UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

EDUCAÇÃO DE ALTA QUALIDADE PARA SEGMENTOS POPULACIONAIS DE
BAIXA RENDA:
proposta de um modelo autossustentável e escalável

Marcos Roberto Moran Silveira

Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer

SÃO PAULO
2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

MARCOS ROBERTO MORAN SILVEIRA

**EDUCAÇÃO DE ALTA QUALIDADE PARA SEGMENTOS POPULACIONAIS DE
BAIXA RENDA:
proposta de um modelo autossustentável e escalável**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Empreendedorismo,
da Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo
como requisito parcial para obtenção do título
de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer

Versão Corrigida

**SÃO PAULO
2019**

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Marcos Roberto Moran, Silveira.
EDUCAÇÃO DE ALTA QUALIDADE PARA SEGMENTOS
POPULACIONAIS DE BAIXA RENDA: proposta de um modelo
autossustentável e escalável / Silveira Marcos Roberto Moran. - São Paulo,
2019.
107 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer.

1. Administração . 2. Associação sem fins lucrativos . 3. Educação –
Aspectos econômicos . 4. Organizações sociais. I. Universidade de São
Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

À minha querida família

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por todas as oportunidades a mim oferecidas. A meus pais, Regina e Marcos, pelo amor incondicional e apoio em todos os momentos, especialmente nos mais difíceis. À Joice, que se tornou esposa e me deu um filho durante o mestrado, pelo amor e carinho de sempre.

Ao Pe. Sérgio Barbosa, pelo convite para desenvolver este trabalho e disponibilidade para participar de toda e qualquer reunião que se fez necessária. À equipe diretiva do Colégio Mão Amiga, liderada pela Juliana Malheiro, pelas reuniões realizadas e informações compartilhadas. À incansável Profa. Rosa Fischer, que de forma voluntária, dedicou inúmeras horas para me orientar e sempre mostrar um patamar mais alto a ser atingido. À Profa. Graziella Comini, Profa. Jane Marques e Prof. Marcelo Pedroso, por dedicarem tempo para ler versões deste trabalho e oferecerem valiosas sugestões de melhoria. À equipe de pesquisa de campo, pelo auxílio na condução do estudo de casos. À Fabiana Caseiro e Alda Araujo por sempre estarem disponíveis nas horas do desespero. A todos os colegas da turma 4 do Mestrado Profissional em Empreendedorismo, pela amizade e companheirismo durante esta jornada.

RESUMO

O Colégio Mão Amiga oferece educação de qualidade a mais de 500 crianças moradoras da periferia de Itapequerica da Serra, SP. Como organização da sociedade civil, o Colégio atualmente depende em grande parte de doações para manter suas operações. Pela dificuldade de comprometimento dos doadores, a unidade correu o risco de ter sua operação encerrada por algumas vezes. Nesse sentido, este trabalho teve o objetivo de desenvolvimento de um modelo de negócios que garantisse auto sustentabilidade e escalabilidade ao Colégio. Foi utilizada a metodologia de pesquisa-ação na pesquisa. O modelo de negócios proposto e parcialmente implementado foi baseado em subsídio cruzado ou modelo Robin Hood, e contempla a criação de uma rede de ensino formada por uma unidade que atenda ao segmento de alta renda da população a ser criada e acrescida ao Colégio Mão Amiga. O modelo é amparado na legislação brasileira atual, em que através da Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social (CEBAS), uma rede como a proposta obtém economia de custos através de isenção fiscal. Tal economia pode ser até maior que o montante necessário para subsidiar o ensino dos alunos que não podem pagar, não onerando assim as famílias pagantes. As componentes do modelo utilizadas são 6: modelo de gestão, modelo de inovação, modelo de operações, posicionamento estratégico, relacionamento com clientes e modelo econômico. Como próximo passo, recomenda-se uma implementação efetiva do modelo e posterior reavaliação do mesmo para que se verifique se a escola se torna, de fato, autossustentável.

Palavras-chave: Educação de qualidade para crianças pobres. Subsídio cruzado na educação. Modelo de negócios socioambiental para a educação.

ABSTRACT

Colégio Mão Amiga provides high quality education to over 500 children living in the outskirts of Itapeccerica da Serra, SP. As a non-governmental organization, the school currently relies heavily on donations to maintain its operations. Due to lack of donor commitment, school unit has faced risk of having its operation terminated for several times. In this sense, this research had the objective of developing a business model to ensure self-sustainability and scalability to the school. The methodology applied in the research was action research. Proposed and partially implemented business model was based on cross-subsidy or Robin Hood model and contemplates the creation of an education group composed by a high-income segment unit to be created and added to the Colegio Mão Amiga. The model is supported by current Brazilian legislation, in which, through the Certification of Social Welfare Entities (CEBAS), an educational group like the proposed obtains cost savings through tax exemption. Such savings may be greater than the required amount to subsidize the education of students who cannot afford it, not impacting the paying families. The components of the model are 6: management model, innovation model, operations model, strategic positioning, customer relationship and economic model. As a next step, effective implementation and re-evaluation of proposed model in order to verify if school becomes in fact self-sustainable are recommended.

Keywords: Quality education for poor children. Cross-subsidy in education. Social and business model for education.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJETO DO TRABALHO	15
3. JUSTIFICATIVA DA IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	19
4. OBJETIVOS DO TRABALHO	23
5. REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
5.1 Empreendimentos socioambientais	25
5.2 Modelo de negócios	27
5.3 Fontes de financiamento para empreendimentos socioambientais	32
6. METODOLOGIA.....	37
6.1 Plano de pesquisa.....	37
6.2 Pesquisa-ação	38
7. PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIOS PARA A REDE DE ENSINO	41
7.1 Coleta e Descrição de dados que caracterizam o Colégio Mão Amiga	41
7.1.1 <i>Modelo de gestão</i>	<i>44</i>
7.1.2 <i>Modelo de inovação</i>	<i>47</i>
7.1.3 <i>Modelo de operações.....</i>	<i>47</i>
7.1.4 <i>Posicionamento estratégico.....</i>	<i>47</i>
7.1.5 <i>Relacionamento com clientes.....</i>	<i>48</i>
7.1.6 <i>Modelo econômico</i>	<i>49</i>
7.2 Feedback e análise dos dados coletados sobre o Colégio Mão Amiga	52
7.3 Planejamento das ações, baseado na coleta de dados sobre o Colégio	56
7.4 Coleta e descrição de dados que caracterizam as organizações entrevistadas	62
7.4.1 <i>Modelo de gestão</i>	<i>66</i>
7.4.2 <i>Modelo de inovação</i>	<i>70</i>
7.4.3 <i>Modelo de operações</i>	<i>71</i>
7.4.4 <i>Posicionamento estratégico</i>	<i>72</i>
7.4.5 <i>Relacionamento com os clientes</i>	<i>75</i>
7.4.6 <i>Modelo econômico</i>	<i>78</i>
7.4.7 <i>Formas de financiamento para construção de novas unidades</i>	<i>80</i>
7.5 Avaliação do modelo proposto a luz das entrevistas as organizações	82
7.5.1 <i>Modelo de gestão</i>	<i>82</i>
7.5.2 <i>Modelo de inovação</i>	<i>83</i>
7.5.3 <i>Modelo de operações</i>	<i>84</i>
7.5.4 <i>Posicionamento estratégico</i>	<i>84</i>

7.5.5 Relacionamento com os clientes	85
7.5.6 Modelo econômico	85
7.5.7 Formas de financiamento para a nova rede	86
7.6 Modelo revisado	86
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
REFERÊNCIAS	93
ANEXO: LISTA DE SITES E RELATÓRIOS ACESSADOS.....	95
APÊNDICES	98

1. INTRODUÇÃO

Desde a graduação em Engenharia Mecânica na Escola Politécnica da USP, o autor atuou por 18 anos em empresas como Google, Vivo e Nextel, vivendo na Argentina e Estados Unidos, além do Brasil. Concomitantemente, tem contribuído para o terceiro setor como voluntário de OSCs. Estruturou o projeto "Preparando para o Futuro", que em 10 anos de vida já atendeu a mais de 500 adolescentes em situação de vulnerabilidade social nos aspectos profissional e humano. Utiliza-se, portanto, de uma modesta experiência de gestão no segundo setor com ideal do terceiro setor para retribuir à sociedade brasileira todas as oportunidades recebidas.

Convidado para buscar soluções aos problemas financeiros enfrentados pelo Colégio Mão Amiga, criado e liderado pelo movimento católico *Regnum Christi*, resolveu transformar o projeto nesta dissertação acadêmica. Tal projeto tem como objetivo propor um modelo de sustentabilidade financeira ao Colégio empregando o *frame* de negócios sociais, de modo que seja uma proposta inovadora para o movimento e esteja baseada no conhecimento obtido com uma pesquisa sobre o funcionamento de instituições privadas voltadas para o segmento de populações de baixa renda no Brasil.

Pretende-se com o projeto não somente contribuir com a garantia da qualidade, perenidade e escalabilidade das atividades do colégio, mas principalmente agregar conhecimento a iniciativas similares e criar a oportunidade de um futuro melhor a muitas crianças.

2. OBJETO DO TRABALHO

O Colégio Mão Amiga, foi fundado em 2006 no Brasil e atende a aproximadamente 500 crianças de educação infantil, ensino fundamental e médio, em sua única unidade situada na periferia de Itapequerica da Serra, na grande São Paulo, mostrada na Figura 1.

De acordo com o *site* do Colégio, o conceito "Mão Amiga", que foi criado no México, é uma obra social que tem como missão global prover educação de qualidade nos âmbitos individual, familiar e comunitário para crianças pertencentes ao segmento social de baixa renda, tentando com isso, romper o ciclo de pobreza. Atualmente, no México, os colégios atendem a mais de 10 mil crianças em 15 cidades.

Figura 1: Estrutura física do Colégio Mão Amiga Brasil

Fonte: Portal Regnum Christi (2017)

Os Colégios Mão Amiga fazem parte de uma série de colégios que têm em comum uma metodologia de gestão, valores e espiritualidade, o que poderia constituir uma rede moral, conhecida por *Semper Autius*. São dezenas de colégios espalhados pelas Américas, Europa e Ásia (Site do Colégio Everest, 2017). Também fazem parte do mesmo grupo os colégios *Everest*, *Cumbres* e *Highlands*, com ensino bilíngue de alta qualidade e atendem a dezenas de milhares de alunos pertencentes aos segmentos de alta renda da população. Há um órgão que cuida da identidade pedagógica dos colégios de toda a rede, conhecida por *International Center for Integral Formation* (ICIF). Não há um formato de subsídio ou repasse de receita entre os colégios que atendem aos segmentos de alta renda e os colégios cujos alunos não podem pagar

sequer o valor dos custos. As unidades que não conseguem gerar suas próprias receitas, se mantêm na maior parte dos casos, através de doações.

No Brasil, a rede *Semper Autius* possui cinco unidades do Colégio Everest: uma em Brasília, duas em Curitiba e duas no Rio de Janeiro, cada cidade contando com aproximadamente 500 alunos com mensalidades que giram em torno de R\$4.500. A Figura 2 ilustra o tipo dos alunos matriculados no Colégio Everest. A unidade de Brasília está localizada no Lago Sul, já as de Curitiba estão localizadas uma no bairro Santa Felicidade e outra no Ecoville. No Rio de Janeiro, a primeira unidade, mostrada na Figura 3, se situa no Itanhangá e a segunda na Barra da Tijuca. As unidades do Colégio Everest do Rio de Janeiro e Curitiba gozam de isenção fiscal dos tributos incidentes sobre o faturamento, incluindo PIS¹, COFINS², IRPJ³, CSLL⁴ e ISS⁵. Tributos sobre a folha de pagamento não são isentos nestas unidades.

Figura 2: Alunos do Colégio Everest

Fonte: <https://www.google.com.br/maps/place/Colégio+Everest/> (visualizado em 2017)

Por trás das escolas e vários outros projetos está o movimento *Regnum Christi*, um grupo católico global cuja missão é formar pessoas para atuarem nos diversos âmbitos da sociedade.

¹ PIS: Programa de Integração social, é um tributo federal que incide sobre o faturamento de empresas optantes pelo Regime de Lucro Real ou Lucro Presumido, criado com Lei Complementar nro. 7 de 1970.

² COFINS: Contribuição para Financiamento da Seguridade Social, é um tributo federal incidente sobre o faturamento de empresas optantes pelo Regime de Lucro Real ou Lucro Presumido, criado com a instituído pela Lei Complementar nro. 70 de 1991.

³ IRPJ: Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas é um tributo federal incidente sobre o faturamento de empresas optantes pelo Regime de Lucro Real ou Lucro Presumido, regulamentado pela Lei 9.430 de 1996.

⁴ CSLL: Contribuição Social Sobre o Lucro das Pessoas Jurídicas: é um tributo federal incidente sobre o faturamento de empresas e destinado ao financiamento da Seguridade Social e instituído pela Lei 7.689 de 1988.

⁵ ISS: Imposto sobre Serviços de qualquer natureza é um tributo municipal cobrado na localidade da prestação do serviço, incidente sobre o faturamento de empresas e regulamentado pela Lei Complementar nro. 116 de 2003.

É formado por religiosos e leigos. O lucro líquido dos colégios Everest, Cumbres e *Highlands* e as doações obtidas são as mais importantes fontes de receita para os religiosos do *Regnum Christi*, contribuindo para manutenção das casas onde vivem e para a formação de novos religiosos, incluindo os seminaristas e leigos consagrados (<http://www.regnumchristi.org/> visualizado em 2017).

Figura 3: Estrutura física do Colégio Everest unidade Itanhangá, RJ

Fonte: <https://www.google.com.br/maps/place/Colégio+Everest/> (visualizado em 2017)

3. JUSTIFICATIVA DA IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Neste item, foi primeiramente analisada a relação entre educação, desenvolvimento e pobreza. O primeiro importante aprendizado, é de que educação contribui com a redução da pobreza. Em seguida, realizou-se uma análise demográfica do município de Itapecerica da Serra, onde o Colégio Mão Amiga está localizado. Analisou-se também a performance dos alunos do Colégio comparada a dados de âmbito nacional. Além disso, foram analisados dados secundários que permitem concluir que no Brasil populações de baixa renda em geral não têm acesso à educação de qualidade. Conclui-se que na periferia do município de Itapecerica da Serra, que pode ser caracterizado como de predominante vulnerabilidade social, o Colégio está oferecendo uma qualidade de ensino superior aos colégios da rede estadual e municipal da localidade. Considerando o primeiro achado, de que educação de qualidade contribui para a redução da pobreza, justifica-se a importância de buscar soluções aos problemas que colocam em risco a sobrevivência dessa escola.

Acumulação de riqueza, do PIB e outras métricas relacionadas a renda não produzem um entendimento adequado sobre desenvolvimento. "O desenvolvimento tem que estar relacionado sobretudo à melhora da vida que levamos e das liberdades que desfrutamos" (SEN, 2000, p.29). A privação da liberdade individual inclui os processos que envolvem liberdade de ações e as oportunidades que as pessoas têm de acordo com as circunstâncias pessoais e sociais. Liberdade tem impacto no desenvolvimento, através do aumento do potencial das pessoas cuidarem de si mesmas e de influenciarem a população. No entanto, o acima proposto não nega que o baixo nível de renda, ou seja, a pobreza pode ser uma razão fundamental do analfabetismo, más condições de saúde e fome, ou em outras palavras, privação de liberdade individual. De forma inversa, melhora na educação e saúde contribuem com o aumento da renda. (SEN, 2000).

O combate à pobreza está vinculado ao aumento de ativos de uma determinada população: capital físico, que inclui terra e bens materiais; capital humano, que inclui educação, saúde e poder do trabalho; e capital social, relacionado à extensão e natureza das relações sociais. (TORRES, BARKI, 2013 apud COMINI, 2016).

Estudos comprovam que o investimento em capital humano tem um potencial de redução de pobreza e vulnerabilidade e de contribuir para o aumento do capital físico ou aumento nos ativos no médio prazo (WINTERS, CHIODI, 2011; DEARMON, GRIER, 2011 apud TORRES;

BARKI; COMINI, 2015). O investimento em capital humano tem um grande potencial de redução da pobreza e aumento da riqueza: a cada ano adicional de estudo formal, a renda do trabalho aumentaria, em média, 16% (NERI, 2001 apud COMINI 2016).

Então, a busca pela redução da pobreza através do investimento no capital humano, mais especificamente na educação parece fazer sentido, de acordo com diferentes autores. Ou seja, educação de qualidade ao acesso da população que não poderia pagar, parece ter impacto na redução da pobreza. Tal conclusão fundamenta a importância deste trabalho.

A periferia de Itapequerica da Serra, onde o colégio está localizado é marcada por pobreza, violência e tráfico de drogas. O município como um todo apresentava uma população de aproximadamente 171 mil habitantes (IBGE, 2015). Do total da população, 37,5% apresentava um rendimento mensal per capita de até meio salário mínimo (IBGE, 2010). De acordo com o Ministério da Saúde - DATASUS (2013), a taxa de homicídios do município estava em de 52 óbitos por 100 mil habitantes enquanto a média Brasil estava em 27.

Conforme o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em 2015, o município possuía um total de quase 39 mil crianças matriculadas numa instituição de ensino, sendo que 85% delas, em média, utilizavam a rede pública, como mostra a Tabela 1.

A fim de analisar como o colégio se posiciona em termos nacionais, utilizou-se uma comparação de médias simples das notas do SARESP (Sistema de Avaliação do Rendimento do Ensino do Estado de São Paulo), aplicado pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (2016). Não há, para tanto, o rigor estatístico, já que informações granulares de notas por alunos não são disponibilizadas pela Secretaria, impossibilitando assim o cálculo dos intervalos de confiança. Mesmo assim, pode-se notar na Tabela 2 que as médias do Colégio Mão Amiga são mais elevadas que a média das redes Municipal e Estadual de ensino na localidade, com exceção de Matemática no terceiro e quinto anos do Ensino Fundamental. Além disso, na região onde atua, o Colégio obteve as melhores médias, o que comprovaria o fato dos alunos do Colégio apresentarem melhor desempenho do que os que frequentam as outras escolas da região.

Tabela 1: Escolas e matrículas no município de Itapecerica da Serra (2015)

	Pré-escola	Ensino Fundamental	Ensino Médio
Número de escolas	49	78	31
% escolas públicas	63%	82%	67%
Matrículas	4.721	25.474	8.724
% públicas	83%	86%	93%
Matrículas por escola pública	126	340	337
Matrículas por escola privada	45	263	92
Docentes	250	1.359	580
% públicas	80%	84%	86%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas informações do IBGE e INEP (2015)

Tabela 2: Notas Médias SARESP em 2016

Instâncias	Língua Portuguesa					Matemática				
	3ºEF	5ºEF	7ºEF	9ºEF	3ºEM	3ºEF	5ºEF	7ºEF	9ºEF	3ºEM
Rede Estadual	172,3	218,6	222,9	237,4	273	201,8	222,4	227,5	251	278,1
RMSP	170,5	216,4	222,1	233,7	269	199,2	219,6	224,6	245,3	272,1
Diretoria de Ensino	174,1	219,4	219,3	239,7	278,3	203,4	224,4	221,6	252,3	279,7
Escolas Particulares	183,8	227	257	271,6	313,4	207,9	228,2	264,9	291	326,9
Colégio Mão Amiga	181,4	223,4	254,6	263,7	***	184,8	218	246,5	275,4	***
Antônio Florentino	***	***	***	242,6	271,1	***	***	***	249,3	267,4
Jardim Jacira	***	***	***	228,4	282,5	***	***	***	235,9	280,7
Júlia de C. Carneiro	***	***	***	237,9	274,9	***	***	***	243,6	269,1
Naterica C. de Moraes	***	***	***	233,3	281,5	***	***	***	245,7	273,2

Fonte: Adaptado do Relatório SARESP*

* Total de alunos participantes: Rede Estadual: 956.820 mil; Escolas particulares: 1.869; Colégio Mão Amiga: 186.

* Escolas da Região e respectivas distâncias para o colégio Mão Amiga. EE Antônio Fiorentino (3,1km), EPE Jardim Jacira (2,7km), EE Júlia C. Carneiro (0,9km), EE Naterica C. de Moraes (1km) são escolas públicas situadas na mesma região do Colégio Mão Amiga.

