saúde – SUS passou a existir em nosso país a partir da Constituição Federal de 1998, ao dispor que a “saúde é direito de todos e dever do Estado”. Atualmente, portanto, é responsável pelo atendimento de mais de 206 milhões de pessoas (IBGE, 2017).

Desse número, mais de 23% possui cobertura dupla por meio de plano de saúde privado. Esse percentual, por sua vez, já foi ainda maior. Segundo dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), de dezembro de 2014 a setembro de 2016 mais de dois milhões de pessoas deixaram de ser beneficiários de planos privados de saúde, o que representa uma redução de aproximadamente 4,25% (ANS, 2016).

Parte dessa redução pode ser explicada pelo aumento do desemprego no país que atingiu o percentual de 11,9% da população, no último trimestre encerrado em novembro de 2016, o que corresponde a 12,1 milhões pessoas. Nesse mesmo período do ano anterior, o percentual era de 9% (VALOR, 2016).

Nesse contexto, não é difícil imaginar que o SUS está superlotado e com uma tendência de piora à medida que a taxa de desemprego segue uma crescente. Apesar de ser de fácil acesso, o tempo médio de espera por uma consulta no SUS é de 180 dias, não sendo raro encontrar na mídia casos de pessoas que chegam a aguardar mais de dois anos (ESTADÃO, 2016).

Se de um lado essa realidade demanda investimentos por parte do poder público e implementação de políticas públicas que visem diminuir o tempo de espera e aumentar a qualidade do atendimento, esse cenário caótico da saúde pública no Brasil representa uma grande oportunidade para o mercado de saúde privada.

⁴ A LAVCA é uma organização para membros sem fins lucrativos dedicada ao apoio do crescimento de *private equity* e *venture capital* na América Latina e no Caribe.

⁵ LGT Impact Ventures fundada em 2007, é um investidor de impacto tendo como alvo tanto retornos financeiros atrativos quanto impacto social e/ou ambiental mensurável, positivo. LGT IV investe em modelos de negócio escaláveis que fornecem às pessoas menos favorecidas com acesso a serviços e produtos essenciais em áreas como educação, saúde, agricultura, energia, tecnologias de comunicação e informação.

⁶ Todas as referências ao ano de 2014 neste capítulo são feitas ao Relatório ANDE de 2014.

⁷ O número de organizações que declararam o valor de seus ativos sob gestão em 2016 foi menor que em 2014, passando de 8 para 7, de modo que o valor monetário encontrado poderia ser maior caso o número de respondentes desse quesito tivesse sido o mesmo nos dois anos.

2.3 Uma alternativa aos planos de saúde: TEM

Em estudo de 2016 que aborda as tendências do setor de saúde no Brasil, a consultoria Bain & Company destaca que haverá um aumento da demanda por cuidados com saúde. Esse aumento será impulsionado especialmente por dois fatores: aumento da renda disponível da família brasileira, que permitirá com que as famílias dediquem uma maior parte de seu orçamento com gastos em saúde, e o envelhecimento da população, fazendo com que as pessoas necessitem de serviços de saúde por mais tempo (FIORENTINO *et al.*, 2016).

Outra tendência identificada pela consultoria na dinâmica “3P” (Pacientes, Prestadores e Pagadores) no país é que os prestadores de serviço buscarão por modelos mais eficientes, e os pagadores, por sua vez, estarão mais focados em prevenção e soluções de baixo custo (FIORENTINO *et al.*, 2016).

É justamente nesse contexto que se insere a TEM. Com o *slogan* “Nós acreditamos que a saúde é um direito de todos”, a empresa se propõe a garantir serviços de saúde com qualidade, rapidez e preços reduzidos.

Fundada em 2014 por Igor Pinheiro e Tuca Ramos como uma administradora de cartões, o primeiro passo dado pelos empreendedores foi se associar à associação norte-americana *American Health Alliance* (AHA) com o objetivo de entender melhor o mercado de programa de benefícios de saúde nos Estados Unidos e visitar empresas similares. No retorno ao Brasil, criaram a companhia e iniciaram as vendas em fevereiro de 2015.

A companhia comercializa um cartão pré-pago de saúde com a bandeira de sua titularidade “TEM”, que possui uma rede de credenciados que inclui médicos, laboratórios, dentistas, fisioterapeutas e outros profissionais da área da saúde. Atualmente são mais de 2.200 pontos de atendimento no Brasil, cobrindo mais de 500 especialidades médicas e 15.000 tipos de serviços médicos, como análises clínicas, endoscopia e outros (TEM, 2017).

A TEM busca credenciar profissionais da saúde, laboratórios e clínicas que, em sua maioria, já atuam com planos de saúde. É celebrado um contrato de adquirência com seus credenciados e feita uma negociação no mesmo molde que uma operadora de plano de saúde atua, ou seja, é negociado um múltiplo da tabela AMB/CBHPM⁸.