De acordo com os resultados do ENEM de 2015, pode-se inferir que ensino de maior qualidade é, em geral, privilégio das populações de nível socioeconômico elevado. Conforme publicado pelo site do ENEM, na planilha "Sistema_Enem_2015" (visualizado em 2017) somente 3 entre as 100 melhores escolas do Brasil eram públicas. Estas três escolas públicas na lista eram federais, situavam-se em localidades em que as famílias dos alunos apresentavam indicador socioeconômico alto ou muito alto e todas tinham aparente vínculo estabelecido com a

Universidade federal local. Do total das 100 melhores escolas, 82 situavam-se em regiões cujos moradores apresentavam índice socioeconômico muito alto, 6 apresentavam índice alto, 1 era médio alto, 1 médio e 10 não traziam essa informação.

Assume-se com isso que o Colégio Mão Amiga é uma alternativa de ensino de qualidade às populações de baixa renda na região onde atua. O que justifica não apenas a continuidade de sua atuação local como também o delineamento de modelos de negócios que assegurem sua sustentabilidade financeira e a possibilidade de expandi-lo em uma rede de organizações de ensino.

4. OBJETIVOS DO TRABALHO

No cenário de incapacidade dos alunos em pagar o valor total da mensalidade, dependendo o Colégio Mão Amiga de doações filantrópicas obtidas com o trabalho de uma equipe de arrecadação, observa-se que os gestores enfrentam constante dificuldade de obtenção de recursos financeiros, colocando em risco a manutenção das operações e impedindo a replicabilidade do modelo educacional que mostra bons resultados sociais. Por diversas vezes foi cogitado o fechamento da unidade por falta de dinheiro gerando grande instabilidade e preocupação tanto dos educadores e das famílias dos alunos, como dos responsáveis pela entidade mantenedora. Pretendeu-se, portanto, neste trabalho garantir saúde financeira para o Colégio, reduzindo a dependência das doações e, com isso, garantir recursos para que o Colégio possa atender a mais crianças e adolescentes na unidade atual e planejar expandir seu propósito de educação de qualidade para os segmentos de baixa renda com a abertura de novas unidades.

Considera-se, assim, que o objetivo geral deste trabalho foi o de **propor um modelo de negócios autossustentável e escalável para uma rede de ensino de alta qualidade que atenda as classes mais baixas da população**. Os objetivos específicos foram:

- Conceber um modelo de negócios através de uma metodologia de pesquisa-ação.
- Identificar possíveis fontes de captação de recursos financeiros para viabilizar o modelo proposto.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, através de levantamento na literatura foram estudados os principais conceitos utilizados no trabalho. Primeiramente são conceituadas as diferentes terminologias utilizadas para empreendimentos socioambientais, a fim de descrever os tipos de organizações que foram objeto deste trabalho. Em relação a modelo de negócios, foram estudados os conceitos e ferramentas atualmente utilizadas na literatura, a fim de se selecionar os mais adequados para serem empregados na concepção do modelo proposto. Por último, para compreender quais são as possíveis fontes de recursos financeiros para empreendimentos socioambientais, foi analisada a proposição de finanças sociais.

5.1 Empreendimentos socioambientais

Neste subitem serão conceituados os diferentes tipos de empreendimentos socioambientais, incluindo apanhado histórico do surgimento deles no Brasil e no mundo. Serão definidas também as terminologias a serem utilizadas pelas entidades estudadas no trabalho.

No Brasil, a partir da década de 1990, intensificam-se movimentos sociais cujo objetivo em grande parte está relacionado ao combate à pobreza. Organizações da sociedade civil (OSCs) também conhecidos como organizações não governamentais (ONGs) ou organizações do terceiro setor assumem formalização jurídica (FISCHER, 2011). Os aspectos favoráveis para aumento quantitativo de tais organizações incluem o processo de descentralização administrativa presente na Constituição de 1988, transferindo para os municípios a execução e avaliação de programas sociais (FISCHER, 2003). A terminologia OSC foi criada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento; já o termo ONG se tornou mais conhecido pelo fato de ter sido adotado pelo Banco Mundial e pela Organização das Nações Unidas (<http://observatorio3setor.com.br/>).

No sistema capitalista global, há dois extremos de tipos de empresas. De um lado, se encontram os negócios de maximização do lucro, cujo objetivo é criar valor ao acionista. No outro extremo, organizações sem fins lucrativos existem para cumprir objetivos sociais. Negócios sociais apresentam características dos dois lados. Devem cobrir todos os seus custos a partir de receitas

advindas de suas operações, ou seja, são autossustentáveis, mas os negócios são direcionados mais pela causa de forma similar a uma ONG tradicional do que pela maximização de receita. Negócios sociais dependem de investidores somente no início de suas operações, enquanto ONGs são obrigadas a dedicar tempo e energia para captar recursos (YUNUS, 2010).

Alter (2007) define negócios sociais como qualquer empreendimento criado com o propósito de reduzir ou mitigar um problema social ou falha de mercado, operando de forma disciplinada e similar ao setor privado. Os negócios sociais deveriam então ter em comum três pontos:

- 1) Finalidade social, ou seja, deveriam ser criados com o objetivo de gerar um impacto social;
- 2) Abordagem empresarial, utilizando-se de empreendedorismo, veículos comerciais, inovação, abordagens de mercado, disciplina e determinação de um negócio com fins lucrativos;
- 3) Propriedade social, com foco na administração da coisa pública, embora não necessariamente refletido em sua estrutura legal.

Conforme Teodósio; Comini (2012) e Barki (2015), além dos termos "Negócios Sociais" e "Negócios de Impacto Social", "Negócios Inclusivos" também poderia ser utilizado para classificar empreendimentos que tenham como objetivo resolver problemas sociais com eficiência e sustentabilidade financeira usando para isso a lógica de mercado.

Battilana; Lee (2014) conceituam as organizações híbridas, que de forma genérica podem ser entendidas como aquelas que combinam aspectos de diferentes formatos organizacionais. Segundo esses autores, empresas sociais (*social enterprises*) são exemplos ideais de organizações híbridas por juntarem características de caridade com aspectos de negócios no seu *core*. Ou seja, possuem uma missão social clara e dependem de uma performance comercial para se manterem sustentáveis. Já Alter (2007), propõe um espectro de organizações híbridas, estando as empresas sociais no centro. No extremo esquerdo estão as OSCs ou as tradicionais *Nonprofits*, como definido na língua inglesa. Já no extremo direito estão as tradicionais empresas com fins lucrativos. A grande diferença entre os tipos de empreendimentos ilustrados na Figura 4 reside no propósito do empreendimento. Enquanto os tipos localizados à esquerda da Figura 4 têm como propósito primordial o impacto social, os tipos à direita do espectro têm o retorno ao acionista como principal propósito. Entre as OSCs tradicionais e os negócios sociais, estão as OSCs com geração de receita, que poderiam ser consideradas como um modelo

intermediário entre as duas tipologias. São empreendimentos sem fins lucrativos, mas já com características de empresa, incluindo a capacidade de gerar receitas próprias.

Figura 4: Espectro das organizações híbridas

Fonte: Alter (2007, p.14)

De acordo com Petrini et al (2016, p.210), os termos relacionados a negócios sociais, negócios de impacto social, entre outros, não possuem uma base conceitual formada e estruturada. Poder-se-ia de forma genérica definir Negócios de Impacto Social (ou Negócios Sociais) como sendo:

organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros.

Percebe-se, portanto, um relativo desalinhamento entre as terminologias referentes aos empreendimentos socioambientais atualmente utilizadas. Neste trabalho, foi utilizado o termo OSC, de forma genérica para se referir a organizações sem fins lucrativos voltadas a objetivos socioambientais. Já o termo "negócios sociais" foi empregado para designar empreendimentos que tenham como objetivo resolver problemas socioambientais, mas que atuam na lógica de mercado, ou seja, precificam seus produtos e/ou serviços, geram receitas financeiras e, com elas são autossustentáveis. Serão considerados também tipos de empreendimentos intermediários conforme o espectro proposto por Alter (2007).

5.2 Modelo de negócios

Modelo de negócios pode ser definido como uma unidade de análise que descreve como o negócio de uma determinada empresa funciona, levando em consideração suas diferentes

partes. O modelo de negócios fornece uma visão holística de como uma determinada empresa cria e captura valor; sendo descrito em quatro dimensões principais: cliente, proposta de valor, cadeia de valor e o mecanismo de receitas. Inovação em modelo de negócios pode ser caracterizada quando há mudança em pelo menos duas dessas dimensões. Atualmente o sucesso competitivo de longo prazo está relacionado à habilidade de criar um modelo de negócios inovador (GASSMANN et al 2014).

Ainda de acordo com Gassmann et al (2014), por volta de noventa por cento dos modelos de negócios inovadores são na verdade baseados em 55 padrões de modelos já existentes. A inovação no modelo estaria no entendimento, tradução, recombinação e transferência dos padrões de sucesso para uma determinada indústria. Introduz assim a abordagem recombinante em modelo de negócios. Entre os 55 padrões existente, o modelo Robin Hood tem como objetivo oferecer acesso a produtos e serviços para populações desfavorecidas, pelos quais não poderia pagar. O mecanismo de receita utilizado neste padrão de modelo é o subsídio cruzado, ou seja, parte da receita obtida pela venda de um produto ou serviço para populações de alta renda, por um preço mais alto é repassado como subsídio para que populações de baixa renda possam ter acesso a produtos e serviços semelhantes. Tal padrão de modelo se mostra adequado a ser utilizado como base para a criação do modelo a que se propõe este trabalho.

De acordo com Pedroso (2016), a criação e captura de valor está "associada à diferença entre o valor de uso e custo para entregar esse valor" (p.32). Essa geração de valor é entregue aos clientes através de produtos e serviços, mas também é capturada pela empresa através de lucro. O valor ao cliente pode ser estendido para a sociedade como um todo. Porter e Kramer (2011) descrevem um valor compartilhado, que por um lado resulta em mais competitividade a uma empresa e por outro, impacta em melhora das condições sociais e econômicas nas comunidades onde opera. Yunus et al (2010) citam exemplos de parceria entre o Grupo Grameen e multinacionais como Danone para geração de valor para a sociedade.

Em relação a ferramentas utilizadas para descrever um modelo de negócios, Osterwalder e Pigneur (2010) criaram uma das mais conhecidas na prática. O Canvas, ilustrado na Figura 5, propõe a representação do modelo de negócios através de nove blocos. Startups, que precisam de agilidade para criar e alterar seus modelos, costumam utilizá-la frequentemente.

Figura 5: Template do *Business Model Canvas*

Fonte: Osterwalder, Pigneur (2010, p.44)

No entanto, para Pedroso (2016), a ferramenta Canvas, apesar de conhecida, apresenta escopo limitado, se comparado a outros modelos que apresentam componentes como estrutura organizacional, governança, entre outros. Num planejamento completo de negócios, o conceito de modelo de negócios deveria ser utilizado no nível de arquitetura de negócios, num nível abaixo da estratégia de negócios e acima da execução, e deveria incluir processos e atividades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2002 apud PEDROSO, 2016). Com base em revisão detalhada da literatura, o professor propõe um modelo baseado em seis componentes, cada qual dividida em três subcomponentes, conforme ilustrado na Figura 6. Tal ferramenta se mostra mais adequada a ser utilizada na pesquisa de campo deste trabalho por permitir maior detalhamento inclusive de elementos não contidos em outras ferramentas, como por exemplo cultura, valores, governança, estrutura.

Figura 6: Representação do modelo de negócios proposto por Pedroso (2016)

Fonte: Pedroso (2016, p.84)

De acordo com análise de Pedroso (2016), a dimensão "posicionamento estratégico" engloba a estratégia como proposta de valor, fazendo um link entre modelo de negócios e estratégia da organização. Já a componente "modelo de operações" engloba os recursos e processos relacionados às cadeias de valor interna e externa. "Modelo de relacionamento com clientes" acrescenta "marcas e comunicação" sobre as duas componentes já propostas por Osterwalder e Pigneur (2002). "Modelo de inovação e conhecimento" é uma componente nova, se considerado o modelo Canvas, mas já presente na literatura prévia. "Modelo econômico", traz a "forma de geração de lucro" como nova subcomponente, quando comparado com o Canvas. Por último, "Modelo de gestão",

(...) de uma empresa consiste nas escolhas básicas sobre como o trabalho é realizado, por exemplo, como as atividades são coordenadas, como as decisões são tomadas, e como os funcionários são motivados. (BIRKINSHAW; ANSARI, 2015, pp. 86, apud PEDROSO, 2016).

Petrini et al. (2016) propõe agregar ainda mais elementos constituintes de modelo de negócios, especificamente para negócios sociais, cujas características seriam:

- Rede de parceiros: formada por fornecedores, parceiros e investidores. Parceiros (utilizados por 82% deles): são em geral aceleradoras, consultorias e organizações de apoio.
- Competências: conhecimento do contexto local (grau de conhecimento sobre o território ou comunidade atendida); conhecimento do negócio ("experiência e o domínio dos processos de produção e/ou do serviço a ser prestado"); pessoas (o negócio depende do conhecimento específico das pessoas envolvidas).
- Proposição de valor: formada por produto ou serviço prestado e clientes. Os produtos são em geral bem diversificados e, na maioria dos casos, direcionados a pessoas de baixa renda. Há exceções como, por exemplo, o artesanato cujos produtos podem ser direcionados a diferentes segmentos econômicos. Em tais casos, tem-se o impacto através da inclusão da comunidade prestadora do serviço ou produto onde o negócio está inserido. Os clientes podem ser também empresas em alguns casos.
- Equação do lucro econômico: na maior parte dos casos, as empresas pagam pró-labore a seus empreendedores e investem parte do lucro na empresa; valor não reinvestido na empresa é normalmente usado para remunerar proprietários/ acionistas e em alguns casos até os investidores. A minoria das empresas reinveste todo o lucro na empresa. Nota-se, portanto, que no Brasil, na maior parte dos casos, a lógica se posiciona a favor do retorno aos investidores.
- Equação do lucro social: envolve os atores beneficiados e o benefício social em si. Em relação a estes atores, em $\frac{2}{3}$ dos casos, trata-se da população como cliente. Por volta de 10% dos casos, a comunidade através do emprego e renda é beneficiada; outros 10% das empresas envolveram a comunidade também. Em relação ao benefício gerado, os primeiros são: 1) Educação (18%); 2) Informação/ tecnologia (11%); 3) Saúde (9%); 4) Aparecem empatados Renda, Capacitação e Inclusão Social com 6% cada.

Apesar de não haver um consenso na literatura sobre elementos constitutivos de modelos de negócios, considera-se o modelo proposto por Pedroso (2016) adequado para realizar este trabalho. Tal ferramenta, de fato apresenta um escopo mais abrangente que as mais antigas, incorporando elementos essenciais para desenho do modelo proposto para o colégio como modelo de gestão, não presente num Canvas, por exemplo. A fim de complementar os elementos de um modelo de negócios para a organização aqui estudada, além do modelo de Pedroso, foram utilizados elementos propostos por Petrini (2016), de modo a adequá-lo às características da escola proposta.

5.3 Fontes de financiamento para empreendimentos socioambientais

O terceiro objetivo específico deste trabalho, conforme descrito no item 4, foi o de buscar fontes de financiamento para o novo empreendimento socioambiental proposto. Para tanto, através de levantamento na literatura, neste subitem, buscou-se entender o ecossistema de finanças sociais no Brasil e no mundo, seus atores e os mecanismos financeiros.

De acordo com a cartilha "Finanças Sociais: Soluções Para Desafios Sociais e Ambientais" (2015), criado pela Força Tarefa de Finanças Sociais no Brasil, o ecossistema das Finanças Sociais e ilustrado na Figura 7, é formado por quatro elementos: atores que ofertam capital (que pode ser através de doação, investimento ou empréstimo de recursos financeiros), por atores que demandam capital, mecanismos financeiros e intermediários. A oferta de capital poderia ser advinda do governo, organismos nacionais de fomento, organismos multilaterais de crédito, pessoas jurídicas, instituições de finanças comunitárias, setor privado ou pessoas físicas. Já a demanda pode advir de organizações da sociedade civil (com geração de receita ou com negócio social), cooperativas, negócio com missão social ou ambiental (com ou sem restrição na distribuição de dividendos). Dentre os mecanismos financeiros, pode-se citar a filantropia, fundos patrimoniais, *crowdfunding*, empréstimos e fundos sociais, investimentos com objetivo de retorno financeiro e contrato de performance (*Social Impact Bonds*), microcrédito, empréstimos, entre outros.

Figura 7: Ecossistema local de Finanças Sociais

Fonte: Cartilha "Finanças Sociais: Soluções Para Desafios Sociais e Ambientais" (2015, p.11)

De forma similar, o World Economic Forum através do relatório "*From the Margins to the Mainstream. Assessment of the Impact Investment Sector and Opportunities to Engage Mainstream Investors*" (2013, visualizado em 2017) identifica os atores envolvidos no ecossistema de investimento de impacto e descreve como essas organizações estão realizando os investimentos, de acordo como ilustrado na Figura 8. Do lado da oferta de capital, os investidores mais ativos são os indivíduos de alta renda ou no inglês *high-net-worth individuals* (HNWIs) e *family offices*, que costumam ter flexibilidade e um critério elevado de seleção de

investimentos. Instituições financeiras de desenvolvimento (DFIs) também têm um papel de liderança no mercado de investimento de impacto, que costumam ter um papel catalisador e são geralmente ativos para fundos e investimentos *first-time*. Por exemplo, Banco Africano de Desenvolvimento aportou USD100 milhões como investimento âncora no fundo do Credit Suisse "Agvance Africa Fund" de USD 500 milhões como forma de catalisar investimentos para o setor de agronegócios da África. Fundações também têm um perfil natural para o ecossistema dado seu foco em endereçar desafios de setores sociais. Normalmente através de investimentos relacionados a programas (PRIs) ou a missão diretamente (MRIs), as fundações aportam parte de seus *endowments* em investimentos que estejam alinhados com suas missões e que busquem retornos de mercado. Fundos de pensão, empresas de seguro e investidores *liability-constrained* são as modalidades menos ativas no ecossistema, especialmente com relação aos investimentos com retornos esperados abaixo daqueles predominantes no mercado. Se houver um *trade-off* entre lucro e proposta os investidores *liability-constrained* não investirão devido a suas responsabilidades fiduciárias.

Figura 8: Ecossistema global de investimento de impacto

Fonte: "From the Margins to the Mainstream. Assessment of the Impact Investment Sector and Opportunities to Engage Mainstream Investors" (2013, visualizado em 2017, p.12)

Bugg-Levine e Emerson (2011), definem o conceito de investimento de impacto, como sendo aquele que pode buscar retorno financeiro e ao mesmo tempo endereçar intencionalmente

desafios socioambientais. O termo surgiu em 2007 com um grupo de investidores nos Estados Unidos que estavam interessados em medir o potencial e performance real de seus investimentos em tecnologias *green* ou fundos de microfinanciamento através de uma nova lente financeira. Segundo os autores, o conceito não é novo, remetendo a tradição secular como por exemplo da congregação dos Shakers que no século XIX lançaram negócios alinhados com seus valores sociais em suas comunidades religiosas. A novidade está no fato de que os investidores de impacto estão otimistas com a alavancagem através de avanços sociais que os negócios sociais podem ter através da aplicação de ferramentas financeiras. Aliás, valor compartilhado nas componentes: econômica, social e ambiental é o resultado ou produto do investimento de impacto.

Uma vez entendido o ecossistema das finanças sociais, o próximo passo foi o de propor e validar as fontes de financiamento e mecanismos financeiros para criação do novo Colégio Everest e formação da nova rede de ensino [proposta](#)[1]. Como explicado no item 7 deste trabalho, a nova rede de ensino proposta funcionará no formato de OSC com geração de receitas próprias, portanto, as fontes de financiamento e mecanismos financeiros terão de ser específicos para esta modalidade.

6. METODOLOGIA[2]

6.1 Plano de pesquisa

A fim de se atingir o objetivo de propor um novo modelo de negócios para a rede de ensino em estudo, foi utilizada a metodologia de pesquisa-ação.

O estudo teve início com a coleta e análise de dados secundários sobre o colégio Mão Amiga que permitissem caracterizar a organização e sua problemática de sustentabilidade financeira. Além dos dados do próprio Colégio, decidiu-se ir a campo e entrevistar instituições tradicionais cujos padrões de modelo de negócios eram semelhantes ao proposto para o Colégio. Tais dados foram discutidos e analisados em conjunto com atores do *Regnum Christi*, de forma a se obter um entendimento alinhado sobre a situação atual, referências de mercado e iniciar assim o planejamento das ações a serem implementadas. De acordo com o método da pesquisa-ação, uma vez planejadas as ações, o passo seguinte é a implementação das mesmas, para que possam ser monitoradas, avaliadas e eventualmente revistas. A implementação das ações ocorreu de forma parcial, chegando a ser aprovada pela diretoria da *VIS Foundation* mas não chegando a ser implementadas na prática.

No início do processo de pesquisa, mostrou-se necessária a seleção de um padrão de modelo a ser detalhado durante o processo. Conjuntamente com a diretoria da *VIS Foundation*, foi definida a criação de uma nova rede organizacional, formada pela associação de dois colégios: um Mão Amiga, 'colégio pobre' e um Colégio Everest⁶, ou 'colégio rico'. Tal modelo seria baseado padrão de modelo Robin Hood ou subsídio cruzado, que de acordo com Gassmann et al. (2014), consiste em cobrar da base 'rica' de clientes um preço mais alto do que cobrado do 'pobre', de forma a garantir à população menos favorecida o acesso a produtos e serviços, pelos quais não teria condições de pagar.

⁶ Como explicado no capítulo 2, que descreve o objeto do trabalho, os Colégios Everest são escolas que atendem alunos pertencentes ao segmento de alta renda da população, caracterizam-se pela alta qualidade de ensino e pertencem ao mesmo movimento religioso que instituiu a *VIS Foundation* e o Colégio Mão Amiga.

A partir dos dados coletados iniciou-se o processo de proposição dos elementos constitutivos de um novo modelo de negócios para rede de ensino estudada, o qual está descrito no capítulo 7.

6.2 Pesquisa-ação

A metodologia da pesquisa-ação, que tem como objetivos resolver um problema e contribuir com a ciência (GUMMESSON, 2000), é definida por Coughlan e Coughlan (2002), com base em quatro características principais. A primeira delas é a utilização do método científico para estudar resoluções de problemas sociais e organizacionais junta e diretamente com aqueles que experimentam esses problemas. Funciona através de um processo cíclico de quatro passos: planejamento, tomada de ação, avaliação da ação, planejamento adicional e assim por diante. Segundo ponto, pesquisa-ação tem caráter participativo: pessoas envolvidas com a situação-problema participam ativamente dos ciclos da pesquisa, o que contrasta com outros métodos tradicionais nos quais elas são objetos da pesquisa. Terceira característica: é uma pesquisa que acontece conjuntamente com ação. O objetivo é fazer com que a ação seja mais efetiva por empregar procedimentos próprios da metodologia científica. Por último, por ser tanto uma sequência de eventos, utilizando metodologia científica como uma abordagem para resolver problema, os resultados da pesquisa não são somente soluções para um problema imediato, mas também contribuições para o conhecimento científico e avanço teórico.

Para entender quando a metodologia da pesquisa-ação é apropriada, Coughlan e Brannick (2001) apud Coughlan e Coughlan (2002), ilustram algumas situações possíveis, entre elas:

- quando o objetivo da pesquisa está relacionado a descrição do desdobramento de uma série de ações de um determinado grupo ou organização ao longo do tempo; e
- quando o entendimento do processo de mudança ou melhoria permite aos participantes aprender com isso.

Por isto considerou-se que a metodologia da pesquisa-ação era adequada ao propósito deste trabalho acadêmico, visto que seu objetivo principal era o de delinear, com os gestores do *Regnum Christi* um modelo de negócios que assegurasse a sustentabilidade financeira de um colégio com alta qualidade de ensino acessível a crianças de baixa renda.

Coughlan e Coughlan (2002) definem ainda os principais passos para desenvolvimento e implementação de um projeto de pesquisa-ação, que foram empregados no desenvolvimento do plano de pesquisa deste trabalho, desenvolvidos no item 7:

(i) Coleta de dados: os dados "duros" podem ser extraídos de relatórios operacionais, financeiros ou de marketing; já os dados "leves", ou perceptivos podem ser obtidos através de observação, discussões ou entrevistas.

(ii) *Feedback* dos dados: com posse dos dados coletados, o pesquisador deve organizar uma reunião de *feedback* com o cliente.

(iii) Análise dos dados: deve ser feita de forma colaborativa entre o pesquisador e o cliente, já que o último entende da sua organização melhor, sabe o que costuma funcionar e será o responsável por implementar as ações

(iv) Planejamento das ações: novamente o pesquisador conjuntamente com o time gerencial do cliente deve buscar respostas para as seguintes perguntas:

O que precisa ser mudado?

- Em que partes da organização?
- Que tipos de mudanças não necessárias?
- Apoio de quem é necessário?
- Como é o compromisso a ser construído?
- Como é a resistência a ser gerenciada?

(v) Implementação: o cliente implementa a ação planejada.

(vi) Avaliação: inclui as reflexões acerca dos resultados que podem ser desejados ou indesejados. É um passo fundamental, já que se não forem bem avaliadas, as ações podem seguir proliferando erros e a ineficiência poderia causar frustração. Entre todos os passos, deve ocorrer o monitoramento, considerado um "meta-passo", como ilustrado na Figura 9. Deve ser praticado tanto pelo pesquisador como também pelo cliente. Comentários acerca do monitoramento foram realizados e descritos nos subitens de 7.1 a 7.4.

Figura 9: Passos principais do ciclo da Pesquisa-ação:

Fonte: Coughlan e Coughlan (2002, p.230)

7. PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIOS PARA A REDE DE ENSINO

Este capítulo descreve a concepção de modelo de negócios para a rede de ensino formada pelo Colégio Mão Amiga e Colégio Everest, a partir dos passos propostos pela metodologia da pesquisa-ação, conforme mostra a Figura 9.

Para executar os passos desta etapa foi fundamental conhecer em detalhes não apenas o funcionamento do Colégio, mas também as características da rede de ensino e do movimento *Regnum Christi*, em vista da importância de respeitar sua cultura organizacional, além de aproveitar sua vasta experiência consolidada na área da educação. Decidiu-se também conhecer, através de entrevistas e análise de relatórios, instituições tradicionais com padrão de modelo de negócios semelhante ao proposto para a nova rede de ensino em questão, como forma de trazer mais elementos para análise e planejamento das ações.

7.1 Coleta e Descrição de dados que caracterizam o Colégio Mão Amiga

Do Relatório Anual 2018 (Atividades e Finanças de 2017) - Mão Amiga Brasil, obteve-se os dados secundários utilizados para esta primeira etapa do processo de proposição do modelo de negócios. Este subitem tem como objetivo levantar os elementos constitutivos do modelo de negócios atual do Colégio Mão Amiga, segmentados de acordo com o modelo proposto por Pedroso (2016). Importante notar que todos os elementos levantados neste subitem se referem ao Colégio Mão Amiga somente e serão utilizados como ponto de partida para proposição dos elementos constitutivos do modelo de negócios da nova rede.

Primeiramente, do ponto de vista estatutário, o Colégio Mão Amiga é a principal atividade da "Instituto VIS Foundation Brasil", associação de caráter educacional, cultural, científica e social, sem fins econômicos. De acordo com as características descritas no referencial teórico e os parâmetros da lei 13.019 de 2014, ele pode ser considerado uma Organização da Sociedade Civil (OSC). Em relação a isenções fiscais, no Brasil, o Colégio detém a Certificação de Entidades Benéficas de Assistência social na Área de Educação (CEBAS)⁷ e, por

⁷é um certificado concedido pelo Governo Federal, por intermédio dos Ministérios da Educação, do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e da Saúde, às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que prestem serviços nas áreas de educação, assistência social ou saúde. Desde que atendidos os

consequência, usufrui de isenção do pagamento de contribuições sociais incidentes sobre a remuneração paga ou creditada aos seus empregados.

Apresenta-se também aqui a evolução do colégio em relação a quantidade de alunos matriculados. A Figura 10 mostra o crescimento do Colégio desde sua fundação em 2006 até o número de alunos atual. Pode-se notar que o colégio foi aumentando a cada ano de forma a acompanhar o crescimento dos alunos. A cada ano uma nova série foi criada, com exceção de 2017, em que os alunos formados no 9o. ano do ensino fundamental não tiveram a oportunidade de continuarem já que o Colégio ainda não oferecia o ensino médio. No entanto, a partir de 2018, graças a generosidade de dois doadores, o ensino médio foi lançado e pôde-se assim verificar um grande crescimento no volume de alunos em duas novas classes do primeiro ano e uma do segundo ano. 65% dos alunos que haviam se formado em 2016 retornaram ao Colégio. A Figura 11 mostra uma maneira mais detalhada de analisar o crescimento de 2017 para 2018. Nota-se um crescimento de quase 20% em relação a quantidade de famílias atendidas e um crescimento considerável entre os alunos a partir de 11 anos atendidos pelo Colégio, além da idade máxima ter aumentado para 18 anos, em decorrência do lançamento do ensino médio.

requisitos legais, as instituições serão tituladas como entidades beneficentes de assistência social. O CEBAS Educação, dentro do atual cenário das políticas de educação existentes, contribui de maneira efetiva para o processo de inclusão social no país a partir da garantia de oferta de bolsas integrais ou parciais aos estudantes de Educação Básica ou Educação Superior, constituindo-se em uma política pública de acesso" (cartilha "O que é CEBAS Educação", visualizada em 2017).

Figura 10: Evolução da quantidade de alunos do Colégio

Fonte: Relatório Anual 2018 (Atividades e Finanças de 2017) - Mão Amiga Brasil

Figura 11: Evolução da quantidade de alunos do Colégio entre 2017 e 2018

Fonte: Extraído do Relatório Anual 2018 (Atividades e Finanças de 2017) - Mão Amiga Brasil

7.1.1 Modelo de gestão

Pela Figura 12, obtém-se que os valores adotados pelo Colégio são: Individualidade, Autonomia, Responsabilidade, Consciência Ética, Valor Humanos, envolvendo a família e despertando desde cedo o compromisso com o próximo e inserção na sociedade. Estas informações compõem o primeiro bloco "cultura e valores", dentro da componente do "modelo de gestão", do modelo utilizado.

Figura 12: Estrutura de governança do Colégio Mão Amiga

Fonte: Relatório Anual 2018 (Atividades e Finanças de 2017) - Mão Amiga Brasil

Em relação a governança, segundo bloco da componente de "modelo de gestão", encontrou-se primeiramente a estrutura, representada na Figura 13. Esta se inicia com uma Assembleia de Associados, formada por membros do movimento *Regnum Christi*, e fica hierarquicamente acima do Presidente da VIS Foundation, que é assessorado por um Conselho Fiscal. Abaixo do Presidente estão a Diretoria do Instituto VIS Foundation, assessorada por um Conselho

Consultivo e Escritório de Arrecadação e a estrutura pedagógica formada por Conselho Diretivo e Diretoria do Colégio, assessorada por uma equipe pedagógica e equipe administrativa.

A Assembleia de Associados tem como responsabilidade aprovar as contas e eleger a Diretoria e Conselho Fiscal. Já o presidente (da VIS Foundation), que tem função estatutária, deve garantir o cumprimento da missão através da implementação de estratégias e táticas. O Conselho Fiscal revisa as contas, garantindo que são reais e estão de acordo com a legislação. O Conselho Consultivo, que auxilia além da diretoria geral a presidência, atua na estratégia geral do Colégio, com enfoque na arrecadação de recursos. Já o Conselho Diretivo se encarrega dos temas pedagógicos e dos recursos humanos, realizando planejamento pedagógico e sua execução.

Figura 13: Estrutura de governança do Colégio Mão Amiga

Fonte: Relatório Anual 2018 (Atividades e Finanças de 2017) - Mão Amiga Brasil

O Colégio adota também uma política de transparência no compartilhamento das informações, disponibilizando conteúdos auditados por empresas externas para cada ator envolvido: investidores, beneficiários, funcionários, governo e sociedade. Os formatos das informações, veículos envolvidos e eventos são variados e listados no Quadro 1.

Quadro 1: Práticas de transparência e comunicação do Colégio[3]

INVESTIDORES	Site do Colégio.	Site do Instituto VIS.	Relatório anual (disponível no site do colégio).	Certificações (disponível no site do colégio).	Balanco, DMPL, DFC, DRE (disponível no site do colégio).	Informativo Mensal: os investidores recebem uma carta contendo informações referente às atividades do colégio.	Boletim Semestral do aluno: os padrinhos recebem uma carta contendo as notas dos alunos no semestre.	Visita anual da Diretora: no início de cada ano a diretora da ONG faz uma visita pessoal a cada um dos padrinhos e demais investidores.
						Reunião de pais.	Festas Comemorativas.	
BENEFICIÁRIOS								
FUNCIONÁRIOS						Dias de Formação, Capacitação e Reuniões Específicas.	Reuniões: o colégio organiza algumas de suas atividades através de reuniões dos funcionários com a direção ou administração.	
GOVERNO						Projeto CMDCA: o colégio apresenta anualmente um projeto ao CMDCA explicando a destinação do dinheiro que será recebido naquele ano.	Prestação de Contas Mensal: mensalmente o colégio presta contas à prefeitura para poder receber a parcela da verba do Fundad, apresentando os documentos que comprovam a destinação daquela quantia: holerites dos funcionários, FGTS, INSS, IR, entre outros.	
SOCIEDADE						Festas Comemorativas.		

7.1.2 Modelo de inovação

Representantes do Colégio costumam divulgar interna e externamente a proposta curricular do colégio Mão Amiga como sendo inovadora, especialmente por ser oferecida para crianças que não teriam condições de pagar. Apresentam 7 eixos curriculares que definem esta proposta:

- Formação integral, composta por educação humana, intelectual, espiritual e apostólica;
- Formação para convivência e liderança;
- Aprendizagem estratégica (aprender a aprender);
- Desenvolvimento de competências;
- Direção a preservar a ecologia e a saúde;
- Ancoragem no avanço científico e tecnológico;
- Desenvolvimento da sensibilidade frente a arte e às culturas humanas.

Informações adicionais do ponto de vista de inovação do Colégio não foram encontrados em fontes secundárias nem em conversas com representantes do Movimento *Regnum Christi*.

7.1.3 Modelo de operações

A unidade do Colégio Mão Amiga estudada não apresenta uma grande estrutura de suprimentos. Realiza as compras de insumos localmente e se utiliza do Escritório de Arrecadação para buscar doações de recursos e insumos.

Com relação à distribuição, os serviços são prestados unicamente na unidade localizada na periferia de Itapecerica da Serra, SP.

7.1.4 Posicionamento estratégico

Como proposta de valor, o primeiro atributo citado pelo Colégio é também o ensino de qualidade, e com isso, quebrar o ciclo da pobreza dando a oportunidade às crianças e adolescentes para construir a sua própria vida, que também é considerada uma forma de inovação, como citado no subitem 7.1.2. Tal atributo foi comprovado no item 3 "Justificativa da importância do trabalho", quando se analisou as notas médias avaliadas pelo SARESP em 2016. Outros atributos importantes são ensino em tempo integral, oferecimento de ensino de língua inglesa desde a educação infantil e acompanhamento psicológico para os alunos e suas famílias, como se observa na Figura 14.

Figura 14: Proposta de valor do Colégio

Fonte: Relatório Anual 2018 (Atividades e Finanças de 2017) - Mão Amiga Brasil

7.1.5 Relacionamento com clientes

Como já descrito no item 2, o Colégio Mão Amiga atende ao segmento populacional de baixa renda. Todos os alunos têm bolsa parcial ou integral. As bolsas, em 2017, distribuíram-se da seguinte forma, atendendo aos requisitos do CEBAS:

- 24% de alunos bolsistas com gratuidade total (100%);
- 56% de alunos com bolsas de estudos que variam de 73% a 89% de gratuidade;
- 20% de alunos bolsistas cuja gratuidade varia entre 54% a 69%.

Para referência, de acordo com o artigo 13 da Lei nº 12.101, de 2009, descrito na cartilha "O que é CEBAS Educação", o estabelecimento certificado deve oferecer bolsas integrais e parciais, conforme segue:

- Cenário 1: concessão de bolsas de estudo integrais na proporção de uma bolsa integral para cada cinco alunos que forem pagantes;
- Cenário 2: concessão de bolsas de estudo integrais na proporção de uma bolsa integral para cada nove alunos pagantes adicionado de bolsas de estudo parciais de 50%, quando for necessário para o alcance do número mínimo exigido por regulamento.

Em relação a marcas utilizadas, o Colégio apresenta a já apresentada "Mão Amiga", que denota uma acolhida, algo que vem prestar uma ajuda a quem precisa.

7.1.6 Modelo econômico

Em relação aos custos, pode-se perceber pela Figura 15 que a maior componente está em gasto com pessoal, representando 75% do montante total, o que é positivo em se tratando de uma instituição de ensino de baixo custo. Já os demais custos incluindo manutenção das estruturas físicas, fornecimento de eletricidade, água, comida (funcionamento), material pedagógico e despesas bancárias somam 25% do total dos custos.

Figura 15: Detalhamento das despesas 2017

Fonte: Extraído do Relatório Anual 2018 (Atividades e Finanças de 2017) - Mão Amiga Brasil

Com relação às receitas, há duas componentes principais: as doações, cuja evolução é mostrada na Figura 16, e as receitas próprias que contribuíram respectivamente por 72% e 28% do total arrecadado em 2017. Dentre as componentes de doações, o programa de padrinhos é a maior, atingindo 28,1% do total. Através deste programa, é estabelecido um vínculo simbólico entre os doadores e cada aluno beneficiado através de cartas mensais incluindo o desempenho dos

alunos e textos escritos por eles mesmos. O Fundo Municipal da Criança e do Adolescente do Município de Itapecerica da Serra⁸ (FUMCAD) corresponde a outros 17,4% das receitas. Demais fontes de receita e percentuais são demonstrados na Figura 17. Todas as formas de doação são de responsabilidade direta da Diretora e Conselho Consultivo. Os esforços, que não são escaláveis, dependem dessa equipe, que é assessorada por um escritório de arrecadação, formada por profissionais remunerados.

As doações diretas, ou seja, que não são obtidas através do programa de parceiros, aparecem mais claramente a partir de 2016. O motivo pelo qual empresas optaram por realizar doações em tal formato é pela agilidade e ausência de descontos. A Lei 13.2014 de 2015 estabelece que empresas em regime de lucro real podem realizar doações diretamente para entidades civis sem fins lucrativos até o limite de 2% do lucro operacional, lançando-a como despesa operacional.

Figura 16: Evolução das doações ao Colégio Mão Amiga

Fonte: Extraído do Relatório Anual 2018 (Atividades e Finanças de 2017) - Mão Amiga Brasil

As receitas próprias se subdividem entre mensalidades subsidiadas cobradas dos alunos (21% do total) e eventos de arrecadação (7%). O valor das mensalidades em 2017 variou entre R\$530

⁸ Os recursos do FUMCAD são obtidos através de pessoas físicas que podem doar até 6% do valor do imposto de renda devido e pessoas jurídicas num percentual de até 1%. As doações podem ser efetuadas até 31/dez do ano em curso na conta do fundo da Criança e do Adolescente de Itapecerica da Serra, que direciona a doação ao Colégio. Como forma de divulgação, o colégio se utiliza da campanha "Doe Seu Imposto" através do site <http://www.colegiomaoamiga.org.br/doe-seu-imposto-2/>

e R\$562, ficando muito próximo do custo. O custo por aluno em 2017 foi de R\$473,86 para o Ensino Infantil; R\$488 para Ensino Fundamental I e R\$502 para o Ensino Fundamental II, que é considerado baixo comparado a outras escolas do estado de São Paulo. Como referência, o custo por aluno na rede pública de ensino na cidade de São Paulo é de aproximadamente R\$1.300 segundo informação obtida junto a Secretaria da Educação do município de São Paulo em 2017. Baseado na renda familiar média comprovada, o colégio concede descontos que podem chegar a 100%. Na média, o valor recebido através do pagamento de mensalidades subsidiadas por aluno foi de somente R\$153 em 2017.