Segundo dados da própria companhia, esse formato de negociação pode atingir uma economia entre 70% e 90% do valor do mesmo serviço, se contratado por cliente particular, fora da estrutura de convênios ou planos de saúde. Diferentemente dos planos de saúde, o Cartão TEM não tem limite de idade, carência ou necessidade de informar se há doença pré-existente (ANDE, 2016a).

2.4 Uma ameaça aos concorrentes

O mercado de planos de saúde começou a demonstrar sinais claros de incômodo com relação ao surgimento de cartões de desconto e pré-pagos relacionados a serviços de saúde.

Em 1º de dezembro de 2014 foi publicada uma cartilha da ANS destacando os pontos de atenção que os consumidores devem ter na aquisição desse produto e deixando claro que cartões de desconto e pré-pagos não são planos de saúde. O que, por sua vez, implica que tais serviços não são regulados, tampouco protegidos, pelas ANS.

Essa confusão para o consumidor se o cartão de desconto ou pré-pago é ou não um plano de saúde foi parar também na justiça. Em decisão da 19ª Vara Federal Cível de São Paulo, foi concedido prazo de 20 dias para que a empresa Todos Empreendimentos Ltda. comunicasse a

⁸ A Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos é utilizada como parâmetro para a remuneração de médicos no Brasil. A CBHPM surgiu da ação unificada da Associação Médica Brasileira e outras entidades médicas do país.

todos os seus clientes e à população em geral que o cartão de descontos que comercializa oferece apenas descontos em serviços médicos credenciados e não se trata, portanto, de plano de saúde (TRF-3, 2015).

Para a ANS e tribunais brasileiros está clara a diferença entre planos de saúde e cartões de desconto ou pré-pagos, mas será que os consumidores (pacientes e pagadores) conseguem identificar a proposta de valor da TEM e perceber que se trata de um negócio social?

3. MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia é o caminho a ser percorrido para atingir os objetivos de determinada pesquisa. Para Martins (2009), enquanto que “a ciência busca captar a realidade; a metodologia trata de como isso pode ser alcançado”.

A diretriz de pesquisa proposta por Krakauer *et al.* (2015) para mestrados profissionais em administração é de que o problema de pesquisa deve partir da experiência do autor do trabalho, no presente caso representada pela experiência do autor em assessoria jurídica a operações de *venture capital*.

No presente estudo, será realizada pesquisa descritiva exploratória, através de estudo de caso, com a utilização de dados secundários. Será utilizado como estudo de caso a empresa TEM. Os dados secundários sobre a companhia serão coletados a partir da análise de matérias jornalísticas publicadas na imprensa nacional, documentos institucionais e vídeo com entrevista de Gilberto Ribeiro, sócio do fundo de investimento de impacto Vox Capital, e de Tuca Ramos, sócio fundador da TEM, concedida à ANDE em 28 de julho de 2016, e que trata sobre proposta de valor da empresa TEM e mensuração de seu impacto social.

A plataforma teórica desse estudo foi conduzida mediante Pesquisa Bibliográfica. Deu-se o foco no tema Negócios Sociais, Investimento de Impacto e Proposta de Valor e foram utilizadas consultas a artigos sobre esses temas.

A escolha da pesquisa bibliográfica é apropriada, uma vez ser essa técnica fundamental para a condução de qualquer trabalho de pesquisa científica e seu foco é aplicar e discutir um determinado assunto, tema ou problema, com base em referências publicadas. (MARTINS e THEÓFILO, 2009).

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de analisar a proposta de valor do negócio social TEM, o presente trabalho será desenvolvido à luz do referencial teórico sobre negócios sociais, investimento de impacto, proposta de valor, atributos competitivos e inovação de valor.

4.1 Negócios Sociais

Conforme apontam Fischer e Comini (2012), há três linhas de origem e definições de conceito na literatura que explicam os negócios sociais: a) a europeia, com foco nas organizações da sociedade civil com funções públicas; b) a norte-americana que entende os negócios sociais como organizações típicas do setor privado que se dedicam a entregar soluções para problemas sociais; e c) a predominante de países em desenvolvimento, como o Brasil, que destaca as iniciativas de mercado (que visam ao lucro, portanto) cujo objetivo é reduzir a pobreza e transformar as condições sociais de indivíduos excluídos ou marginalizados.

É na chamada “base da pirâmide” (PRAHALAD e HART, 2002) que está inserida a maioria dos indivíduos nessa condição. Tal como a definição de negócio social, a expressão “base de pirâmide” encontra várias definições na literatura. Com relação ao Brasil, Barki destaca que:

[...] não há apenas uma definição para base da pirâmide. Alguns autores a conceituam como pessoas que pertencem às classes C, D e E; outros usam como referência apenas as classes D e E. Existem também estudos que fazem o corte levando em consideração apenas a renda do consumidor. (BARKI, 2013)

Pela carência de produtos e serviços básicos, esse ambiente apresenta muitas oportunidades para negócios sociais. Tal direcionamento de investimentos vai ao encontro da definição de negócio social cunhada por Yunus (2010), cujo objetivo é “a superação da pobreza ou de um ou mais problemas em áreas como educação, saúde, acesso à tecnologia, meio ambiente etc. que ameaçam as pessoas e a sociedade – e não a maximização dos lucros”. Para o Nobel da Paz “Os investidores recebem de volta apenas o montante investido. Não se paga nenhum dividendo além do retorno do investimento inicial” (YUNUS, 2010).

Por essa restrição à distribuição dos dividendos, a definição de Yunus de negócio social é tida como mais conservadora. Como o presente estudo tem como objetivo analisar a proposta de valor de um negócio social que possui expectativa de gerar retorno financeiro para seus acionistas, adotaremos um conceito mais abrangente de negócio social, como o que vem sendo proposto pela Força Tarefa de Finanças Sociais⁹ (2015), que admite a distribuição de dividendos.

A existência de diferentes definições para o conceito de “negócio social” é destacada por Rosa Maria Fischer (2014) ao pontuar que “por se tratar de fenômeno relativamente recente e em virtude da multiplicidade de negócios que vem surgindo no âmbito dessa tendência não é possível utilizar uma nomenclatura única [...]”.

No caso de fundos de investimento de impacto, além de distribuição de dividendos aos acionistas, é comum também a cobrança de uma taxa de sucesso da equipe de gestão, que em se tratando de negócios sociais, idealmente deve considerar também o sucesso no impacto social, e não apenas o retorno financeiro.

Nesse sentido, Daniel Izzo (2013), sócio e diretor executivo da Vox Capital, destaca que:

No Brasil, a Vox Capital foi a primeira empresa de *venture capital* a trabalhar no modelo de investimentos de impacto, ou seja, a investir apenas em empresas que aspiram causar impacto social positivo, além do retorno financeiro. Uma das inovações desenvolvidas pela empresa, para garantir maior alinhamento com os interesses dos investidores, é considerar métricas de impacto social no cálculo da taxa de sucesso. (IZZO, 2013)

O próximo capítulo abordará as principais características do investimento de impacto.

4.2 Investimento de Impacto

Segundo definição do banco norte-americano J.P. Morgan (2010) “investimentos de impacto são aqueles feitos em negócios que possuem a intenção de causar impacto social, além do retorno financeiro”. Ou seja, o foco do investimento de impacto são negócios sociais, conforme descrito no capítulo anterior. Já são vários fundos de investimento de impacto atuando no Brasil, nacionais e estrangeiros, em setores diversos, de habitação e saneamento a inclusão financeira.

⁹ A Força Tarefa Brasileira de Finanças Sociais foi criada em maio de 2014 e é composta por representantes de diferentes setores engajados no avanço do campo da Finanças Sociais no Brasil.

Rodin e Brandenburg (2014) destacam como principais características do investimento de impacto as seguintes:

- No centro do investimento de impacto está a presença de um objetivo duplo – o desejo ativo de atingir resultados ambientais ou sociais positivos bem como resultados financeiros.
- Investimento de impacto pode complementar a filantropia e ser utilizado por filantropos, mas não é filantropia – diferente de doações, investimentos de impacto são feitos com uma expectativa de retorno financeiro.
- Investimento de impacto é mais que “não ser prejudicial” – é um investimento positivo feito em uma empresa que tem o potencial de resolver um problema específico ou entregar um serviço específico ao mesmo tempo em que gera lucro ou ao menos é financeiramente sustentável.
- Tanto os investidores de impacto quanto os negócios em que eles investem – nós os chamamos de negócios de impacto, embora eles sejam frequentemente referidos como negócios sociais – registram performance financeira bem como social e ambiental relevantes em relação a seus portfólios e empresas. (tradução livre)

É justamente no registro da performance financeira e, especialmente, no registro do impacto social que reside grande polêmica, sendo um dos assuntos mais debatidos nesse campo atualmente.

4.3 Proposta de valor

Para uma melhor descrição do cenário competitivo enfrentado pelas empresas, Kim e Mauborgne (2005) utilizam a metáfora de oceanos vermelhos e azuis, sendo aqueles ambientes de alta competição em mercados mais maduros, conhecidos e onde os produtos tendem a transformarem-se em commodities. Por sua vez, oceanos azuis seriam espaços de mercado inexplorados, sem regras pré-estabelecidas e com alto potencial de lucro.

Muito embora já existisse literatura sobre oceanos azuis, uma das inovações trazidas pelos autores mencionados acima em seu livro “A estratégia do oceano azul”, foi justamente a proposta de ferramentas e modelos de análise para criação e exploração de oceanos azuis. Segundo os autores:

As empresas são capazes de efetuar mudanças proativas no setor ou nos fundamentos do mercado, por meio da aplicação intencional e premeditada dessas ferramentas e modelos de oceano azul, que se desenvolvem em torno das questões de oportunidade e risco. (KIM; MAUBORGNE, 2005)

Dessa forma, por se tratar de espaços de mercado nunca antes explorados, os riscos e oportunidades nos oceanos azuis também são mais difíceis de serem mapeados, o que em um primeiro momento poderia desestimular a inovação de valor e fazer com que as empresas seguissem competindo em oceanos vermelhos – ambientes hostis e com baixa percepção de diferenciação de valor por parte dos consumidores finais. Nesse tipo de cenário o cliente tende a buscar pelo menor preço, fazendo com que a margem de lucro seja reduzida de forma significativa e os produtos se tornem commodities.