Figura 17: Detalhamento das fontes de receita em 2017

Fonte: Extraído do Relatório Anual 2018 (Atividades e Finanças de 2017) - Mão Amiga Brasil

7.2 Feedback e análise dos dados coletados sobre o Colégio Mão Amiga

Uma vez feita a coleta de dados sobre o Colégio, as próximas etapas indicadas pela metodologia da pesquisa-ação são: feedback e análise dos dados. Ambas etapas, que foram realizadas de forma colaborativa com o cliente, estão consolidadas neste subitem. Os objetivos principais foram a configuração e validação da situação-problema. Nos parágrafos seguintes deste subitem foram comentadas e analisadas algumas características do modelo de negócios do Colégio Mão Amiga, coletados em 7.1.

Pe. Sérgio Barbosa, presidente do Instituto VIS Foundation Brasil, fundação responsável pelo Colégio Mão Amiga, gentilmente concordou em participar desta etapa da pesquisa. O religioso acompanha com frequência os resultados operacionais do Colégio e é um dos principais entusiastas de sua consolidação e expansão. Acredita que a Diretora e o Conselho Consultivo têm feito um excelente trabalho para garantir a continuidade das doações nos cenários mais adversos e em gerir com eficiência os recursos obtidos. Tem um propósito pessoal de levar a educação de qualidade do Colégio para muitas mais crianças, num cenário em que a unidade atual do colégio já não tem mais espaço para acomodar mais alunos num mesmo período e a criação de novas unidades se depara com as dificuldades de obtenção dos recursos.

Em reuniões com a Diretora e os membros do Conselho Consultivo, observou-se que mensalmente acontecem reuniões para acompanhamento detalhado das receitas e despesas, bem como, assegurar a captação de doações, principalmente, através de contato próximo com os principais doadores e da promoção de eventos para atrair novas colaborações. Apesar da satisfação com os resultados de 2016 e 2017, dado que as receitas ultrapassaram as despesas e chegaram ao fim do ano letivo sem dívidas, os trabalhos foram sempre realizados com muita dificuldade, dividindo materiais entre os alunos e, muitas vezes, tendo que evitar a aquisição de itens importantes. Acreditam que os bons resultados recentes são consequência de um maior reconhecimento da proposta de valor do colégio e do fortalecimento de uma rede de solidariedade. Na componente das receitas advindas através do pagamento das mensalidades dos alunos, a maior preocupação é com a inadimplência, que normalmente aumenta por volta da metade do ano letivo e tende a diminuir no final do ano, já que inadimplência zero é um pré-requisito para garantir as matrículas para o próximo ano. Conforme relatado pelos times, os principais motivos para a inadimplência são desemprego ou subemprego dos pais.

Acredita-se que o Colégio se empenha de forma considerável na geração de receitas próprias, que tem como principal componente a mensalidade subsidiada dos alunos. Na visão dos gestores do Colégio, cobrar uma mensalidade, de acordo com as possibilidades das famílias, contribui com uma maior valorização da educação. Outros componentes da geração de receita própria são os eventos, como a festa junina, que além de propiciarem recursos financeiros, aproximam o colégio da comunidade local.

Como se vê na Figura 18, os gestores projetam o crescimento do número de alunos atendidos nos próximos anos. E isto se coaduna com o lançamento em 2018 do ensino médio, com o qual eles consideram que terão a oportunidade de acompanhar as crianças e adolescentes durante todo o ciclo escolar, até a escolha da profissão e do projeto de vida podendo, assim, contribuir para romper o ciclo da pobreza.

Figura 18: Projeção da quantidade de alunos para os próximos anos

Fonte: Extraído do Relatório Anual 2018 (Atividades e Finanças de 2017) - Mão Amiga Brasil

Para o Conselho Consultivo, no futuro, o Colégio Mão Amiga pretende ser um empreendimento estável e sustentável de geração de resultados sociais em educação. Pretendem construir novas edificações na unidade atual, além de lançar novas unidades, de forma a se tornar uma escola completa em tempo integral. Planejam utilizar a estrutura como um todo aos finais de semana e fora do período letivo para benefício da comunidade local, oferecendo aulas de reforço e atividades de esporte e cultura.

Do ponto de vista estatutário, a VIS Foundation é caracterizada como associação sem fins lucrativos, não podendo distribuir lucro ou dividendos a seus associados ou dirigentes. O estatuto permite à associação obter receitas através do poder público federal, estadual ou municipal, doações de associados e terceiros, legados de pessoas físicas e jurídicas e entidades governamentais e não governamentais. Além das doações, a VIS ainda tem o direito de gerar receitas próprias advindas de sua atividade principal e outras atividades correlatas. Tem como finalidade promover a educação e instrução básica e média à população. Desenvolve suas atividades atualmente através da unidade do Colégio Mão Amiga estudada e pode abrir tantas unidades de prestação de serviço quantas conseguir manter. Comprova-se, portanto, no seu estatuto o caráter de organização da sociedade civil, e no espectro proposto por Alter (2007), pode-se posicionar o Colégio Mão Amiga na categoria de organização sem fins lucrativos, com finalidade social e capacidade de geração de receitas que assegurem sua sustentabilidade financeira.

Em relação a governança, o Estatuto da VIS Foundation estabelece três órgãos administrativos somente: Assembleia Geral, que é chamado na prática de Assembleia dos Associados; Diretoria, descrito como Presidente, nos Relatórios Anuais do Colégio e Conselho Fiscal. O Conselho Consultivo que existe na prática e divulgado no Relatório é portanto informal. Nota-se uma diferença entre a estrutura descrita em estatuto social e a estrutura que funciona na prática. Do feedback da diretoria, a estrutura tal como funciona na prática tem sido eficiente. Portanto, uma atualização do estatuto, no que se refere a estrutura parece ser necessária.

Os gráficos de crescimento constante de alunos no Colégio, demonstram interesse da comunidade de associados na proposta de valor oferecida pelo Colégio. Já as filas de espera por novas vagas mostram que o Colégio não está conseguindo atender a toda a demanda da população de baixa renda da região. Ou seja, há oportunidade de atendimento de mais crianças, caso a estrutura física e econômica do Colégio venham a ser consolidadas e adequadas.

Em relação a modelo econômico, primeiramente analisando-se geração de receitas, nota-se uma dependência das doações em 71% do orçamento, o que é considerado uma situação de risco, pois não há um comprometimento claro dos doadores com a continuidade de suas contribuições. Como indicado pelo Pe. Sérgio Barbosa, que acompanha os esforços da equipe de arrecadação, esta dedicação não pode ser ampliada. Ou seja, o cenário atual é de esgotamento das possibilidades de captação aliado a necessidade e desejo de crescimento. Como a gestão dos

custos já é bastante eficiente, pois 84% deles já estão direcionados para a atividade fim, não existe a perspectiva de promover um redirecionamento que resultasse em economia a ser apropriada nos investimentos de expansão.

7.3 Planejamento das ações, baseado na coleta de dados sobre o Colégio

Baseado na coleta de dados secundários sobre o Colégio Mão Amiga, propôs-se a fundação de um novo colégio Everest em São Paulo que teria como um de seus objetivos destinar verba para subsidiar a unidade do Colégio Mão Amiga. A contrapartida para o Colégio Everest seria de também usufruir da isenção fiscal decorrente da certificação do CEBAS, que seria estendida a toda a rede. Além disso, haveria uma contrapartida pedagógica e humana, advinda do relacionamento dos alunos dos dois colégios. Para o *Regnum Christi*, diferentemente do modo como costumeiramente tem lançado colégios, nestes os religiosos não arcariam com o investimento inicial para criação do novo Everest, o qual seria obtido em outras fontes que poderiam ser filantrópicas ou de investidores focados em empreendimentos educacionais.

A associação das duas unidades (Colégio Everest e Colégio Mão Amiga) funcionaria como uma nova rede de ensino que garantisse sustentabilidade financeira e escalabilidade para a porção 'pobre'. Esse modelo é, portanto, diferente do anteriormente observado na rede *Semper Autius*, na medida em que o excedente do colégio Everest deixa de se destinar unicamente para a subsistência do movimento religioso. Os colégios Everest já estabelecidos no Brasil se manteriam funcionando no modelo atual, mas os novos Colégios Everest deveriam ser criados utilizando o novo modelo, já considerando uma unidade do Mão Amiga do qual fosse ou viesse a se tornar um 'patrocinador'.

Assume-se que na nova rede, o colégio que atende as famílias de alta renda, ao usufruir dos benefícios fiscais decorrentes da certificação CEBAS, tem uma redução de custo, que poderia ser aplicada parcial ou integralmente como subsídio cruzado ao colégio que atende os alunos advindos de famílias de baixa renda, cumprindo os pré-requisitos do CEBAS. Conceitualmente, tal operação ocorreria através da oferta de bolsas de estudo do colégio 'rico' ao colégio 'pobre', cumprindo assim com os objetivos de prover sustentabilidade ao Colégio Mão Amiga. O passo seguinte dessa modelagem exigiu calcular as proporções necessárias de alunos pagantes na unidade 'rica' e alunos beneficiários na unidade 'pobre' para cumprir os dois objetivos: (1) cumprir os pré-requisitos do CEBAS; e, (2) obter verba suficiente para patrocinar a porção da mensalidade não paga pelos alunos da unidade 'pobre'.

Para (1), de acordo com o artigo 13 da Lei nº 12.101, de 2009, descrito na cartilha "O que é CEBAS Educação", dois cenários são possíveis:

- Cenário A: provimento de 1 bolsa de ensino integral na unidade 'pobre' para cada 5 alunos pagantes na unidade 'rica'; ou
- Cenário B: provimento de 1 bolsa de ensino integral e 2 bolsas de ensino parciais de 50% na unidade na unidade 'pobre' para cada 10 alunos pagantes na unidade 'rica'.

Para atingir o segundo objetivo (2), foi calculada a quantidade de alunos pagantes na unidade 'rica' que seria suficiente para "patrocinar" cada aluno de bolsa parcial matriculado na unidade 'pobre', assumindo a estrutura de custos atual do Colégio Mão Amiga e a economia obtida com a isenção fiscal da rede (vide Apêndice 2). Concluiu-se que seriam necessários 1,3 alunos matriculados na unidade 'rica' para garantir recursos que mantivessem cada aluno matriculado na unidade 'pobre'. Em outras palavras, a cada 1 aluno matriculado na unidade 'rica', a economia com as isenções fiscais será suficiente para "patrocinar" 0,7 alunos na unidade 'pobre'.

Como elemento didático para apresentação aos dirigentes da *Regnum Christi*, utilizou-se da ferramenta Canvas, conforme adaptação de Osterwalder, Pigneur (2010), o qual ilustra o modelo de subsídio cruzado proposto de forma simplificada e é mostrado na Figura 19.

Em seguida foram propostos os detalhes no modelo, agora utilizando a ferramenta de Pedroso (2016), conforme estão transcritos no Quadro 2. Importante notar que tal proposição não teve o intuito de montar o modelo de forma definitiva, mas sim de servir de base para ser avaliada e complementada através da comparação com as informações obtidas a partir das entrevistas a instituições tradicionais que obtiveram sucesso empregando o modelo de subsídio cruzado, cujo estudo constituiu a fase seguinte deste trabalho.

Figura 19: Modelo Canvas proposto para a Rede Everest e Mão Amiga

Fonte: adaptado do modelo proposto por Osterwalder, Pigneur (2010)

Quadro 2: Detalhamento do modelo de negócios, a partir dos parâmetros de Pedroso (2016)

Modelo de gestão	Cultura e valores	<u>Proposta</u> : Manutenção da cultura e valores vigentes do Colégio Everest e do Colégio Mão Amiga, conforme descritos no item 7.1
	Governança e estrutura	<p><u>Proposta</u>: Ter um religioso (Legionário) na presidência da nova rede. Cada unidade (Mão Amiga e Everest) teria gestão própria. A coordenação da parte pedagógica, seguiria a cargo da Rede <i>Semper Autius</i>. Questões estratégicas e orçamentárias seriam tomadas pela presidência (ou conselho) de forma centralizada.</p> <p>A estrutura atual da VIS (que atualmente atende à unidade do Colégio Mão Amiga no Brasil somente) perderia parte do escopo; a componente da arrecadação formada por Conselho Consultivo, diretora e escritório de arrecadação poderia ser simplificada, se dedicando na nova rede para buscar incentivos e benefícios públicos e não mais buscar doações diretas de PFs e PJs para a manutenção das operações. Ao invés disso, o Conselho Consultivo deveria buscar recursos para a abertura de novas unidades dos Colégios. A nova rede ganharia uma nova estrutura diretiva para o Colégio Everest, semelhante à atual do Mão Amiga, formada por diretoria, equipe pedagógica e administrativa.</p>

		<p>Não haveria equipes alocadas para ambas unidades; cada unidade deveria ter sua equipe própria;</p> <p>Para novas vagas abertas, professores/ profissionais em geral de ambas unidades seriam elegíveis;</p> <p>Remuneração seria sim diferenciada, por exigir-se mais qualificação no Everest.</p>
	Sistemas de gestão	<u>Proposta</u> : Seria descentralizada, mas ambas seriam ligadas a um mesmo presidente como descrito acima.

Modelo de inovação	Inovação de processos	<u>Proposta</u> : Obtenção da Certificação Internacional "B Corporation" como forma de se auto avaliar em relação a práticas e processos socioambientais, obtendo assim benchmarks e novas metas.
	Inovação de modelo de negócios	<u>Proposta</u> : Alteração para modelo de negócios do tipo subsídio cruzado, como forma de garantir recursos para manutenção das operações, como ilustrado na Figura 19.
	Inovação de produtos e serviços	<u>Proposta</u> : Promover interação entre os alunos de ambas as unidades com objetivo de reduzir as desigualdades sociais através de, por exemplo, reduzir preconceitos tais como "pobres são inferiores", "pobres não têm o direito de sonhar porque não nasceram em berço de ouro".

Modelo de Operações	Modelo de suprimento	<u>Proposta</u> : Sinergia com objetivo de ganhos de escala.
	Modelo de produção	Não Aplicável.
	Modelo de distribuição	<p>Proposta de critério para orientar a definição de local a serem implantadas novas unidades: necessidade da população.</p> <p>Proposta para expansão: proporção dos alunos Everest vs. Mão Amiga, o que tem a ver com capacidade de investimento.</p>

Posicionamento estratégico	Produtos e mercados	<p>Proposta de serviços comuns em ambas as unidades: educação integral (humana, intelectual, espiritual e apostólica) de qualidade. Cursos de idiomas; tempo integral; acompanhamento psicológico.</p> <p>Características dos usuários da unidade 'rica' e da 'pobre': vêm de realidades muito distintas, mas ao longo dos anos, vão se tornando cada</p>
-----------------------------------	----------------------------	---

		vez mais semelhantes. Assistente social visita famílias a fim de identificar as que realmente precisam de uma vaga no Mão Amiga.
	Posicionamento competitivo	<p>Aspectos em que a unidade 'rica' é fortemente competitiva: educação integral bilíngue com acompanhamento personalizado.</p> <p>Aspectos em que a unidade pobre é fortemente competitiva: mesmos diferenciais em relação a qualidade da educação; grande diferença: localização geográfica e atividades extracurriculares, tais como seleções esportivas, coro, banda, teatro.</p> <p>O que tem em comum que os torna singular/ única/diferente: educação integral bilíngue [inglês/ português]. Proposta: promover relacionamento entre os alunos das diferentes unidades.</p> <p>Como a unidade 'pobre' se posiciona frente a preço no mercado / e a 'rica': alunos pertencentes ao segmento de baixa renda pagam o que podem, de acordo com análise de assistente social e análise de renda; alunos pertencentes ao segmento de alta renda, pagam preço de face.</p> <p>O que estão fazendo para cobrar mais na unidade 'rica': instalações, localização geográfica, tradição do colégio; níveis de instrução dos professores e salários pagos.</p>
	Proposta de valor	<p>Tarefa maior que a unidade pobre busca cumprir: educação acadêmica, valores humanos e espirituais.</p> <p>Proposta de valor para a unidade pobre: quebrar o ciclo da pobreza dando a oportunidade às crianças e adolescentes para construir a sua própria vida.</p>

Relacionamento com os Clientes	Segmentos de clientes	Camada social da população atendida pela unidade 'rica': classe A; pela unidade 'pobre': vulnerabilidade social.
	Marcas e comunicação	<p>Impacto da marca de cada unidade; o que fazem questão de transferir; o que é dito para o mercado sobre cada unidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Everest: liderança/ busca de excelência/ superação - Mão Amiga: acolhida
	Relacionamento com clientes	<p>Aspectos que caracterizam a maneira como a rede se relaciona com a clientela da unidade 'pobre': interesse pela pessoa, acolhida, oportunidades para que se superem.</p> <p>Proposta para que haja relacionamento entre usuários da unidade 'rica' e os da unidade 'pobre'.</p>

Modelo Econômico	Estrutura de custos	Ilustrado de forma simplificada na Figura 19
	Fórmula de geração de lucro	Ilustrado de forma simplificada na Figura 19
	Modelo de geração de receita	Ilustrado de forma simplificada na Figura 19

Fonte: reunião realizada com presidente da VIS Foundation, utilizando os parâmetros propostos por Pedroso (2016)

Outro desafio deste trabalho foi a busca de soluções para o levantamento de fundos para a criação de novas unidades dos colégios. O capital a ser utilizado, seja para financiar uma nova unidade 'rica' ou 'pobre' para compor a rede, deveria ser obtido através de mecanismos financeiros específicos. Por pré-requisito do CEBAS, os recursos a ele vinculados não poderiam ser investidos com qualquer objetivo de retorno financeiro. Os mecanismos financeiros possíveis neste caso deveriam ser provenientes de ações filantrópicas, fundos de investimento de impacto ou empréstimos com possíveis correções do capital, de acordo com as possibilidades encontradas na cartilha "Finanças Sociais: Soluções Para Desafios Sociais e Ambientais" (2015).

Dentre os atores que ofertam capital, listados pela mesma cartilha, os dirigentes sugeriram buscar a adesão das famílias do próprio movimento *Regnum Christi*, por estas compartilharem seus valores e já estarem familiarizadas com seus projetos, assim como das empresas que são doadoras. Colégio Mão Amiga já estão conscientes de seus bons resultados. De acordo com o relatório "*From the Margins to the Mainstream. Assessment of the Impact Investment Sector and Opportunities to Engage Mainstream Investors*" (2013, visualizado em 2017), os atores mais ativos são as pessoas físicas de alta renda. Ou seja, busca pelas famílias do Movimento e outras cujas filosofias estejam alinhadas com o Colégio, parece fazer sentido. Como já proposto o Conselho Consultivo do Colégio Mão Amiga, que atualmente tem como principal foco a

busca de doações para manutenção das operações, poderia no novo cenário da rede, dedicar-se a buscar atores de oferta de capital para criação de novos colégios.

Analisando-se as três características propostas por Alter (2007) para definir um negócio social: (1) finalidade social, (2) abordagem empresarial e (3) propriedade social; pode-se afirmar que a nova rede proposta não se encaixa totalmente nos padrões de negócio social. É ainda parcialmente dependente de verbas públicas através de isenção fiscal para obtenção de receitas. Também de acordo com Yunus (2010), para ser considerado negócio social ou empresa social, o empreendimento deveria cobrir todos os custos a partir de receitas obtidas de sua própria operação. De fato, a proposta é que todos os fundos necessários para cumprir os custos da nova rede sejam gerados por sua operação. No entanto, pressupõe isenção fiscal do INSS incidente sobre a folha de pagamentos para equilíbrio de suas contas.

Comparando-se o modelo proposto com o vigente no Colégio Mão Amiga, observa-se que 72% de seu orçamento dependem de doações de pessoas físicas e jurídicas, e dos recursos advindos do FUNCAD. No novo modelo, esse mesmo percentual passaria a ser dependente do subsídio obtido a partir da unidade 'rica' da nova rede, utilizando-se para isso a isenção fiscal do INSS.

Conforme o espectro de Alter (2007), a rede proposta não configura propriamente um empreendimento social, mas é constituída por organizações da sociedade civil que estão em transição, isto é, suas características estão se diferenciando daquelas próprias do tipo 'puro' de OSC e adquirindo outras que definem um negócio social. Estas características de hibridismo (BATTILANA et al, 2012) são mais evidentes no modelo quanto à proposição das diversas formas de obter a sustentabilidade financeira: os recursos de origem filantrópica, a geração de receita própria e o emprego de verbas advindas da renúncia fiscal do governo.