Devido às várias interpretações existentes na literatura e dadas no dia-a-dia das empresas, Anderson *et al.* (2006) classifica o termo “proposta de valor” em três tipos: todos os

benefícios, pontos de diferenciação favoráveis e foco ressonante. A ilustração a seguir traz um resumo dessa classificação:

PROPOSTA DE VALOR:	TODOS OS BENEFÍCIOS	PONTOS DE DIFERENCIAÇÃO FAVORÁVEIS	FOCO RESSONANTE
Consiste de:	Todos os benefícios que o cliente pode obter com um produto ou serviço	Todos os pontos de diferenciação favoráveis em relação à melhor alternativa seguinte oferecida pelo mercado	Um ou dois pontos de diferenciação (e, talvez, um ponto de paridade), cuja melhoria vai proporcionar o maior valor ao cliente no futuro próximo
Responde à seguinte pergunta do cliente:	"Por que deveríamos escolher seu produto ou serviço?"	"Por que deveríamos escolher seu produto ou serviço, e não o de um concorrente?"	"Qual a preocupação <i>suprema</i> de nossa empresa ao avaliar sua oferta?"
Requer:	Conhecimento daquilo que sua empresa oferece	Conhecimento daquilo que sua empresa oferece e da melhor alternativa disponível no mercado	Conhecimento de como aquilo que sua empresa oferece gera valor superior ao cliente, comparado com a melhor alternativa seguinte
Potencial citada:	Asserção de benefícios	Suposição de valor	Requer pesquisa do valor ao cliente

Ilustração 1 – Três tipos de proposta de valor.
 FONTE: ANDERSON *et al.*, 2006.

Ao analisar o quadro acima percebe-se que a forma com a qual uma proposta de valor é apresentada para o cliente depende muito do nível de conhecimento que a empresa tem do seu cliente e o nível de diferenciação e inovação que os produtos ou serviços desta empresa apresentam em relação aos demais competidores.

Por exemplo: se uma empresa possui vasto conhecimento daquilo que realmente interessa ao seu cliente, mas possui poucos diferenciais em relação a seus principais competidores, a melhor forma de apresentar sua proposta de valor provavelmente será por meio do destaque de um ou dois pontos de diferenciação focados na principal necessidade do cliente (foco ressonante). De outro lado, se uma empresa tiver pouco conhecimento do seu cliente, mas bom conhecimento da concorrência e muitos diferenciais competitivos, a proposta de valor deveria ser apresentada com destaque para todos esses atributos competitivos que a tornam a melhor opção do mercado (pontos de diferenciação favoráveis).

4.4 Atributos competitivos

As ferramentas apresentadas por Kim e Mauborgne (2005) são: matriz de avaliação de valor, modelo das quatro ações e a terceira, suplementar à segunda, que é a matriz reduzir-eliminar-elevar-criar. A matriz de avaliação de valor é "tanto um instrumento de diagnóstico como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul" (idem, 2005). Para a utilização dessa ferramenta é necessário mapear o estado atual de determinado mercado, identificando quais são os atributos percebidos pelos consumidores e a intensidade dessa percepção, de baixa à alta.

Na ilustração abaixo trazemos o exemplo da matriz de valor do setor de aviação civil para clientes corporativos (KIM e MAUBORGNE, 2005). Na horizontal estão descritos os atributos identificados para este mercado, e no eixo vertical estão os níveis de percepção desses

atributos por parte do consumidor final – que neste caso são as empresas que contratam serviços de aviação civil para seus executivos.

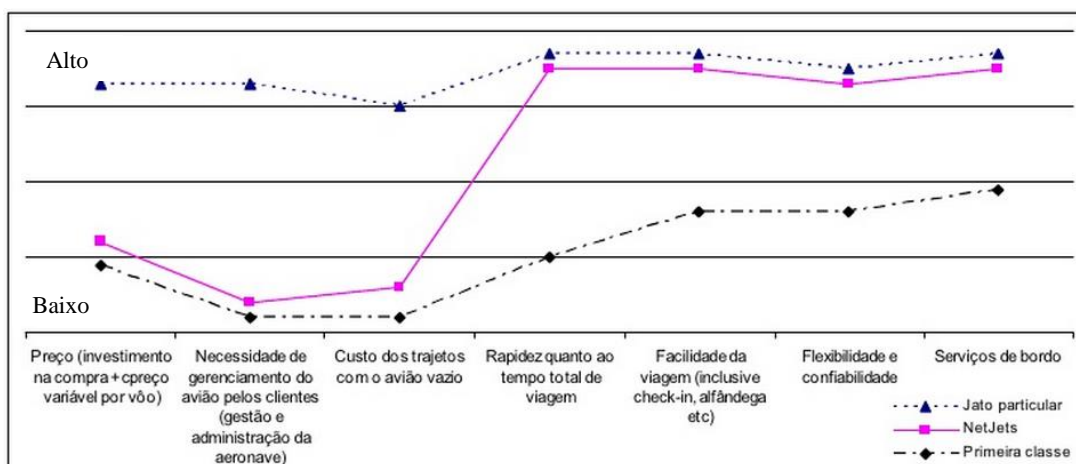


Ilustração 2 – Matriz de avaliação de valor da NetJets.

FONTE: KIM e MAUBORGNE, 2005.

Ao analisar a matriz acima fica nítida a diferença dos dois tipos de serviço existentes até a entrada da NetJets, quais sejam, viagens em primeira classe, com menor preço e também percepção mais baixa de valor dos demais atributos, como rapidez da viagem, facilidade, flexibilidade e serviços de bordo. O jato particular, por sua vez, apresenta uma curva de valor oposta, com todos os atributos localizados próximos do ápice da matriz de valor. Ou seja, os benefícios percebidos pelos clientes são altos, assim como os custos e gastos relacionados com o gerenciamento do avião.

4.5 Inovação de valor

A inovação de valor da NetJets, portanto, está em combinar custos baixos com alta percepção de benefícios, criando, portanto, uma curva de valor totalmente diferente das curvas de valor dos voos de primeira classe e do jato particular, que entre si (estas duas últimas) apresentavam a mesma forma básica. O oceano azul criado pela companhia foi o compartilhamento de jatos particulares, reduzindo os custos fixos e variáveis de um jato particular, mas mantendo toda a praticidade e conveniência desse tipo de transporte.

Para que essa inovação de oceano azul ocorra, Kim e Mauborgne (2005) argumentam que “a empresa deve começar com a reorientação de seu foco estratégico, de *concorrentes* para setores *alternativos*, e de clientes para *não clientes* do setor” (destaques do original). Com o objetivo de reconstruir a matriz de avaliação do setor, os autores propõem a utilização da segunda ferramenta para análise e criação de oceanos azuis, o modelo das quatro ações, e também uma terceira ferramenta suplementar a este modelo das quatro ações, que é a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar.

Os autores representam o modelo de quatro ações por meio do seguinte quadro:

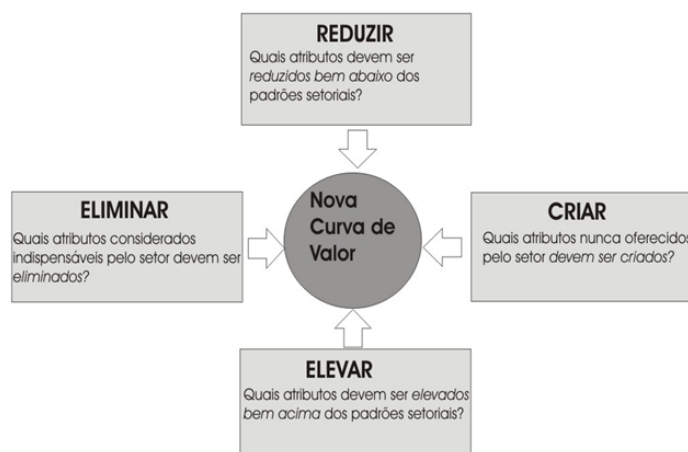


Ilustração 3 – Modelos das quatro ações.
FONTE: KIM e MAUBORGNE, 2005.

Os autores destacam que além de responder a essas quatro perguntas, deve-se também utilizar a terceira ferramenta, matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, para identificar quais ações serão tomadas no contexto dessas quatro frentes.

Para o fim do presente trabalho será utilizada apenas a ferramenta do modelo de quatro ações e a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar e por isso o autor optou em colocar foco nestas ferramentas.

5. ANÁLISE

Para que se possa analisar a proposta de valor da TEM à luz do referencial teórico de Anderson *et al.* (2006) e realizar as quatro perguntas-chave que constituem a segunda ferramenta apresentada por Kim e Mauborgne (2005), é necessário primeiramente identificar quais são os atributos competitivos da empresa e definir qual setor está sendo analisado. Como o objeto de estudo é a empresa TEM, tal ferramental será aplicado com relação ao setor de saúde no Brasil.

A empresa TEM comunica sua proposta de valor da seguinte forma:



Ilustração 4 – Proposta de valor da TEM.
FONTE: TEM, 2017b.

Da análise da apresentação feita por Tuca Ramos, sócio-fundador da TEM (ANDE, 2016a), é possível inferir que a todo momento o empreendedor compara o produto de sua empresa - o cartão TEM - em relação ao serviço de consultas médicas que o paciente teria acesso (i) por meio de planos de saúde, (ii) de forma “gratuita” por meio da rede pública (Sistema Único de Saúde) ou (iii) por meio de atendimento particular, sem utilização de plano de saúde.