7.4 Coleta e descrição de dados que caracterizam as organizações entrevistadas

Houve dificuldade em encontrar organizações apropriadas para esta etapa da pesquisa, o que permite inferir que o chamado modelo Robin Hood não é uma opção empregada com frequência por empreendedores e gestores. Mas uma vez encontradas as duas organizações, buscou-se identificar o profissional mais adequado para fornecer os dados de interesse, agendar as entrevistas e realizá-las presencialmente, empregando o questionário descrito no Apêndice 1.

As duas organizações selecionadas foram o Colégio Visconde de Porto Seguro, que atua na área da educação e a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein, que presta serviços na área da saúde, ambas, casualmente, localizadas junto à mesma comunidade.

A entrevista ao Colégio Porto Seguro foi realizada com a diretoria da Escola da Comunidade, o que permitiu aos entrevistadores conhecer melhor a experiência do projeto e seu desenvolvimento. Já a entrevista no Hospital Albert Einstein foi realizada com a diretoria de Inovação, o que garantiu uma visão holística sobre a organização e, mais especificamente, conhecer a experiência com o atendimento aos segmentos populacionais de baixa renda.

A seguir o material obtido será empregado para descrever o histórico e as características das organizações estudadas. Nos subitens 7.4.1 a 7.4.7 foram analisadas as opiniões e percepções dos entrevistados, segmentadas pelos seis elementos constitutivos do modelo de negócios proposto, de acordo com o modelo de Pedroso (2016). Por último, foi realizada, conjuntamente com o presidente da VIS Foundation, uma revisão do modelo que fora concebido, a partir das reflexões propiciadas pelas entrevistas.

De acordo com o relatório “50 anos da Escola da Comunidade” (“*50 Jahre Gemeinschaftsschule*”), o projeto social da Fundação Visconde de Porto Seguro é uma escola gratuita que funciona como um “centro de transformação e mobilidade social”. Iniciou-se em 1966, com o objetivo de oferecer educação gratuita para os filhos de operários e trabalhadores, com aproximadamente 60 alunos, no centro de São Paulo. Os alunos eram provenientes de famílias que pertenciam ao segmento populacional de baixa renda e que chegaram ao centro da cidade atraídas por oportunidades de empregos na iniciativa pública e privada (“50 anos da Escola da Comunidade, Colégio Visconde de Porto Seguro”).

Em 2001, o projeto passou a se chamar Escola da Comunidade e desde então recebe jovens da comunidade de Paraisópolis e Vila Andrade. Atualmente atende a quase 1500 alunos, parte deles na unidade do Campus Morumbi e parte na unidade da Vila Andrade, com cursos que vão do Infantil ao Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA), nos períodos manhã, tarde e noite. Os alunos ainda recebem aulas de educação musical e expressão artística, podem ingressar na Banda (*Big Band*), na Companhia de Dança ou no Coral e recebem orientações para a continuidade dos estudos numa universidade e para inserir-se no mercado de trabalho.

Pelo trabalho social, o Colégio Porto Seguro como um todo usufrui de imunidade tributária completa e tem o dever legal de empregar 20% de sua receita em gratuidades, seguindo a determinação do CEBAS Educação. Percebe-se com isso, que esta unidade de análise é de suma importância para validação do modelo proposto para a nova rede do Colégio Mão Amiga, que também pressupõe certificação CEBAS para toda a rede.

A Escola da Comunidade é na visão da entrevistada, “a menina dos olhos” da Fundação Visconde de Porto Seguro que administra simultaneamente o Colégio Visconde de Porto Seguro e a Escola da Comunidade. É "um modelo para ser copiado por outras escolas, um projeto social do qual todos se orgulham". Sua missão, visão e valores é ilustrada na Figura 19.

O Colégio que atende famílias que pagam pelo serviço possui atualmente três *campi* com aproximadamente 9.000 alunos distribuídos em três regiões, Morumbi, Panambi e Valinhos. A escola está entre as 142 escolas consideradas de excelência pelo governo alemão. Possui certificação pelo Programa das Escolas Associadas da UNESCO, da Fundação Alemã Casa do Pequeno Cientista, que o capacita a preparar professores para o trabalho de educação para ciência com crianças de 3 a 6 anos, e pela *Apple Distinguished School*. (Site do Colégio Porto Seguro, visualizado em 2019). O corpo docente é formado por professores brasileiros e alemães, e entre eles há mais de 60 mestres e doutores.

O site da Escola anuncia ainda que a Missão do Porto Seguro é formar pessoas que contribuam para um mundo melhor, buscam ser a referência no Brasil e enfatizam valores como integridade, respeito, desenvolvimento contínuo, além dos valores das culturas brasileira e alemã.

Figura 20: Missão, visão e valores da Escola da Comunidade do Colégio Porto Seguro

MISSÃO	VISÃO	VALORES
FORMAR PESSOAS QUE CONTRIBUAM PARA UM MUNDO MELHOR	SER A ESCOLA DE REFERÊNCIA NO BRASIL	INTEGRIDADE, RESPEITO, DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO, CULTURAS BRASILEIRA E ALEMÃ

Fonte: Site do Colégio Porto Seguro (visualizado em 2019)

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2015 - Albert Einstein - Sociedade Beneficente Israelita Brasileira, esta entidade é uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos voltada à assistência à saúde, educação e ensino, inovação e pesquisa e responsabilidade social. A organização é formada por unidades médico-hospitalares e ambulatoriais, de ensino e de pesquisa. Além disso, desenvolve parcerias e convênios com o sistema público de saúde, chegando a se tornar referência em qualidade da prática médica no Sistema Único de Saúde (SUS) e na Saúde Suplementar.

O Hospital Albert Einstein foi fundado em 1955 pela comunidade judaica da cidade de São Paulo a partir da iniciativa do Dr Manoel Tabacow Hidal. Possui o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), e títulos de utilidade pública federal, estadual e municipal. Em 1997, o Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP) foi criado com o objetivo de dar assistência a 10 mil crianças de uma das maiores comunidades carentes de São Paulo que fica vizinha às instalações do Hospital. Já ofereceu, neste período de 17 anos, cerca de 4,2 milhões de atendimentos. O website do Einstein especifica as várias áreas de atuação da Sociedade e seu compromisso com a qualidade assistencial, ensino e pesquisa.

De acordo com esse website, O PECP funciona no subdistrito do Campo Limpo oferecendo dois serviços: Ambulatório e Centro de Promoção e Atenção à Saúde (CPAS). O Ambulatório de Paraisópolis (AMPA) atende a crianças de 0 a 14 anos que dependendo das necessidades,

são encaminhadas para as Unidades Básicas de Saúde (UBS) da região. O AMPA oferece serviço médico multiprofissional (assistência social, assistência materno-infantil, fisioterapia, fonoaudiologia, psicologia, psicopedagogia, nutrição, terapia ocupacional), exames complementares de laboratório e imagem, atividades educativas, medicamentos, órteses e próteses, sem nenhum custo ao usuário. Oferece também apoio social através de profissionais especializados. O Centro de Promoção e Atenção à Saúde (CPAS) recebe crianças, jovens, adultos e idosos da região de Paraisópolis (Vila Andrade) e concentra um conjunto de recursos nas áreas de esporte, educação, arte e cultura e serviço social, com foco em capacitação, autonomia, identidade, novas oportunidades de inclusão social.

Atualmente a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein também administra 22 unidades públicas em parceria com a Prefeitura de São Paulo. Assume-se que o escopo de parceria com SUS é decorrente das exigências da certificação CEBAS. Como explicado anteriormente, uma contrapartida a isenção fiscal obtida através da certificação, o Hospital tem como obrigação realizar um percentual dos atendimentos na rede do Sistema Único de Saúde.

A partir das respostas e depoimentos dos entrevistados procurou-se, neste subitem do texto, analisar os seis elementos constitutivos do modelo de negócios proposto para a rede de ensino, o qual foi concebido conforme as proposições de Pedroso (2016).

7.4.1 Modelo de gestão

O primeiro tema abordado com os entrevistados refere-se ao modelo de gestão adotado nas suas organizações. Para construir com os entrevistados um consenso sobre o que é o modelo de gestão, investigou-se sua percepção quanto à cultura e valores que importam para a instituição, a governança e estrutura organizacional adotadas, bem como, os processos gerenciais mais importantes. Além dos esclarecimentos dos entrevistados consultou-se também informações apresentadas nos sites e documentos das organizações estudadas.

Apesar de executarem atividades-fim diferentes as duas organizações apresentaram muitas características semelhantes, destacando-se:

- Propósito de vida: a profissão parece trazer maior realização e satisfação quando desempenhada junto ao segmento da população de baixa renda;

- Orgulho de pertencer, formação de espírito de corpo, identidade e compartilhamento de propósitos juntos;
- Voluntariado: ambas se originaram do voluntariado que se propagou, fez acontecer inúmeras ações marcadas pela solidariedade e fortaleceu o espírito de corpo;
- Modelo de governança e de estrutura organizacional adotado fogem ao padrão verticalizado e de hierarquia rígida. É mais horizontalizado, propiciando o trabalho colaborativo e em rede, que estimula a participação em comitês e as ações voluntárias.
- Clareza quanto a atuação como um negócio social que tem sua sustentabilidade assegurada pela oportunidade da isenção de pagamento de certos impostos ou através do acesso e administração de recursos públicos;
- Atenção, zelo, cuidado e respeito aos recursos públicos que possibilitam sua atuação. Em outras palavras, garantir com que 100% da economia oriunda da redução dos gastos com pagamento de impostos seja disponibilizada para a unidade que atende o público de baixa renda;
- Visão de que o empreendimento exerce responsabilidade social e não caridade;
- Não diferenciação salarial entre profissionais que trabalham nas unidades 'ricas' e 'pobres';
- Incentivo à formação acadêmica, capacitação e desenvolvimento dos profissionais;

Segundo os entrevistados, os profissionais envolvidos se mostram extremamente realizados e comprometidos com a oportunidade de fazer diferença na vida das pessoas e das famílias. Muitas vezes o sentimento de realização pessoal é tão forte que os leva a abdicar de outras oportunidades profissionais, como foi mencionado pela diretoria da Escola da Comunidade do Colégio Porto Seguro: "professores embora sejam convidados para assumir cargos de coordenação escolhem permanecer fazendo o que fazem porque sentem diariamente como o seu trabalho faz a diferença na vida das crianças e dos adolescentes".

Ambas as instituições ressaltam que há um forte espírito de corpo que caracteriza quem trabalha na instituição e que esse espírito de corpo, o sentimento de propósito e realização profissional é bem perceptível nos profissionais que atuam diretamente com o segmento de baixa renda. Aparentemente nem todos os profissionais são talhados para o trabalhar em negócio social ou no terceiro setor, mas quem está lá realmente escolheu esse caminho. Nas palavras do entrevistado do Einstein: "É uma percepção minha: dentro dessas instituições públicas você tem um senso mais de propósito, que realmente você está fazendo uma coisa, de fato, a diferença

para alguém que não tenha como. Aqui dentro da instituição privada, você está fazendo a diferença na vida das pessoas, mas acho que é outra sensação. Acho que dentro dessa instituição pública essa sensação de propósito é maior."

Ainda dentro dos valores que importam para a cultura organizacional vê-se nos depoimentos a clara intenção de fugir ao padrão clássico de filantropia ou caridade. Nas palavras do entrevistado do Einstein, "ao invés de fazer o modelo clássico de filantropia, a gente tem um acordo diferente e reverte a verba que a gente tiver que recolher em impostos em projetos definidos em parceria com o Ministério da Saúde". Reforçam o viés da Responsabilidade Social, uma percepção que parece se construir a partir das fontes de receita e iniciativa dos voluntários que conduzem a Fundação do Colégio Porto Seguro e a Sociedade Beneficente Hospital Albert Einstein e se espalhar para todos.

Tanto a Fundação Colégio Visconde de Porto Seguro quanto a Sociedade Beneficente Israelita Hospital Albert Einstein nasceram de iniciativas voluntárias de um grupo de pessoas. No Colégio Porto Seguro, pais e familiares da unidade 'rica' ainda realizam trabalhos voluntários de orientação para pais da comunidade de Paraisópolis, alunos da Educação de Jovens e Adultos (EJA) como aconteceu com as mudanças na lei que rege o trabalho de diaristas e domésticas; também podem se mobilizar para ensinar mães a produzir pães ou facilitar a locação de roupas no momento da formatura, um evento bastante prestigiado socialmente. As mães de alunos pagantes se reúnem para auxiliar em momentos de crise como a enchente que afetou profundamente a vida da comunidade recentemente, ou quando uma família não tem o que comer. Há um projeto jornalístico premiado desenvolvido pelo jornalista Gilberto Dimenstein que mobiliza os jovens e graças a *networking* do jornalista e seu envolvimento com o projeto social Escola da Comunidade as crianças do coral já se apresentam com pessoas famosas como o cantor Toquinho ou o maestro pianista João Carlos Martins.

As equipes de gestores são formadas por voluntários e profissionais recrutados no mercado, tanto no Hospital quanto na Escola. A estrutura de governança da Sociedade Beneficente Hospital Albert Einstein é formada por voluntários da comunidade judaica; através de eleições são indicados os representantes até a mesa diretora e presidência. Abaixo dessa instância de voluntários foi criada uma estrutura executiva com profissionais remunerados, com CEO e diretores. A Fundação Visconde de Porto Seguro também é formada por voluntários

conselheiros, presidente, vice-presidentes que cuidam tanto da escola paga quanto da Escola da Comunidade e se estrutura em diretorias com uma diretoria geral

A gestão da Escola da Comunidade aparenta ser pouco hierárquica, ou na forma de “rede” ou “modelo guarda-chuva”, como explicado pela entrevistada. Há uma diretoria geral que se reúne mensalmente com as diretorias de níveis e as decisões são compartilhadas e não impostas, como nos modelos mais hierárquicos e conservadores. Há ainda comitês formados com o objetivo de ouvir as comunidades: "No momento nós temos 3 comitês sendo formados. Comitês de professores: no momento estão se inscrevendo para que a gente tenha representantes de cada nível, de todas as unidades, trocando com a diretoria geral as sugestões e então os professores são ouvidos. Comitê de alunos: esse mesmo comitê funcionando agora com representantes de classe conversando com os diretores de nível e diretoria geral. E comitês de pais também. Eu acho que isso traz uma grande motivação para o colégio porque toda a comunidade está sendo ouvida."

No caso do Einstein, a Sociedade vai muito além de hospital, como geralmente é reconhecido. São várias diretorias como medicina diagnóstica e ambulatorial, consultoria e gestão, inovação, gestão do conhecimento, práticas assistenciais e qualidade, bem como diretoria de responsabilidade social, financeira, TI, RH, de ensino e pesquisa, algumas formam unidades de negócios.

Ambas as instituições se mostram zelosas pela boa aplicação dos recursos públicos que administram. Nas palavras da entrevistada da EC: "Na realidade a escola goza de imunidade fiscal por causa desse projeto social. Agora, o que eu garanto é que 100% desse valor de imposto que é isento, chega na escola da comunidade. Todo material escolar, todo o uniforme o aluno não paga nada." A garantia da boa aplicação se dá através de mecanismos de controle: uma diretoria de *Compliance*/ diretoria jurídica acompanhando todos os processos, todos os procedimentos, checando notas fiscais e uma auditoria externa da Deloitte. Todos os alunos frequentam a escola gratuitamente e recebem uniforme, material pedagógico e refeição elaborada por nutricionistas. A cada 5 alunos pagantes, 1 vaga é aberta para o projeto social.

No caso do Hospital Albert Einstein as diversas diretorias administram recursos públicos com a parceria de outros órgãos públicos como Ministério da Saúde e Prefeitura e com isso tem resultados positivos bastante significativos comparados aos obtidos com a unidade 'rica' do

hospital. Os ganhos exponenciais são devidos, principalmente, ao tempo de maturidade das instituições. Qualidade de atendimento e humanização assim como boas ações, saúde, educação e justiça social, valores e preceitos judaicos fazem parte da instituição que tem como objetivo oferecer excelência no âmbito da saúde, geração de conhecimento e responsabilidade social. Einstein é a primeira instituição acreditada pelo *Planetree*, um selo de acreditação de experiência do paciente.

Com relação ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos, as duas instituições têm preocupação em manter a equipe bem preparada e motivada e incentivam a formação acadêmica e capacitação técnica.

O Colégio não tem plano de carreira, mas investe na formação dos professores subsidiando mestrado, doutorado e outras pós-graduações em faculdades de ponta. Acredita que seja uma forma de manter a equipe motivada. Não há diferença salarial entre os professores que atuam na Escola da Comunidade e no Porto Seguro, nem sempre são os mesmos professores que atuam em uma unidade ou outra, por questões de disponibilidade de horário.

No Einstein, por outro lado, há plano de carreira para as diferentes formações e no mesmo *job description*. Entretanto, de forma análoga ao Porto Seguro, oferece-se o mesmo salário independente se o funcionário trabalha para usuários pagantes ou não pagantes. A ascensão profissional se dá através de movimentações laterais e promoções. Há vários projetos de capacitação em curso para os diferentes níveis profissionais e projetos de pesquisa na atuação do PROADI⁹.

7.4.2 Modelo de inovação

⁹ De acordo com o website do Hospital Albert Einstein, o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS) promove o desenvolvimento institucional do SUS por meio de parcerias entre o Ministério da Saúde (MS) e as entidades de saúde de reconhecida excelência. No Einstein já foram desenvolvidos 64 projetos, sendo que, no triênio vigente (2015 a 2017), 21 estão em andamento. Os projetos apresentam diversos temas e características diferentes, sendo classificados nas áreas:

- Estudos de Avaliação e Incorporação de Tecnologia;
- Capacitação de Recursos Humanos;
- Pesquisas de Interesse Público em Saúde;
- Desenvolvimento de Técnicas e Operação de Gestão em Serviços de Saúde;
- Assistencial

A visão dos entrevistados se difere em relação ao caráter inovador de suas atividades, no que se refere aos segmentos atendidos. Na opinião da entrevistada do Colégio Porto Seguro, trabalhar com dois segmentos distintos da população, sabendo identificar o que cada um precisa é uma inovação: "Inovador eu acho que é esse contraste porque aqui nós temos, no momento, alunos pagantes de classe AAA e temos alunos, quase todos, 99%, vêm da comunidade de Paraisópolis." Já na visão do entrevistado do Einstein, tais práticas significam boa gestão, sem um caráter inovador: "De inovação? O que a gente faz não é inovação de fato, mas é fazer a gestão adequada do recurso. Então você vê, por exemplo, outros hospitais administrados pela autarquia e pela prefeitura e a gente consegue gerir o recurso de maneira mais eficiente, mas isso são processos, não é inovação."

Sobre processos, o entrevistado reforça importância que o Hospital dá a essa área: "A gente tem uma área/gerência de melhoria contínua que o reporte dela é direto para o CEO. Não está debaixo de nenhuma diretoria porque ela faz melhoria contínua em todas as áreas. Então, a gente usa aquela metodologia '*Lean Six Sigma*' em ondas de projetos, tem projetos *Lean Belt*, *Green Belt* e *Black Belt* e você segue essa sequência. Eu fiz o *Lean [Belt]* e fiz o *Green [Belt]*. E você tem várias ondas durante o ano, incluindo todas as diretorias, inclusive a parte pública do Hospital Vila Santa. A onda envolve a instituição como um todo."

7.4.3 Modelo de operações

Em Modelo de Operações abordou-se com os entrevistados como acontece a compra de suprimentos, critérios que orientaram a criação, implantação e expansão de unidades.

No caso do colégio adota-se um orçamento anual e as compras são feitas conforme demandas pela diretoria. Há uma central responsável pelas compras. Por exemplo, compras de violinos para a orquestra. A diretoria da escola da comunidade já tem provisionado no orçamento tal compra no próximo ano, o setor de compras é acionado, faz cotação e a compra é efetuada. Pequenas compras do dia a dia como material de escritório/ pedagógico se faz um acordo com o fornecedor e a compra é feita diretamente pela diretoria sem passar pelo setor de compras. É responsabilidade do gestor administrar bem o dinheiro.

No Einstein há também uma estrutura responsável por compras, tendo como escopo a definição de políticas, processos, níveis de aprovação, *Compliance*, garantindo portanto de forma centralizada um padrão nas compras.