Nos parágrafos seguintes, o autor deste trabalho realiza uma análise a partir de sua percepção sobre os atributos competitivos apresentados pela companhia a seus clientes e potenciais clientes.

Tendo em vista o disposto na ilustração acima e parágrafos anteriores, o primeiro benefício comunicado no site institucional da empresa, sobre preços reduzidos para consultas e exames, seriam menores, portanto, àqueles praticados por planos de saúde ou a clientes particulares. O segundo benefício apresentado não parece representar um atributo diferencial para os consumidores em geral, uma vez que muitas farmácias possuem seus próprios programas de desconto que já garantem a seus clientes descontos até acima de 20%.

O fato de ser um cartão familiar representa um atributo competitivo de grande valor para o cliente, uma vez que, no caso de planos de saúde, é necessário que cada integrante da família tenha seu próprio cartão do plano, gerando, por consequência, mensalidades individuais. No cartão TEM, uma família pode utilizar o mesmo cartão, pagando apenas uma mensalidade – chamada de “taxa associativa” no regulamento disponibilizado pela companhia a seus usuários (TEM, 2017).

O acesso a atendimento e exames odontológicos pode representar um atributo relevante para os usuários, já que, para se ter acesso à cobertura odontológica, os planos de saúde costumam cobrar um valor adicional por este serviço.

O cartão TEM não possui carência para sua utilização, não há limites de idade e pode ser utilizado por quantas vezes o usuário quiser. Este talvez seja um dos principais atributos para seus usuários, uma vez que os planos de saúde costumam possuir regras rígidas com relação ao período de carência que deve ser observado para começar a usufruir dos serviços disponibilizados pelo plano de saúde.

Outro item relevante, que não é apresentado no rol de atributos acima, mas está presente na fala de seu sócio-fundador no vídeo analisado (ANDE, 2016a), é que no processo de cadastro do usuário no “Programa TEM” não se questiona sobre doenças pré-existentes, algo presente no cadastro de planos de saúde e que pode ampliar o período de carência para utilização de certos serviços, bem como o valor da mensalidade.

O último benefício apresentado é o acesso ao aplicativo TEM Saúde, que pode ser utilizado para localizar as entidades conveniadas ao “Programa TEM” e para agendar consultas e exames, algo que planos de saúde já possuem, mas apenas para localização da rede credenciada. Apesar de poder ser considerado um atributo relevante, pelo perfil dos usuários citado pelo empreendedor no vídeo analisado (ANDE, 2016a), os pacientes costumam utilizar a central de atendimento por telefone.

Outro atributo apresentado por seu sócio-fundador no vídeo analisado (ANDE, 2016a), é que o agendamento da consulta é feito no máximo em 10 dias e que os atendentes são treinados para identificar a especialidade médica que o paciente quer ser consultado. Um paciente que relata ao atendente estar com “problemas na vista” é direcionado para o oftalmologista, por exemplo. O empreendedor argumenta, inclusive, que este é um dos motivos para se ter (e manter) o atendimento por telefone – muito mais custoso que o agendamento por meio eletrônico, pelo aplicativo.

O prazo máximo para agendamento de consultas sequer aparece na página inicial da empresa como benefício do “Programa TEM”. Tal atributo, na opinião do autor, de grande relevância para os clientes e potenciais clientes, aparece apenas em um item específico sobre agendamento de consultas, porém, é apresentada no vídeo analisado, como um diferencial em relação aos planos de saúde.

Ao aplicar o modelo das quatro ações e a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, instrumento suplementar ao primeiro (KIM; MAUBORGNE, 2005), o presente autor chegou ao seguinte resultado:

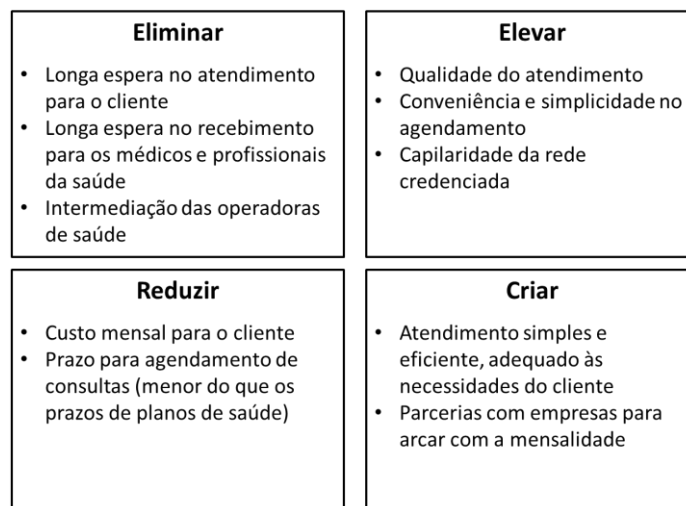


Ilustração 5 – Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar da TEM.
 FONTE: Elaborado pelo autor, 2017.