Para ambas as organizações estudadas, a definição do local para implantar a unidade que atende a população carente faz uso do critério proximidade, principalmente para estender o serviço de alta qualidade oferecido aos pagantes para os que residem nas comunidades e favelas da região. Nas palavras da entrevistada da EC: "Sobre a criação e a implantação dessa unidade, os critérios levados em consideração para colocar lá foi a proximidade. Tem professores que dão aula lá e aqui. Então, eles precisam sair daqui e chegar lá em 45 minutos. Nós temos aí a Giovanni, que nem sempre é fácil em termos de trânsito." Já nas palavras do entrevistado do Hospital: "Nessa parte ambulatorial, como o Einstein tem no Morumbi, na zona sul, realmente ela foi pensada para ser na zona sul. Para ter essa questão de identificação da comunidade como uma instituição que está dentro dela e que talvez aquela comunidade não pertence àquela instituição. Então, para criar essa sensação de pertencimento na comunidade mais carente, que envolve a região do Einstein no Morumbi, Campo Limpo, indo lá para o sul, realmente essa parte aqui foi pensada ser próxima ao Einstein, mesmo, para criar essa questão de parceria."

No caso do Colégio, a inauguração de um novo prédio na Vila Andrade é percebida como uma conquista porque permitiu a expansão do número de vagas para a comunidade, o Conselho foi importante no processo estudando, organizando e construindo a nova unidade. Há toda uma atenção continuada para as necessidades que são muitas e a união permite realizar ações em curto espaço de tempo de modo a minimizar situações graves. O Einstein também está em processo de expansão com a construção de um novo prédio na unidade Morumbi, junto ao hospital que será uma Escola de Medicina.

7.4.4 Posicionamento estratégico

A investigação quanto ao posicionamento estratégico buscou entender quais as diferenças entre os públicos pagantes e não pagantes, as características dos usuários, em que diferem e se assemelham; os diferenciais competitivos e a proposta de valor que as instituições entrevistadas procuram entregar ao cliente.

Para a direção da Escola da Comunidade o que há de comum entre pais pagantes e não pagantes é o desejo de oferecer a melhor educação aos filhos e nesse sentido não poupam esforços. "Eu acho que existe isso em comum: o sonho de dar o melhor para os filhos. Tanto lá, como cá. Sem dúvida. E os nossos alunos da comunidade valorizam muito estarem aqui." Já as diferenças são muitas. Nas palavras da entrevistada: "E a gente sabe que o aspecto cultural pesa muito na formação de um aluno. Então, se existir uma desvantagem entre o aluno pagante e o não pagante, eu diria que é o aspecto cultural. Uma coisa é você falar sobre a Grécia e ele já ter ido ao Louvre e ter visto lá alguma coisa grega e outra coisa é um aluno da comunidade, que fica imaginando o que é. Então, a gente procura suprir essa deficiência cultural aqui dentro. Tem um projeto agora que os professores criaram, que eles ganham bônus na nota se eles forem à Pinacoteca/Masp. Eles vão lá, trazem o ticket, fazem um relatório. Então, a gente está estimulando esse acesso cultural." A realidade social dos alunos não pagantes é bastante crítica. Suas famílias têm renda mensal de 1,5 salários mínimos e geralmente as mães vivem sozinhas com os filhos. Há casos de pais presos, alcoolismo, drogas, desemprego, fome. Professores cientes da realidade dos alunos muitas vezes se cotizam para oferecer-lhes cestas básicas. Professoras de alunos pequenos, às vezes, são chamadas de mãe e se emocionam. A escola se preocupa em que eles tenham a melhor alimentação (há nutricionista) e atividades extracurriculares que os mantenham o máximo possível dentro dos muros escolares. Muitos deles percebem ali uma oportunidade de vida, frequentam, são gratos, retornam mais tarde ainda agradecidos pela experiência que tiveram. Há os que vêm ali um jeito de sair do lugar miserável em que se encontram e caminhar em busca de um novo ambiente social e que carregam uma "mágoa social" difícil de curar. Em geral, são excelentes esportistas, correm muito, jogam muito bem e tendem a ter ótimo desempenho em habilidades em expressões artísticas em geral. Outra diferença entre os alunos das duas unidades é o aspecto cultural. Alunos da Escola da Comunidade carecem de acesso a viagens, experiências e vivências com outras culturas e precisam se esforçar mais. Professores criaram bônus para estimular alunos a visitar Pinacoteca e o MASP exatamente para tentar minimizar esse déficit cultural.

Em relação ao rendimento dos alunos, comparando alunos pagantes e não pagantes de mesmo potencial, a Escola da Comunidade percebe que os resultados são equivalentes e às vezes até melhores principalmente para aqueles que entendem o frequentar a escola da comunidade uma grande oportunidade para mudar de vida. Nas palavras da entrevistada: "O resultado do vestibular foi muito próximo dos alunos da comunidade com os alunos pagantes. A proporção

de ingressos. Um entra no Mackenzie, faz vestibular, paga e entra e o outro entra pelo PROUNI. Embora por caminhos diferentes, têm resultados excelentes. Não diria que melhor. Eu diria que equivalentes."

A Escola da Comunidade entende que a sua proposta de valor está na oportunidade que oferece – e trabalha intensamente para que se concretize – a inserção dos alunos na sociedade de uma forma produtiva. Acreditam que a experiência na educação na Escola da Comunidade é transformadora, os alunos saem diferentes e com instrumentais para dar um rumo em suas vidas e a mudança de comportamento e de consciência social transforma não apenas a elas, mas também a família, o lugar onde moram, as pessoas com quem se relacionam. São jovens que saberão aproveitar as oportunidades que surgirem em suas vidas, terão filhos melhores, uma vida melhor. A proposta de valor é definida pela entrevistada como: "(...) mudar um pedaço da sociedade através do trabalho da Escola da Comunidade".

Já em relação ao Einstein, o que une pacientes que pagam e pacientes das comunidades pobres é o sofrimento diante da doença, que afeta também as famílias. Já a proposta de valor do hospital tem uma diferença fundamental em relação a Escola da Comunidade. Enquanto o aluno da Escola da Comunidade está fisicamente locado na mesma estrutura do aluno pagante e tem acesso a mesma infraestrutura, no Einstein o cenário é diferente. O pagante do Einstein Morumbi pode desfrutar de "amenidades" como quarto privativo com TV de tela plana e salão de beleza, enquanto a população pobre não recebe a mesma qualidade na hotelaria, sendo que a população do segmento de baixa renda é atendida até fisicamente em outro local. Ou seja, o Einstein procura levar às comunidades carentes com as quais trabalha, aquilo que é o seu diferencial, que é considerado primordial em qualidade hospitalar: qualidade assistencial e segurança do paciente. Já o padrão da hotelaria é bem distinto. Nas palavras do entrevistado: "A gente trabalha nas nossas unidades públicas com recurso público. Então, a gente consegue ter algumas amenidades aqui [unidade do Morumbi], que a gente não consegue ter lá [Hospital Santa Catarina/ Serviço Público]. Então, a gente precisa fazer essas adaptações. As pessoas, em geral, têm percepção errada do que é qualidade hospitalar. Qualidade hospitalar não é hotelaria. Não é vista, não é quarto amplo, não é TV de tela plana no quarto. Qualidade hospitalar é desfecho, é segurança no processo de qualidade assistencial. É o que a gente leva onde a gente atua. É você não ter cirurgia da pessoa errada, do membro errado, do lado errado. É você ter pouca infecção de cateter, ter pouca parada cardiorrespiratória, é você não ter reinternação na

UTI. Então, o que a gente leva, o que é primordial, para essas outras instituições públicas que a gente atua, é isso: essa qualidade assistencial e segurança do paciente."

Figura 21: Unidade Paraisópolis do Hospital Albert Einstein

Fonte: <https://www.einstein.br/estrutura/unidades/paraisopolis> (visualizado em 2019)

O Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP), cujo Ambulatório está ilustrado na Figura 21, desenvolve, desde 1998, atividades relacionadas ao bem-estar físico, mental e social de crianças, adolescentes e responsáveis com foco na assistência de excelência. O programa recebeu o certificado de acreditação da *Joint Commission International* (JCI), o mais renomado Centro Internacional de Acreditação na Área da Saúde, no ano de 2013 e foi destaque por parte do Guia Exame de Sustentabilidade 2014, por seu serviço à comunidade.

7.4.5 Relacionamento com os clientes

Nesta parte, investigou-se a respeito do público atendido pelas instituições: quem são eles e quais as suas necessidades. Quais as marcas utilizadas pelas instituições e o que elas comunicam. Por último como cada instituição se relaciona com os clientes.

Não é de se estranhar que alunos e pacientes atendidos pela Escola da Comunidade do Colégio Porto Seguro e o Ambulatório do Paraisópolis se igualem na pobreza e nas necessidades. Aliás, o Ambulatório localizado dentro da Comunidade de Paraisópolis, está situado a somente 3,5km da Escola da Comunidade na Vila Andrade. Ou seja, o público atendido por ambas instituições tende a ser o mesmo, que não dispõe de recursos financeiros para pagar um serviço de saúde e de educação de qualidade, diferentemente do público classe A que frequenta as unidades particulares do Colégio Porto Seguro ou do Hospital Albert Einstein.

O entrevistado do Einstein diferencia os diferentes públicos atendidos: "Acho que pela própria construção sociocultural que cada um desses indivíduos tem. A mesma coisa se for pensar em um cliente que está aqui no Morumbi, quando ele for a um restaurante e o cliente que está lá no Vila Santa. A expectativa dele é diferente, as oportunidades que ele tem são diferentes. O desenvolvimento cognitivo, acadêmico, poder financeiro é diferente. Então, isso acaba tornando duas realidades completamente diferentes. A gente está lidando com os dois extremos da pirâmide. Aqui no Einstein com o topo e no Vila Santa com a base [da pirâmide]."

A Escola da Comunidade relata a experiência passada de tentar unir alunos da Escola da Comunidade e do Colégio Porto Seguro a partir da segunda metade do Ensino Fundamental. Eram selecionados "os melhores alunos da Escola da Comunidade" que então passavam a estudar nas mesmas salas de aula dos alunos pagantes, mas com bolsa integral de estudos. Houve momentos de conflitos que evidenciam o desnível social - como as viagens de fim de ano, ou de formatura, a festa de formatura (roupas etc.). Os alunos pertencentes ao segmento de alta renda podiam pagar, já os demais, não. "E tinha situações assim: formatura, smoking. Vamos para Porto Seguro fazer excursão. E agora? Acabava ficando para o grupo resolver. Cada um doava alguma coisa e aí acho que reforçava ainda mais esse aspecto de eles podem e eu não posso. Isso acabou." A experiência mostrou para a direção, que o melhor caminho seria deixar os iguais com os iguais. Eles se misturam e interagem em campeonatos, por exemplo, mas são eventos pontuais. No caso do Einstein, não houve relatos dessa experiência até porque tudo se dá no âmbito das comunidades e nos hospitais específicos.

As marcas Colégio Porto Seguro e Hospital Albert Einstein são marcas de forte impacto social dentro e fora da comunidade em que atuam. Os entrevistados acreditam que a marca seja um ponto positivo a favor da fidelidade, da permanência no projeto/programa social.

Valores importantes para o Colégio Porto Seguro se estendem para a Escola da Comunidade: cultiva-se respeito ao professor, respeito à hierarquia, patriotismo, sentimento de pertencimento, identificação com a marca, uma escola de ponta com um grande projeto social.

Já na visão do Einstein, a marca agrega valor aos usuários e a experiência de uso repercute positivamente no social atraindo inclusive pessoas de outras regiões da cidade de São Paulo, como o caso da obstetrícia do Hospital da Vila Santa: gestantes em trabalho de parto são aceitas ali independente da região de residência, o que acabou provocando superlotação. "Talvez a

diferença seja a questão da marca e o impacto que isso tem na vida dos pacientes dessa região mais periférica, a marca já agrega valor para eles."

Semanalmente o Colégio envia e-mails aos pais pagantes informando o histórico dos filhos na escola. A tentativa de comunicação semanal com a família da Escola da Comunidade é diferente. "Existe algo chamado Histórico Educacional. Não é aquele histórico que sai da secretaria com as notas, nada disso. Mas é um programa em que os pais recebem semanalmente as informações do que acontece com os alunos aqui dentro. Não funciona ainda com a Escola da Comunidade porque os pais não têm, não sabem lidar com e-mail. Mas agora todos têm celular e então a gente está pensando em desenvolver uma comunicação com esses pais da Escola da Comunidade. Então, nós estamos procurando caminhos para uma comunicação efetiva. E-mail não funciona. Muitos não sabem ler/escrever, mas agora, com esse WhatsApp falado, é um caminho."

No caso do Hospital Albert Einstein, uma maneira de se relacionar com os pacientes é através de um conselho gestor que reúne pacientes e familiares que estiveram recentemente no hospital ou que passaram por uma internação. O objetivo é conversar sobre a experiência com as diferentes instâncias do hospital, o que funcionou, o que foi um problema, como se sentiram, como poderia ser melhor. Nas palavras do entrevistado: "Dentro dos dois hospitais públicos eu posso te falar porque eu conheço. As unidades básicas eu não sei. A gente tem o conselho gestor e tem também o conselho gestor dentro do Morumbi. A mesma estrutura. O conselho gestor é o quê? Juntam-se vários pacientes e familiares que estiveram recentemente aqui no hospital ou que estão internados, para discutir o andamento do processo da operação, mesmo. O que está sendo interessante, o que não está, quais são os sofrimentos, as dores que aquelas pessoas têm, como o hospital pode, talvez, ajudá-las ou não permitir que aquilo aconteça de volta."

O entrevistado do Einstein relata ainda que pesquisas sobre a satisfação dos clientes são realizadas de forma diferentes: "Com relação a experiência do paciente, aqui [unidade do Morumbi, 'rica'] a gente a mede com mais afinco do que dentro das unidades públicas. E as metodologias que a gente tem são diferentes. O recurso que a gente tem disponível aqui é maior do que dentro da unidade pública, para conseguir medir, mas a gente tem indicadores e mede em todas as unidades: índice de satisfação, número de queixas, tempo de resposta do gestor com relação às queixas, segmentação das queixas por diferentes verticais, isso tudo é objeto de melhoria. Então, se se identifica alguma coisa que é uma queixa crônica/persistente dentro da

instituição pública ou privada, desenvolve-se um projeto para melhorar aquilo. Ou se é uma coisa pontual, a tratativa é pontual."

7.4.6 Modelo econômico

Nesta parte do trabalho, seguindo o modelo de Pedroso (2016), buscou-se entender a estrutura de custos de ambas as instituições, como são obtidos resultados financeiros positivos e sustentáveis e por último modelo de geração de receitas.

A Escola da Comunidade não tem renda própria. Utiliza o dinheiro da isenção fiscal repassado pela 'unidade rica', na base de 5 alunos pagantes para 1 aluno no projeto social. Tudo para o aluno é gratuito: aulas, aulas extracurriculares, coral, dança, instrumentos musicais, aulas de reforço, alimentação, uniforme. Importante frisar que de acordo com a entrevistada, 100% do valor economizado pela isenção fiscal é repassado para a Escola da Comunidade. Verificou-se também que a instituição Porto Seguro como um todo goza da isenção de todos os impostos. A entrevistada reforça a seriedade com que tratam da verba que é destinada a EC: "Quem está pagando é o Estado, esse dinheiro está sendo 100% bem aplicado, garanto, assino embaixo. Tudo passa pelas nossas mãos aqui. Agora, tem que ser algo sério, para que não haja desvios. E a gente tem auditoria interna/externa e a documentação está toda aí para o MEC, que pode chegar a qualquer momento para checar essa documentação."

A entrevistada do Colégio Porto Seguro relata alguns outros pontos em relação a estrutura de custos:

- "[Repasse de receitas] Existe um conceito errado entre alguns pais, que eles pagam a escola da comunidade, estão bancando. De jeito nenhum. Isso não existe."
- "[Isenção fiscal] Quem paga é o governo. No fundo, no fundo nós somos uma escola pública de qualidade, eu diria. É verba pública."
- "[Estruturas de apoio] Professores, secretárias, auxiliares de disciplina, limpeza, que a gente acaba, aqui, usando a mesma estrutura. Segurança, tudo que uma escola requer, a gente tem na escola da comunidade. Pensando na escola pagante, de tudo que se arrecada, não sei quanto que é pago de salário de pessoal. Eu diria que é mais de 70%. É grande. A maior parte é pessoal. Depois, então, nós ficaremos com 30% que vai para funcionamento: água, luz, produtora, suprimentos... Percentualmente falando, não

existe uma diferença entre o que é gasto com salário na escola pagante e na escola da comunidade. A estrutura de custos é a mesma. Percentualmente, o que influi é o número de alunos, eu acho. Eu diria que 20% de custo como um todo vem da escola da comunidade: luz, água, toda a estrutura funcionando."

O entrevistado do Hospital Albert Einstein disse desconhecer detalhes sobre a estrutura de custos, mas relata com suas próprias palavras as duas formas de obtenção de receitas com o governo: "O dinheiro do PROADI é uma composição de vários impostos. O principal imposto que contribui é a cota patronal, que a gente não paga e uma série de outros impostos e esse montante é um cálculo que é esse dinheiro virtual que fica do PROADI. Toda desobrigação fiscal obrigatoriamente entra como contrapartida dentro do SUS. E aí a definição de como ela vai entrar é do Ministério. A SPDM, que é a Organização Social de Saúde da Unifesp, faz a gestão dos hospitais também, junto com o estado e com a prefeitura. Recebe um valor para fazer a gestão daquela instituição. Existem esses 2 modelos: contratação pelo dinheiro público ou repasse do PROADI de isenção fiscal."

Com o intuito de conhecer melhor a estrutura de custos do Hospital, buscou-se informações através de fontes secundárias. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2017, a instituição gerencia 20 Unidades da Rede Pública Municipal de São Paulo e 2 Hospitais do Sistema Único de Saúde. Do mesmo relatório, extraiu-se que em 2017, a componente de custo "Programa de Desenvolvimento Econômico do Programa Único de Saúde" foi de R\$243 milhões e representou 9,6% do total dos custos e 8,7% do total das receitas. Um pré-requisito para uma instituição obter o CEBAS da Saúde é que no mínimo 60% de seu serviço, com base nas internações hospitalares e nos atendimentos/procedimentos ambulatoriais, sejam realizados e registrados nos sistemas do SUS, sendo que um benefício fundamental é a isenção do pagamento do INSS sobre a folha de pagamento da instituição (Cartilha "O Caminho para a Certificação - Ministério da Saúde"). De acordo com o artigo 22 da Lei 8.212 de 1991, a alíquota devida ao pagamento do INSS sobre a folha de pagamento, é de 20%. Então, considerando a componente de custos do Einstein com Salários e Benefícios de Funcionários de R\$1,265 bilhões em 2017 (Relatório de Sustentabilidade 2017), o pagamento devido ao INSS patronal seria de R\$253 milhões, caso não usufrísse de isenção. Nota-se que o valor repassado ao SUS em 2017 foi menor que o valor devido ao INSS patronal, se não gozasse de isenção. Diferentemente, em 2014, 2015 e 2016, os repasses ao SUS foram maiores que os que seriam

devidos ao INSS patronal. Verifica-se então, que não há uma garantia de valor repassado ao SUS igual ou maior a economia tributária.

Em relação a doações, o entrevistado do Einstein relata: "A gente tem um departamento de voluntários também, aqui e elas eu acho que cuidam dessa parte de arrecadação. E a distribuição dessa receita segue as políticas dessa diretoria. E uma diretoria toda de voluntários. Quando eu estava no Vila Santa, a gente recebia doação das voluntárias de equipamentos. Não de dinheiro. De equipamentos, principalmente. Tinha equipamento para arrumar, as voluntárias direcionavam esse dinheiro, mas os trâmites disso eu não sei."

Por ser uma instituição sem fins lucrativos, no Einstein, todo o lucro obtido deve ser investido no próprio Hospital. Um exemplo dado foi o prédio na Unidade Morumbi que irá abrigar a Faculdade de Medicina. A Fundação Porto Seguro, por sua vez mantém o projeto social Escola da Comunidade, com um prédio já construído e com planos de expansão na própria zona sul da cidade. O entrevistado confirma que todo excedente arrecadado é investido na própria escola seja na unidade que atende alunos de famílias de alta renda, seja aquela que atende os de baixa renda.