Com base nos atributos da TEM, nota-se que a espera no atendimento foi eliminada com a garantia de que as consultas são agendadas no prazo máximo de 10 dias. Para os médicos e demais profissionais da saúde, o Cartão TEM é visto como “atendimento particular”, uma vez que o fluxo de pagamento não é como o dos planos de saúde, que às vezes demoraram mais de 90 dias para pagamento dos profissionais credenciados (ANDE, 2016a). Eliminou-se também a intermediação das operadoras de saúde, uma vez que a TEM é uma administradora de cartões e não um prestador de serviços de saúde, sujeito à regulamentação da ANS.

Em resposta aos atributos que devem ser reduzidos, destaca-se o custo fixo mensal que é bem mais baixo do que as mensalidades cobradas por planos de saúde. Nesse bloco incluiu-se o prazo para agendamento de consultas, que apesar de ter aparecido no bloco “eliminar” para o atributo de longa fila de espera, pela relevância desse item, o autor entendeu relevante analisá-lo sob o viés de redução no prazo para o agendamento de consultas.

Na relação de atributos que devem ser elevados, o presente autor destacou a qualidade de atendimento, conveniência e simplicidade no agendamento e capilaridade da rede credenciada. Este último atributo pode ser verificado por meio do crescente aumento das unidades de atendimento da companhia e pelo cronograma de expansão da TEM, cuja previsão para o final de 2016 era atender todos os municípios com mais 100 mil habitantes (VALOR, 2015).

Em relação aos planos de saúde, este é um atributo relevante, pois muitas vezes os planos são regionais, com cobertura apenas no âmbito do município ou Estado de residência do cliente, e se forem nacionais, custam mais caro por isso.

Os outros atributos que foram elevados são evidenciados especialmente pelo serviço de atendimento por telefone oferecido pela TEM, que permite que em um único canal o usuário agende seus exames e consultas médicas, com a utilização de uma linguagem simples e não técnica. Normalmente se encontra em sites de planos de saúde a descrição da especialidade médica, como oftalmologista, ginecologista, entre outros. A proposta da TEM é traduzir essa linguagem de forma com que o usuário possa utilizar expressões comuns, como “dores na vista”, para encontrar o serviço adequado.

O presente autor incluiu este último atributo também no bloco do “criar”, uma vez que é um diferencial que não existe atualmente no mercado de saúde. Outro atributo que foi criado, é o sistema de parcerias com empresas, que em muitos casos assumem a mensalidade do Cartão TEM para seus funcionários. Abaixo estão representadas algumas parcerias celebradas pela companhia:



Ilustração 6 – Parcerias da TEM.

FONTE: Elaborado pelo autor a partir do site institucional da empresa TEM (2017).

A partir do quadro acima é possível inferir que a estratégia de celebrar parcerias com empresas vem sendo implementada desde dezembro de 2015 e continua crescendo. Na opinião do autor, o interesse do empregador pode estar relacionado ao fato do Cartão TEM ser uma solução menos onerosa que um plano de saúde.

6. CONCLUSÃO

À luz do referencial teórico de Anderson *et al.* (2006), pode-se concluir que o tipo de proposta de valor apresentado pela empresa é a que comunica todos os benefícios de seu produto, uma vez que não se apresenta apenas os pontos de diferenciação com relação a outras opções do mercado, mas sim todos benefícios que o Cartão TEM oferece, independentemente se se diferenciam ou não da melhor alternativa seguinte disponível no mercado.

Com base na análise realizada no presente estudo, conclui-se que é possível identificar quais são os atributos que diferenciam o Cartão TEM de outras opções do mercado, e, portanto, a melhor forma de comunicação de seus atributos seria, na opinião do presente autor, por meio dos pontos de diferenciação favoráveis. Interessante notar que essa é a forma com que seu sócio-fundador comunica a proposta de valor da TEM no vídeo analisado (ANDE, 2016a), porém o site institucional da companhia acaba comunicando os atributos de outra forma.

A partir dos ferramentais apresentados neste estudo foi possível analisar a proposta de valor de um negócio social em estágio inicial, a TEM, porém não foi possível identificar atributos que o diferenciem de um negócio tradicional.

Os esforços que vêm sendo feitos pelo empreendedor, em conjunto com o fundo de investimento de impacto Vox Capital, sócio minoritário da companhia, para mensurar os impactos sociais da TEM, podem representar uma tentativa de incluir na proposta de valor da companhia o impacto social positivo que ela tem na vida de seus clientes.

Uma vez que a empresa consiga calcular esse impacto, será possível revisitar a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar (Ilustração 5) e incluir no bloco “criar” o atributo de valor “métrica para mensuração de impacto social”. Esse novo item poderá colaborar para a TEM se diferenciar de outras alternativas tradicionais de mercado que não possuem o propósito (expresso) de gerar impacto social positivo.