7.4.7 Formas de financiamento para construção de novas unidades

Pouco se aprendeu em relação a formas de financiamento para novos empreendimentos das redes, durante as entrevistas. A Entrevistada do Colégio Porto Seguro, relata simplesmente que as economias obtidas através das isenções fiscais são também fonte de novos investimentos: "Mesmo a montagem física do colégio vem da isenção também. Tudo." Já o entrevistado do Einstein reporta que "[Eventos de arrecadação] são conduzidos pela comunidade judaica. Eles nem entram no âmbito da operação, na parte executiva. Quem conduz isso é o Dr. Claudio Lottemberg ou o Dr Sidney." Ambos entrevistados estão alocados nas operações das instituições e desta maneira não se mostraram totalmente familiarizados com as formas de obtenção de capital. No entanto, algumas considerações podem ser feitas. Os entrevistados reforçam a característica de não visar o lucro das instituições e que todos os excedentes financeiros são direcionados a melhorias e novos investimentos das instituições. Portanto, considerando que ambas as instituições são sólidas financeiramente, pode-se assumir que os excedentes sejam razoáveis e que poderiam contribuir com novos investimentos. Aprendeu-se

também que ambas as organizações estudadas se utilizam de suas redes de relacionamento: o Porto Seguro em relação a comunidade alemã e o Einstein, da comunidade judaica.

7.5 Avaliação do modelo proposto a luz das entrevistas as organizações

A partir dos aprendizados através das entrevistas, foi possível avaliar e revisar o modelo de negócios proposto conjuntamente com o presidente da VIS Foundation, de modo a assegurar uma proximidade com os procedimentos de pesquisa ação. A seguir são descritos os resultados dessa revisão em cada item componente do modelo original.

7.5.1 Modelo de gestão

Em relação a cultura e valores, não se verifica uma intenção de revisão dos valores fundamentais dos colégios. No entanto, se faz necessária uma revisão da cultura organizacional do Colégio Mão Amiga visando a redução de seu caráter filantrópico. A valorização da filantropia atualmente permeia vários aspectos da organização começando pela marca "Mão Amiga" e passando pela ênfase nas atividades de obtenção de doações. Observou-se nos estudos de caso a valorização de uma abordagem empresarial em quase todos os aspectos. Apesar de não poderem ser consideradas negócios sociais, conforme as descrições de autores do campo como Alter (2007) e Yunus (2010), especialmente por dependerem de verbas públicas para gerirem seus negócios, as organizações estudadas apresentam procedimentos semelhantes ao das empresas, principalmente no que concerne a capacidade de gerar receita e de realizar investimentos.

Outro aprendizado importante é que tanto o Colégio Porto Seguro como a Sociedade Beneficente Albert Einstein adotam as mesmas marcas em ambas unidades. Portanto, as recomendações em termos de modificação do modelo originalmente proposto são:

- Adotar uma abordagem empresarial na nova rede de ensino proposta. Tal abordagem deveria permear todas as áreas da nova rede, incluindo a revisão das responsabilidades do Conselho Consultivo do Colégio Mão Amiga, atualmente voltadas preponderantemente à captação de doações.
- Passar a adotar a marca Everest também para novas unidades do Colégio Mão Amiga, ou seja, as unidades que atenderão as populações do segmento social de baixa renda terão a mesma identidade organizacional da escola que atende alunos oriundos de famílias de alta renda.

A proposta inicial de manter políticas de administração dos recursos humanos distintas para as unidades do Colégio Mão Amiga e Everest, assumindo que as unidades Everest iriam requerer profissionais mais qualificados, mostrou-se desalinhada com as estratégias adotadas nos casos estudados. Tanto o Colégio Porto Seguro, como o Hospital Albert Einstein oferecem aos colaboradores a oportunidade de realizarem mudanças horizontais entre as unidades, garantindo mesmas políticas salariais e de benefícios. As mudanças propostas neste item são:

Equilíbrio de políticas de compensação dos funcionários que atendem o Colégio Everest e o Colégio Mão Amiga.

- Oportunidade de os profissionais realizarem mudanças horizontais entre as unidades, garantindo os mesmos benefícios àqueles que decidirem fazer as mudanças.

7.5.2 Modelo de inovação

Verificou-se que os entrevistados consideram que o modelo de negócios Robin Hood ou de subsídio cruzado tem caráter inovador, e confirmam a adequação da descrição e dos critérios de adoção definidos por Gassmann et al (2014). Ambas as organizações têm uma base de clientes 'ricos' relevante e se utilizam de sua responsabilidade social para ganho de reputação e argumento de vendas junto a essa base. O Colégio Porto Seguro não tem profissionais trabalhando especificamente com inovação, mas oferece alguns aprendizados interessantes nessa área. O Colégio faz uma gestão financeira muito eficiente dos recursos provenientes de isenções fiscais, garantindo com que todos eles sejam aplicados na Escola da Comunidade. Além disso, a entrevistada do Colégio ressalta os benefícios de haver interação entre os alunos pagantes e não pagantes, de estarem fisicamente matriculados numa mesma estrutura, mesmo estando alocados em diferentes salas de aula.

Já a Associação Albert Einstein tem uma estrutura específica de inovação e além dela, uma estrutura focada na melhoria de processo, como forma de garantir melhor qualidade do atendimento à população. Não mencionou a possibilidade de juntar ou propor interação entre o público pagante e o não pagante, principalmente pelas diferenças de expectativas entre os públicos atendidos por cada uma das unidades, explicados durante a entrevista e detalhados no item 8.3.5. Entretanto, tais achados parecem ser específicas à área de atuação do Hospital.

Os aprendizados obtidos dos estudos de casos não levaram a uma modificação na proposta inicial, mas inspiraram ações que se acredita enriquecê-la, através da inclusão dos itens abaixo:

- Criar uma equipe especializada em inovação de processos, com objetivo de analisar os processos atuais e propor melhorias, como forma de melhor atender a população.
- Considerar a possibilidade de manter a unidade 'rica' e a 'pobre' numa mesma estrutura física de colégio, mesmo que separados em diferentes salas de aula.
- Criar uma equipe especializada em integração entre os alunos da unidade 'rica' e 'pobre' com objetivo de promover oportunidades de integração, medindo os resultados alcançados.

7.5.3 Modelo de operações

Em relação a seleção de localidade para expansão de colégios, há uma confirmação pelo estudo de casos de que o racional utilizado deva ser realmente o de proximidade às regiões de moradia das populações cujas crianças serão usuárias das unidades de ensino.

No tocante a rede de suprimentos, há também a validação da proposta inicial de obtenção de ganhos de escala, tendo em vista que ambas organizações contam com uma área de Compras centralizada.

7.5.4 Posicionamento estratégico

Uma diferença fundamental no posicionamento competitivo do modelo proposto e das organizações estudadas está na política de preços. De um lado, a equipe de gestão do Colégio Mão Amiga acredita fortemente que a cobrança de pelo menos um percentual da mensalidade devida é uma forma de garantir a valorização e o comprometimento das famílias com a educação de suas crianças. Por outro lado, tanto o Colégio Porto Seguro como a Associação responsável pelo Einstein, adotam política de gratuidade nos preços. Gassmann et al (2014) não define uma obrigatoriedade por cobrança de um valor pelos serviços prestados à população 'pobre', portanto, ambos os cenários são aceitáveis para o modelo Robin Hood. Realizando-se uma análise simplificada de oferta e demanda para o Colégio Mão Amiga, que atualmente cobra uma mensalidade subsidiada dos seus alunos, nota-se que a procura por uma vaga no Colégio

é atualmente maior que a oferta. Então, não se pode afirmar que a política de preços está errada. No entanto, há que se considerar que em se tratando de uma rede, em que o Mão Amiga deixa de operar de forma isolada e passa atuar em conjunto com uma unidade pagante, é possível que a adoção de uma política de gratuidade mais extensa seja necessária por conta das exigências da certificação do CEBAS. No novo cenário da rede serão necessários mais alunos não pagantes na unidade pobre para que a rede como um todo obtenha o percentual requerido de alunos não pagantes. Portanto uma adaptação no modelo inicialmente proposto se faz necessária:

- Adaptação da política de preços da unidade não pagante, como forma a garantir o percentual de alunos com bolsa integral na rede como um todo.

7.5.5 Relacionamento com os clientes

Primeiramente, verifica-se que ambas as instituições estudadas atendem os mesmos públicos, tanto os dos segmentos de alta renda, como no colégio Everest, como os segmentos de baixa renda como o Mão Amiga, em unidades distintas. Estratégia, com racional explicado de não alocar alunos 'pobres' e 'ricos' numa mesma sala de aula também é relatada pelo Porto Seguro. No entanto, como já mencionado, ter os alunos da unidade 'pobre' e da 'rica' estudando fisicamente próximos, pode ser uma boa prática que asseguraria melhor interação entre os alunos das diferentes classes sociais.

Então as revisões propostas para este item são:

- Considerar a possibilidade de se implantar novas unidades binárias: 'rica' e 'pobre' numa mesma localidade geográfica, similar ao Colégio Porto Seguro.
- Unificar a marca de colégios para a unidade rica e a pobre para Everest. Cada unidade teria um segundo nome, que poderia estar relacionado com a localidade.

7.5.6 Modelo econômico

Verifica-se que ambas as organizações estudadas consideram as economias obtidas através da isenção fiscal, como uma verba pública. No entanto, não há consenso quanto a obrigatoriedade de investir a integralidade de tal verba nas unidades que atendam os segmentos de baixa renda. No caso do Colégio Porto Seguro, mesmo não sendo um pré-requisito do CEBAS, toda a economia por isenção fiscal, mesmo que ultrapasse a determinada pela certificação, é destinada

a unidade 'pobre'. Ou seja, num cenário em que o Colégio Porto Seguro já tenha cumprido com os requerimentos do CEBAS, em relação a quantidade de alunos bolsistas e ainda haja sobra de recursos obtidas pelas economias com isenção fiscal, todo o montante é direcionado para a unidade 'pobre'

Apesar de terem sua sustentabilidade financeira assegurada o Porto Seguro menciona doações advindas da Alemanha no passado e o Einstein informa arrecadar contribuições da comunidade judaica para novos investimentos. No entanto, não parecem ser atividades frequentes, o que permite inferir que a captação de doações pode continuar sendo uma atividade desse modelo de negócios, embora não deva ser a fonte prioritária de sua sustentabilidade.

As revisões propostas para a parte econômica são:

- Tratar as economias obtidas através do aproveitamento da renúncia fiscal do governo como verba pública, tendo total zelo pela mesma. Repassar a integralidade desta verba a unidade 'pobre' não é uma obrigatoriedade, desde que os pré-requisitos do CEBAS sejam atendidos;
- Arrecadação através de doações não devem ser abandonadas, na medida em que o empreendimento será caracterizado como organização da sociedade civil com geração de receitas próprias. Doações parecem úteis inclusive quando investimentos para construção de novas unidades são necessários. Recomenda-se que tais esforços sigam sendo liderados por uma equipe externa a operação, como acontece nas organizações estudadas.

7.5.7 Formas de financiamento para a nova rede

Assim como o Porto Seguro se utiliza das comunidades alemãs e o Einstein da comunidade judaica, recomenda-se que o Colégio Mão Amiga (ou futura unidade do Colégio Everest) siga se utilizando do networking dos membros religiosos e leigos do movimento *Regnum Christi* para obter os recursos necessários para criação das novas unidades da rede, além é claro, dos excedentes das operações dos colégios, quando aplicável.

7.6 Modelo revisado

Uma vez propostas modificações e adições ao modelo originalmente proposto para a nova rede de ensino, foi possível construir o Quadro 3 apresentado abaixo:

Quadro 3: Detalhamento do Modelo de Negócios a partir de reunião com presidente da Vis Foundation, a partir dos parâmetros de Pedroso (2016)

Modelo de gestão	Cultura e valores	<p><u>Proposta inicial</u>: Manutenção da cultura e valores vigentes de cada unidade dos colégios.</p> <p><u>Revisão</u>: Adotar uma abordagem empresarial na nova rede, com impacto na estratégia de marca e atuação das equipes, especialmente do conselho consultivo.</p>
	Governança e estrutura	<p><u>Proposta inicial</u>: Ter um religioso (Legionário) na presidência da nova rede. Cada unidade (Mão Amiga e Everest) teria gestão própria. A coordenação da parte pedagógica, seguiria a cargo da Rede <i>Semper Autius</i>. Questões estratégicas e orçamentárias seriam tomadas pela presidência (ou conselho) de forma centralizada.</p> <p>A estrutura atual da VIS (que atualmente atende à unidade do Colégio Mão Amiga no Brasil somente) perderia parte do escopo; a componente da arrecadação formada por Conselho Consultivo, diretora e escritório de arrecadação poderia ser simplificada, se dedicando na nova rede para buscar incentivos e benefícios públicos e não mais buscar doações diretas de PFs e PJs para a manutenção das operações. Ao invés disso, o Conselho Consultivo deveria buscar recursos para a abertura de novas unidades dos Colégios. A nova rede ganharia uma nova estrutura diretiva para o Colégio Everest, semelhante à atual do Mão Amiga, formada por diretoria, equipe pedagógica e administrativa.</p> <p>Não haveria equipes alocadas para ambas unidades; cada unidade deveria ter sua equipe própria;</p> <p>Para novas vagas abertas, professores/ profissionais em geral de ambas unidades seriam elegíveis;</p> <p>Remuneração seria sim diferenciada, exige-se mais qualificação no Everest.</p> <p><u>Revisão</u>: Equilíbrio de políticas de compensação dos funcionários de ambas as unidades; permitir mudanças horizontais aos profissionais entre as unidades.</p>
	Sistemas de gestão	<p><u>Proposta inicial</u>: Seria descentralizada, mas ambas seriam ligadas a um mesmo presidente como descrito acima.</p>

Modelo de inovação	Inovação de processos	<p><u>Proposta inicial</u>: Obtenção da Certificação Internacional "B Corporation" como forma de se auto avaliar em relação a práticas e processos socioambientais, obtendo assim benchmarks e novas metas.</p> <p><u>Adição</u>: Criação de uma equipe especializada em inovação de processos, com objetivo de analisar os processos atuais e propor melhorias, como forma de melhor atender a população</p>
---------------------------	------------------------------	---

	Inovação de modelo de negócios	<u>Proposta inicial</u> : Alteração para modelo de negócios do tipo subsídio cruzado, como forma de garantir recursos para manutenção das operações, como ilustrado na Figura 19.
	Inovação de produtos e serviços	<p><u>Proposta inicial</u>: Promover interação entre os alunos de ambas as unidades com objetivo reduzir as desigualdades sociais através de por exemplo excluir preconceitos tais como "pobres são inferiores", "pobres não têm o direito de sonhar porque não nasceram em berço de ouro".</p> <p><u>Revisão/ adição</u>: Considerar a possibilidade de manter a unidade 'rica' e a 'pobre' numa mesma estrutura física de colégio, mesmo que separados em diferentes salas de aula e criar uma equipe especializada em integração entre os alunos da unidade 'rica' e 'pobre' com objetivo de promover oportunidades de integração, medindo os resultados alcançados.</p>
Modelo de operações	Modelo de suprimentos	<p><u>Proposta inicial</u>: Sinergia com objetivo de ganhos em escala seria bem-vindo.</p> <p><u>Adição</u>: Estruturar uma área de Compras centralizada como forma de se obter ganhos de escala.</p>
	Modelo de produção	Não aplicável.
	Modelo de distribuição	<p><u>Proposta inicial</u>: Proposta de critério para orientar a definição de local a ser implantadas novas unidades: necessidade da população.</p> <p>Proposta para expansão: Proporção dos alunos Everest vs. Mão Amiga, o que tem a ver com capacidade de investimento.</p>
Posicionamento estratégico	Produtos e mercados	<p><u>Proposta inicial</u>: Serviços comuns em ambas as unidades: educação integral (humana, intelectual, espiritual e apostólica) de qualidade. Cursos de língua; tempo integral; acompanhamento psicológico.</p> <p>Características dos usuários da unidade 'rica' e da 'pobre': vêm de realidades muito distintas, mas ao longo dos anos, vão se tornando cada vez mais semelhantes. Assistente social visita famílias a fim de identificar as que realmente precisam de uma vaga no Mão Amiga.</p>
	Posicionamento competitivo	<p><u>Proposta inicial</u>: Aspectos em que a unidade 'rica' é fortemente competitiva: educação integral bilíngue com acompanhamento personalizado.</p> <p>Aspectos em que a unidade pobre é fortemente competitiva: mesmos diferenciais em relação a qualidade da educação; grande diferença: localização geográfica e atividades extracurriculares, tais como seleções esportivas, coro, banda, teatro.</p>

		<p>O que tem em comum que os torna singular/ única/diferente: educação integral bilíngue [inglês/ português]. Proposta: promover relacionamento entre os alunos das diferentes unidades.</p> <p>Como a unidade 'pobre' se posiciona frente a preço no mercado / e a 'rica': alunos pertencentes ao segmento de baixa renda pagam o que podem, de acordo com análise de assistente social e análise de renda; alunos pertencentes ao segmento de alta renda, pagam preço de face.</p> <p>O que estão fazendo para cobrar mais na unidade 'rica': instalações, localização geográfica, tradição do colégio; níveis de instrução dos professores e salários pagos.</p> <p><u>Revisão:</u> Necessidade de adaptação da política de preços da unidade não pagante, como forma a garantir o percentual de alunos com bolsa integral na rede como um todo.</p>
	Proposta de valor	<p><u>Proposta inicial:</u> Tarefa maior que a unidade pobre busca cumprir: educação acadêmica, valores humanos e espirituais.</p> <p>Proposta de valor para a unidade pobre: quebrar o ciclo da pobreza dando a oportunidade às crianças e adolescentes para construir a sua própria vida.</p>

Relacionam ento com os clientes	Segmentos de clientes	<p><u>Proposta inicial:</u> Camada social da população atendida pela unidade 'rica': classe A; pela unidade 'pobre': vulnerabilidade social.</p>
	Marcas e comunicação	<p><u>Proposta inicial:</u> Impacto da marca de cada unidade; o que fazem questão de transferir; o que é dito para o mercado sobre cada unidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Everest liderança/ busca de excelência/ superação - Mão Amiga: acolhida <p><u>Revisão:</u> Unificar as marcas para Everest. Cada unidade poderia ter um segundo nome caso estivesse localizada numa localidade diferente.</p>
	Relacionam ento com clientes	<p><u>Proposta inicial:</u> Aspectos que caracterizam a maneira como a rede se relaciona com a clientela da unidade 'pobre': interesse pela pessoa, acolhida, oportunidades para que se superem.</p> <p>Proposta para que haja relacionamento entre usuários da unidade 'rica' e os da unidade 'pobre'.</p> <p><u>Revisão:</u> Considerar a possibilidade de se implantar novas unidades binárias: 'rica' e 'pobre' numa mesma localidade geográfica, similar ao Colégio Porto Seguro.</p>

Modelo econômico	Estrutura de custos	<p><u>Proposta inicial</u>: Ilustrado de forma simplificada na Figura 19.</p> <p><u>Revisão/ adição</u>: Tratar as economias obtidas através do aproveitamento da renúncia fiscal do governo como verba pública, tendo total zelo pela mesma. Repassar a integralidade desta verba a unidade 'pobre' não é uma obrigatoriedade, desde que os pré-requisitos do CEBAS sejam atendidos.</p>
	Fórmula de geração de lucro	<p><u>Proposta inicial</u>: Ilustrado de forma simplificada na Figura 19.</p> <p><u>Adição</u>: Doações seguem sendo presentes pelas instituições, mesmo no cenário de serem autossustentáveis. Parecem úteis inclusive quando investimentos para construção de novas unidades são necessários. Recomenda-se que os esforços para arrecadação através de doações sigam sendo liderados por equipes externas à operação</p>
	Modelo de geração de receita	<p><u>Proposta inicial</u>: Ilustrado de forma simplificada na Figura 19.</p> <p><u>Adição</u>: Arrecadação através de doações não devem ser abandonadas, na medida em que o empreendimento será caracterizado como organização da sociedade civil com geração de receitas próprias. Doações parecem úteis inclusive quando investimentos para construção de novas unidades são necessários. Recomenda-se que tais esforços sigam sendo liderados por uma equipe externa a operação, como acontece nas organizações estudadas.</p>

Fonte: o autor a partir de análise realizada em conjunto com presidente da VIS Foundation, utilizando os parâmetros propostos por Pedroso (2016)

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao padrão do modelo de negócios selecionado, verifica-se que o Robin Hood pode garantir a sustentabilidade financeira de um empreendimento com objetivos de geração de valor social. Recomenda-se no caso do Colégio Mão Amiga, voltado ao ensino de crianças e adolescentes de famílias de baixa renda que realizem a implementação do modelo de negócio proposto nesta dissertação, o qual seria constituído por uma rede Everest de escolas que funcionariam com subsídio cruzado. Este pode inclusive ser um tema para pesquisa posterior.

O subsídio, no entanto, não tem como racional o sobre-preço cobrado das famílias de alunos dos segmentos sociais de alta renda, mas sim do aproveitamento de oportunidades de isenções fiscais definidas por políticas públicas. Portanto, o funcionamento das organizações que operam nesse modelo depende da vigência dessas políticas que atuam como formas de fomento às iniciativas sociais.

Então, pode-se discutir se o modelo concebido neste trabalho e que também é utilizado pelas organizações que foram objeto dos estudos de caso configura-se realmente como de subsídio cruzado, ou é simplesmente dependente de verbas públicas. Por um lado, se não houvesse uma operação relevante atendendo a um segmento populacional de alta renda como pilar gerador de receita, não haveria a fonte de renda obtida com a economia no pagamento de impostos que é repassada para a unidade de atendimento dos alunos do segmento de baixa renda. Por outro, as organizações participantes dos estudos de caso comprovaram a capacidade de gerar bons resultados sociais com essas economias advindas do usufruto de isenções fiscais e do enquadramento nos requisitos do CEBAS. Consequentemente, qualquer modificação nas políticas públicas que regem essas oportunidades, ainda que improváveis, poderia colocar em risco a própria sobrevivência dessas organizações e, portanto, do valor social que elas têm capacidade de gerar.

Evidentemente, uma eventual revogação dessas políticas acarretaria no crescimento das despesas do Estado, pois este teria que arcar diretamente com os custos dos serviços prestados pelas organizações da sociedade civil. Apesar disso, depois de sucessivas crises econômicas e cortes de verbas públicas, inclusive na área de Educação, não é descartada a possibilidade de o governo tentar restringir as políticas de subsídio. Então, apesar dos benefícios advindos da

certificação CEBAS poderem garantir atualmente a sustentabilidade do modelo de negócios proposto para a rede Everest, não se pode assumir que este modelo tenha longevidade. Sendo revistos os subsídios, as instituições que dele dependem teriam seus modelos ameaçados.

Por essa potencial insegurança regulatória, recomenda-se que o modelo proposto seja considerado como apropriado para uma etapa de transição para outro modelo a ser concebido no qual, gradativamente, se reduzisse a dependência de recursos vinculados a vigência de políticas públicas. Assim, o modelo aqui proposto propiciaria que o Colégio transitasse de uma forma basicamente filantrópica de sustentabilidade financeira para outra que agregaria novas e diversas fontes de captação de recursos. Um modelo seguinte poderia ser concebido com mais forte semelhança ao dos negócios sociais, como descritos na tipologia sugerida por Alter (2009). Esse contínuo aperfeiçoamento da modelagem do negócio vem sendo uma experiência relatada amiúde por empreendedores, gestores e consultores atuantes no campo dos negócios de impacto, justamente devido às características inovadoras desses empreendimentos e a frequência de alterações que ocorrem na economia que afetam seus desempenhos.

Independentemente das discussões conceituais e teóricas suscitadas pela modelagem realizada neste estudo, o fato é que no atual cenário brasileiro existem essas possibilidades de obter recursos através das políticas de renúncia e isenção fiscal. Por isto é recomendável que organizações atuantes na área da educação, que pretendem transitar da dependência à filantropia para o formato organizacional de negócios sociais aproveitem essas oportunidades para expandir sua qualidade de ensino às crianças que não poderiam pagar por isso. Além de criar novas oportunidades de carreira e estimular a motivação a seus colaboradores, esses empreendimentos poderão contribuir de forma significativa com o aumento da qualidade da educação e, por consequência, com a redução da pobreza no país.

REFERÊNCIAS

ALTER, K. **Social Enterprise Typology**, Virtue Ventures LLC, 2007

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BATTILANA, J.; LEE, M. **Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises**. The Academy of Management Annals, v. 8, n. 1, p. 397–441, 2014.

BATTILANA, J.; LEE, M.; WALKER, J.; DORSEY C. **In Search of Hybrid Ideal**. Stanford Social Innovation Review, v.10, n.3, p.51-55, 2012

BUGG-LEVINE, A.; Emerson J. **Impact Investing: Transforming How We Make Money While Making a Difference**. San Francisco: Jossey Bass, 2011.

CAREGNATO, R.; MUTTI, R. **Pesquisa Qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Porto Alegre, 2006

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. **Action research for operations management**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 Iss: 2 pp. 220 - 240 , 2002.

COMINI, G. **Negócios Sociais e Inovação Social: Um retrato de experiências Brasileiras**. São Paulo, 2016.

FISCHER, R. M. **A responsabilidade pelo desenvolvimento**. 2003

FISCHER, R. M. **Empreendedorismo social: apontamentos para um debate**. São Paulo: Editora Moderna, 2011

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. **Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance**. California Management Review, 1983

GASSMANN, O; FRANKENBERGER, F.; CSIK, M. **The Business Model Navigator**, Harlow, England: Pearson, 2014

GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research**, California: Sage, 2000

HAIR JR., Joseph F.; WOLFINBARGER, Mary; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip; PAGE, Michael J.. **Essentials of Business Research Method**. New York: Routledge, Caps 1, 2, 11, 2015.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y.. **Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers**. Hoboken: John Wiley & Sons., 2010.

PEDROSO, M. C. **Modelo de Negócios e suas aplicações em administração**. Tese de Livre Docência, FEA, USP, São Paulo, 2016.

PETRINI, M; SCHERER, P.; BACK, L. **Modelo de Negócios com Impacto Social**, 2016

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating Shared Value**, HBR, 2011

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000. (Cap 1)

TELLES, R. **A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração**. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.4, p.64-72, out/dez, 2001.

Teodósio, A. S.; Comini, G. **Inclusive business and poverty: Prospects in the Brazilian context**. *RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 47(3), 410-421, 2012

VENTURA, Alexandre; NÓVOA, António. **Para uma análise das instituições escolares**. 1999

WOODWARD, R. **Organisation for Economic Co-operation and Development**, New York: Routledge, p. 11, 2004.

YUNUS, M; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA L. **Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience**. Elsevier, 2010.

ANEXO: LISTA DE SITES E RELATÓRIOS ACESSADOS

Atlas Brasil: <http://atlasbrasil.org.br/>

Cartilha "Finanças Sociais: Soluções Para Desafios Sociais e Ambientais"
http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Finan%C3%A7as-Sociais_Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf

Cartilha "O que é CEBAS Educação":
http://cebas.mec.gov.br/images/pdf/cartilha_cebas_versao_11022015.pdf

Cartilha "O Caminho para a Certificação - Ministério da Saúde - 2a Edição - 2013"
<http://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2014/abril/07/CARTILHA-CEBAS-V2.pdf>

Colégios Mano Amiga, unidades no México: <http://www.manoamiga.mx/colegios.html>

Colégio Porto Seguro: <https://www.portoseguro.org.br/> (Visualizado em 2019)

Diário Oficial Empresarial contendo Relatório da Administração da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira - Hospital Albert Einstein:
https://www.einstein.br/Documentos%20Compartilhados/DFs%20SBIBHAE%202018_2017_DOESP_Public_27.03.2019%20-%20P%C3%A1g.%2040%20%C3%A0%2043.pdf
(visualizado em 2019)

Imagens obtidas através do Google Maps:
<https://www.google.com.br/maps/place/Col%C3%A9gio+Everest;>
<https://www.google.com.br/maps/place/Col%C3%A9gio+Everest>

Lei 7.689 de 1988: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7689.htm (visualizado em 2019)

Lei 8.212 de 1991: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8212cons.htm (visualizado em 2019)

Lei 9.430 de 1996: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9430compilada.htm
(visualizado em 2019)

Lei 10.833 de 2003: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.833.htm
(visualizado em 2019)

Lei 12.101 de 2009: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112101.htm (visualizado em 2018)

Lei Complementar nro. 7 de 1970:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp07.htm (visualizado em 2019)

Lei Complementar nro 70 de 1991:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp70.htm (Visualizado em 2019)

Lei Complementar nro. 116 de 2003:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp116.htm (visualizado em 2019)

Ministério da saúde - DATASUS: óbitos por causas externas:
<http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/defthtm.exe?sim/cnv/ext10br.def>

Pesquisa "A Contrapartida do Setor Filantrópico para o Brasil" do Fórum nacional das Instituições Filantrópicas: <http://fonif.org.br/noticias/pesquisas/>

Portal INEP: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/enem-por-escola>

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: <http://www.br.undp.org>

Relatório: 50 Anos Escola da Comunidade "*50 Jahre Gemeinschaftsschule*", Colégio Porto Seguro <http://arquivos.portoseguro.org.br/download/livro-ec.pdf> 1a Edição, 2017 (visualizado em 2019)

Relatório Anual 2017 (Atividades e Finanças de 2016) - Mão Amiga Brasil

Relatório Anual 2018 (Atividades e Finanças de 2017) - Mão Amiga Brasil:

<http://online.fliphtml5.com/jfbd/enqc/#p=1> (visualizado em 2019)

Relatório Anual SARESP 2016 <http://saresp.fde.sp.gov.br/2016/> (visualizado em 2018)

Relatório de Sustentabilidade 2015 - Albert Einstein - Sociedade Beneficente Israelita Brasileira <https://www.einstein.br/Documentos%20Compartilhados/relatorio-sustentabilidade-einstein-2015.pdf>

Relatório de Sustentabilidade 2016 - Albert Einstein - Sociedade Beneficente Israelita Brasileira

https://www.einstein.br/Documentos%20Compartilhados/Relatorio_sustentabilidade_2016_portugues.pdf

Relatório de Sustentabilidade 2017 - Albert Einstein - Sociedade Beneficente Israelita Brasileira

https://www.einstein.br/Documentos%20Compartilhados/relatorio_sustentabilidade2017.pdf

Relatório do World Economic Forum: "From the Margins to the Mainstream. Assessment of the Impact Investment Sector and Opportunities to Engage Mainstream Investors" (2013)

http://www3.weforum.org/docs/WEF_II_FromMarginsMainstream_Report_2013.pdf
(visualizado em 2017)

Sociedade Beneficente Israelita Albert Einstein: <https://www.einstein.br/>

APÊNDICES

APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAS

Introdução e objetivo da entrevista

Estamos realizando uma pesquisa para entender como se articulam instituições que direcionam simultaneamente seus serviços para o segmento de alta renda e o segmento de baixa renda da sociedade. Agradeço por nos receber.

Solicito permissão para gravar a entrevista que dura aproximadamente 70 minutos. Informo que o material será utilizado para uma dissertação de mestrado, o nome da instituição pode ou não ser divulgado dependendo da sua permissão. Ao final da entrevista voltamos a falar a respeito.

Eu tenho um roteiro de questões importantes para abordar e peço permissão para conduzir a nossa conversa, às vezes solicitando um aparte para encaminhar o assunto.

Entrevista

Por favor gostaria que se apresentasse dizendo seu nome, o cargo e há quanto tempo está aqui no colégio/hospital

Sabemos que o Colégio/Hospital possui unidade que atende a população rica e outra que atende a população pobre e é sobre essas duas que falaremos daqui por diante

Há quanto tempo existe a unidade que atende o segmento de população de alta renda / e o segmento de baixa renda / por que foram criados?

Abaixo estão descritas as perguntas, estruturadas no formato da ferramenta proposta por Pedroso (2016):

Modelo de Gestão	Cultura e Valores	<i>Me fale um pouco sobre a cultura organizacional. Como ela se diferencia nas diferentes unidades? Em quais aspectos são semelhantes?</i>
	Governança e Estrutura	<i>Sobre o processo de decisão, como as decisões são tomadas? Há diferença no processo das unidades? Em que se diferenciam?</i> <i>Poderia nos mostrar o organograma das unidades? E o mesmo para ambas as unidades?</i>
	Sistemas de Gestão	<i>Como as atividades são coordenadas em uma e em outra unidade? Há uma coordenação única? É descentralizada? Por quê?</i> <i>Como se mantêm as equipes motivadas?</i>

Modelo de Inovação	Inovação de Processos	<i>Sobre processos e procedimentos de trabalho nas unidades: mencione as semelhanças e as diferenças. A que atribui as diferenças?</i>
	Inovação de Modelo de Negócios	<i>A unidade pobre está dentro de um modelo que chamamos Negócio Social. O que vocês entendem por isso?</i> <i>Mencione os pilares que sustentam a unidade que atende o segmento de baixa renda. É diferente para a unidade de alta renda? Por quê?</i>
	Inovação de Produtos e Serviços	<i>O que poderia ser considerado inovador nos serviços oferecidos para a unidade de baixa renda? Por quê?</i>

Modelo de Operações	Modelo de Suprimentos	<i>Há sinergia entre as unidades alta renda e baixa renda na aquisição dos suprimentos? Há ganho de escala? Como se dá?</i>
	Modelo de Produção	<i>Há equipes que atuam em ambas as unidades? Quais? Por quê?</i> <i>Quais equipes são exclusivas da unidade de baixa renda? Por quê?</i> <i>Plano de carreira é pensado para as duas unidades?</i> <i>A remuneração é diferenciada? Por quê?</i>

	Modelo de Distribuição	<p><i>Quais critérios orientaram a criação e implantação da unidade de baixa renda? Como foi definido o local? Por quê?</i></p> <p><i>Caso pensem em expansão que critérios são considerados?</i></p>
--	-------------------------------	---

Posicionamento Estratégico	Produtos e Mercados	<p><i>Que tipos de serviços são comuns em ambas as unidades?</i></p> <p><i>Me diga algumas características dos usuários da unidade de alta renda. E da unidade de baixa renda, em que se assemelham? Em que se diferem?</i></p>
	Posicionamento Competitivo	<p><i>Em quais aspectos a unidade de alta renda é fortemente competitiva? São os mesmos aspectos da unidade de baixa renda? Em que se diferenciam?</i></p> <p><i>O que têm em comum que os torna singulares/ únicos/ diferentes?</i></p> <p><i>Como a unidade de baixa renda se posiciona em relação a preço no mercado? E a de alta renda?</i></p> <p><i>O que estão fazendo para cobrar mais na unidade de alta renda?</i></p>
	Proposta de Valor	<p><i>Qual a tarefa maior que a unidade de baixa renda busca cumprir? E a de alta renda? Semelhanças/ diferenças? Como explica?</i></p> <p><i>O que de valor a unidade de baixa renda procura entregar aos seus clientes? E a rica?</i></p>

Relacionamento com os Clientes	Segmentos de Clientes	<p><i>Quais as principais características dos usuários da unidade de baixa renda? Em que se diferenciam dos usuários da unidade de alta renda?</i></p>
---------------------------------------	------------------------------	--

	Marcas e Comunicação	<i>Qual o impacto da marca da unidade de alta renda? E na unidade de baixa renda? O que fazem questão de transferir? Como é divulgada para o mercado a unidade de baixa renda?</i>
	Relacionamento com Clientes	<i>Mencione 3 aspectos que caracterizam a maneira como vocês se relacionam com a clientela da unidade de baixa renda.</i> <i>Existe algum tipo de relacionamento entre usuários da unidade de alta renda e os da unidade de baixa renda? Como funciona?</i>

Modelo Econômico	Estrutura de Custos	<i>Tabela A a ser preenchida pelo(a) entrevistado(a)</i>
	Fórmula de Geração de Lucro	<i>Para conseguir resultados financeiros positivos e sustentáveis na unidade de baixa renda o que tem sido feito? E na unidade de alta renda?</i> <i>Que critérios utilizam para definir o valor do repasse da unidade de alta renda à de baixa renda? O volume de isenções fiscais tem algum impacto nessa definição?</i>
	Modelo de Geração de Receita	<i>Tabela B ser preenchida pelo(a) entrevistado(a)</i> <i>Como é o modelo de precificação da unidade de baixa renda?</i> <i>Qual o critério para definir o valor das mensalidades? Qual critério utilizado para dar bolsa de estudos/isenção para a unidade que atende a baixa renda? Renda familiar?</i> <i>Captação de recursos - como é feita?</i>

Entregar as Tabelas A e B impressas, pedindo ao entrevistado preencher e ao final perguntar:

Pensando em termos de receita, quais são os planos para aumentar as receitas na unidade de baixa renda? Quais as dificuldades?

Pensando em termos de custos, quais poderiam ser diminuídos? O que se pretende no futuro?

Balancos Patrimoniais – pode disponibilizar?

A pesquisa propõe encontrar o melhor modelo de negócios autossustentável e replicável para uma escola que já existe. Quais são suas sugestões? Quais aspectos a gestão deveria atentar, considerando a experiência daqui?

AGRADECER E ENCERRAR.

3.3 Tabela a ser preenchida pelo(a) entrevistado(a)

Temos 2 tabelas, uma que descreve os tipos de receita possíveis e outra os tipos de custo. Por favor informe quais existem na unidade que atende o segmento de alta renda e na unidade de baixa renda. Aproximadamente qual o percentual que esse tipo de receita/despesa corresponde em relação ao total?

Tabela A: Fontes de receita e respectivas participações das duas unidades da instituição

RECEITAS	UNIDADE QUE ATENDE OS SEGMENTOS DE ALTA RENDA	UNIDADE QUE ATENDE OS SEGMENTOS DE BAIXA RENDA	% CORRESPONDE SOBRE O TOTAL
Atores envolvidos e mecanismos financeiros utilizados para financiar a criação dos colégios			
Eventos de arrecadação			
Doações internacionais			
Doações pontuais			
Geração de receitas próprias			
Recebimento/ repasse da unidade que			

atende o segmento de alta renda			
Isenção Fiscal (entra como receita?)			
Outros: (descrever)			

Tabela B: Componentes de custos e respectivas participações

CUSTOS	UNIDADE QUE ATENDE OS SEGMENTOS DE ALTA RENDA	UNIDADE QUE ATENDE OS SEGMENTOS DE BAIXA RENDA	% CORRESPONDE SOBRE O TOTAL
Gastos com pessoal			
Funcionamento			
Suprimentos			
Despesas Bancárias			
Repasse de verba para a unidade pobre			
Outros: (descrever)			

APÊNDICE 2: MEMORIAL PARA CÁLCULO DE SUBSÍDIO PARA A REDE DE ENSINO

Premissas:

- Formação de uma rede de ensino em São Paulo sem fins lucrativos, composta por um novo Colégio Everest a ser fundado e um Colégio Mão Amiga, ambos usufruindo dos benefícios fiscais oferecidos pelo CEBAS. (A unidade atual do Colégio Mão Amiga já usufrui do benefício).
- Isenção fiscal, de acordo com o artigo 22 da Lei 8.212 de 1991 alíquota do INSS sobre a folha de pagamento: 20%.
- Mensalidade média de um Colégio Everest: R\$3.500.
- Impostos incidentes sobre a receita: nenhum (os Colégios Everest unidades Curitiba e Rio de Janeiro já usufruem do benefício).
- Custo com mão de obra, incluindo tributos, com relação às despesas totais do Colégio Everest: 40%.
- Custo médio de um aluno no Colégio Mão Amiga: R\$495.
- Percentual do custo do Colégio Mão Amiga atualmente pago pelos alunos através das mensalidades subsidiadas: 28%, de acordo com o Relatório Anual 2018 (Atividades e Finanças de 2017) - Mão Amiga Brasil.

Cálculo da economia por aluno no Colégio Everest a partir dos benefícios fiscais do CEBAS:

$$R\$3500 \times 40\% \times 20\% = \mathbf{R\$280}$$

Vantagem competitiva obtida pelo Colégio Everest, uma vez que usufrua da isenção do CEBAS: $40\% \times 20\% = \mathbf{8\%}$

Cálculo do subsídio necessário por aluno no Colégio Mão Amiga:

$$(1 - 28\%) \times R495 = \mathbf{R\$356}$$

Cálculo da quantidade de alunos pagantes necessário para subsidiar o estudo de um aluno não pagante: $R\$356/R\$280 = \mathbf{1,3 \text{ alunos}}$