Devido à proposta do presente estudo, que buscou analisar a proposta de valor de apenas um negócio social, o autor entende que análises semelhantes poderão ser realizadas por pesquisas futuras, aplicadas em outros negócios sociais, de setores diferentes, com o objetivo de ampliar o debate e utilização de ferramentais construídos e utilizados tipicamente para negócios tradicionais, mas no contexto de negócios que visam gerar impacto social, além de lucro.

7. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR – ANS. **Beneficiários de planos privados de saúde, por cobertura assistencial (Brasil - 2006-2016)**. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-gerais>>. Acesso em 11/01/2017.

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A.; VAN ROSSUM, W. **Customer value propositions in business markets**. Harvard Business Review, v. 84, n. 3, p. 90-99, 2006.

ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS (ANDE). **Mapping the Social/Inclusive Business field in Brazil**. 2011. Disponível em: <https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/docs/ande/Mapping%20Social%20&%20Inclusive%20Businesses%20in%20Brazil%20%20complete%20report%2028_11.pdf> Acesso em 20/11/2016.

_____. **Mapa do Setor de Investimento de Impacto no Brasil**. Maio de 2014. Disponível em: <http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/upload/AF_resumo_aspen_portugues_eqom.pdf>. Acesso em 21/12/2016.

_____. **Métricas na Prática**. Apresentação feita por Gilberto Ribeiro e Tuca Ramos em 28 de julho de 2016. Disponível em: <http://www.andeglobal.org/m/event_details.asp?id=840200>. Acesso em 09/01/2017.

_____. **Panorama do Setor de Investimento de Impacto no Brasil**. Agosto de 2016. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.andeglobal.org/resource/resmgr/docs/LatAm_ImpInv_Report_-_Portug.pdf>. Acesso em 21/11/2016.

B-ANALYTICS. **Our history**. Disponível em: <<http://b-analytics.net/about-us/our-history>>. Acesso em 21/12/2016.

BARKI, Edgard. O mercado da base da pirâmide. In: BARKI *et al.* **Negócios com impacto social no Brasil**. 1 ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

ESTADÃO. **São Paulo tem 753 mil na fila da Saúde**. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,sao-paulo-tem-753-mil-na-fila-da-saude,10000075243>>. Acesso em 11/01/2017.

FIORENTINO, Giovanni *et al.* **Tendências do setor de saúde no Brasil**. 20 de abril de 2016. Disponível em: <<http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/publications/articles/healthcare-trends-in-brazil.aspx>>. Acesso em 10/01/2017.

FISCHER, R.M. Negócios sociais. In: BOULLOSA, R. (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 125-127.

FISCHER, R.M.; COMINI G. Sustainable Development: From Responsibility to Entrepreneurship. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.47, n.3, p.363-369, jul./ago./set. 2012.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Finanças Sociais: Soluções Para Desafios Sociais e Ambientais – Uma nova mentalidade para gerenciar recursos e necessidades da**

sociedade. Outubro de 2015. Disponível em <http://forcatarefainancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Finan%C3%A7as-Sociais_Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em 21/12/2016.

GIIN. **About**. Disponível em: <<https://thegiin.org/about/>>. Acesso em 09/01/2017.

_____. **Assests**. Disponível em: <<https://thegiin.org/assets/documents/Impact%20Investments%20an%20Emerging%20Asset%20Class2.pdf>>. Acesso em 09/01/2017.

IBGE. **Contas Regionais – 2011**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Regionais/2011/contas_regionais_2011.pdf>. Acesso em 20/12/2016.

_____. **Projeção da População do Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em 11/01/2017.

IZZO, D. Fontes de Financiamento. In: **O novo campo dos negócios com impacto social**. In: BARKI *et al.* Negócios com Impacto Social no Brasil. São Paulo: Peirópolis, 2013.

J.P. MORGAN. **Impact Investments – An Emerging Asset Class**. Novembro de 2010. Disponível em: <<http://www.ita.doc.gov/td/finance/publications/JPMorgan%20II%20Report.pdf>>. Acesso em 21/12/2016.

KIM, Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul** – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KRAKAUER, P.; MARQUES, J. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Mestrado Profissional em Administração: Diretrizes na Elaboração dos Projetos**. In: XXXIX ENANPAD, 2015, Belo Horizonte.

MARTINS, G. D. A. e THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

RODIN, J.; BRANDENBURG, M. **The Power of Impact Investing: Putting Markets to Work for Profit and Global Good**. Wharton Digital Press, 2014.

TEM. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.meutem.com.br/>>. Acesso em 14/01/2017.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO (TRF-3). **Cartão de descontos em serviços médicos não é plano de saúde**, 12/02/2015. Disponível em: <<http://web.trf3.jus.br/noticias/Noticias/Noticia/Exibir/323673>>. Acesso em 15/01/2017.

VALOR. **Desemprego sobe a 11,9% no trimestre e atinge 12,1 milhões no Brasil**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4820862/desemprego-sobe-119-no-trimestre-e-atinge-121-milhoes-no-brasil>>. Acesso em 11/01/2017.

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