UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARCOS VINÍCIUS DE OLIVEIRA COSTA

UM ESTUDO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS NA ÁREA DE EDUCAÇÃO

JUIZ DE FORA
2016

MARCOS VINÍCIUS DE OLIVEIRA COSTA

UM ESTUDO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS NA ÁREA DE EDUCAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Vanderli Fava de Oliveira

Co-Orientador: Prof. Dr. Bruno Milanez

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

de Oliveira Costa, Marcos Vinícius .
Um estudo dos modelos de negócios sociais na área de educação / Marcos Vinícius de Oliveira Costa. -- 2016.
92 f.

Orientador: Vanderli Fava de Oliveira
Coorientador: Bruno Milanez
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2016.

1. Negócios Sociais. 2. Educação. 3. Business Model Canvas. I. Fava de Oliveira, Vanderli , orient. II. Milanez, Bruno , coorient. III. Título.

MARCOS VINÍCIUS DE OLIVEIRA COSTA

ESTUDO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS NA ÁREA DE EDUCAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 22 de dezembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor, Vanderli Fave de Oliveira
Universidade Federal de Juiz de Fora

Professor Doutor, Bruno Milanez
Universidade Federal de Juiz de Fora

Professora Mestre, Mariana Paes da Fonseca Maia
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

A toda minha família, em especial ao meu pai Vanderlei, minha mãe Ilza Aparecida, meu irmão Víctor e minha avó Ilza, por estarem sempre ao meu lado e me fornecerem todo suporte para que eu pudesse me dedicar somente ao curso e assim conseguisse completá-lo com sucesso.

À minha namorada Mírian, que sempre me auxiliou em cada momento durante o curso, principalmente em meus momentos de indecisão e de dificuldade. Agradeço também por cada conquista que comemoramos juntos e torço para que muitas outras estejam por vir.

A todos meus amigos, tanto aqueles que conheci durante minha caminhada na Engenharia de Produção, quanto aqueles que participam do meu dia-a-dia desde os tempos de Stella Matutina por estarem sempre comigo neste período.

Ao meu orientador Vanderli, que além de apoiar minha proposta e me auxiliar na elaboração do meu trabalho de conclusão de curso, esteve me orientando no Observatório de Educação em Engenharia durante quase todo meu período neste curso.

Ao professores Bruno Milanez e Mariana Paes por participarem da minha banca de avaliação e me auxiliarem em todo meu estudo contribuindo com comentários, ideias e observações muito valiosas.

Às empresas utilizadas nos estudos de casos, por permitirem compartilhar um pouco dos conhecimentos da empresa e contribuírem para que minha proposta de trabalho possa ter saído do papel.

À Universidade Federal de Juiz de Fora e em especial ao Departamento de Engenharia de Produção por oferecerem toda a infraestrutura e ambiente para o meu desenvolvimento acadêmico.

RESUMO

Em um país com muitos problemas sociais, o número de organizações que visam gerar valor por meio da prestação de serviços que supram necessidades iminentes da população, vem aumentando ao longo dos últimos anos. Dentre elas, os chamados Negócios Sociais trazem a possibilidade de unir aspectos de empresas tradicionais a aspectos de organizações do terceiro setor, tendo por principal objetivo a criação de valor à sociedade pela prestação de serviços que atendam às necessidades sociais, ao mesmo tempo que apresentem rentabilidade a seus sócios. Assim, o presente trabalho visa estudar a oportunidade de mercado advinda da integração entre Negócios Sociais e Educação, além de identificar características marcantes de negócios sociais por meio de entrevistas a sócios de empresas que adotam tal forma de negócio, buscando entender como cada uma se estrutura para gerar valor a seus clientes. Ainda, foi feita uma análise das convergências e divergências entre as três empresas estudadas apresentam, possibilitando a estruturação de um panorama para que futuros empreendedores sociais possam se valer do estudo ora elaborado como fonte de informações para seu negócio. Foram realizados três estudos de casos com negócios sociais, de forma que, através da utilização do Business Model Canvas e da Matriz SWOT, foi possível conhecer como as empresas se organizam, obtendo assim entendimento estratégico acerca de seus negócios. Por fim, foi possível observar que em países em desenvolvimento, Negócios Sociais em áreas como a Educação têm muitos fatores que possibilitam seu sucesso, identificando-se um possível padrão de modelo de negócio para negócios sociais na área de educação que trabalham com plataformas de aprendizado.

Palavras-chave: Negócios Sociais, Educação, *Business Model Canvas*.

ABSTRACT

In a country with many social problems, the number of organizations that aim to generate value through the provision of services that meet imminent needs of the population, has been increasing in recent years. Among these, Social Business brings the possibility of joining aspects of traditional companies to aspects of organizations of the third sector, whose the main objective is to create value for society by providing services that meet social needs while presenting a profitability for your partners. Thus, the present study aims to study the market opportunity arising from the integration between Social Business and Education, in addition to identifying strong characteristics of social business through interviews with companies that adopt this form of business, trying to understand how each structure to generate value for its customers. In addition, an analysis was made of the convergences and divergences that the three studied companies present, making possible the structuring of a panorama so that future social entrepreneurs can use the study now elaborated as source of information for their business. Three case studies were carried out with social businesses using Business Model Canvas and the SWOT Matrix, from that it was possible to know how companies organize themselves, thus obtaining a strategic understanding about their business. Finally, it was possible to observe that in developing countries, Social Business in areas such as Education have many factors that enable its success, identifying a possible standard of business model for social business in the area of education that work with learning platforms.

Keywords: Social Business, Education, Business Model Canvas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características do Negócio Social 20
Figura 2 - Desafios Específicos dos Negócios Sociais 25
Figura 3 - União entre Negócios Sociais e Educação 42
Figura 4 - Os nove componentes do *Business Model Canvas* 44
Figura 5 - *Business Model Canvas* e suas interações 44
Figura 6 - Elementos que contribuem na geração de valor ao cliente 45
Figura 7 - Modelo do *Business Model Canvas* 48
Figura 8 - Matriz SWOT 49
Figura 9 - Escopo de atuação da Empresa 1 51
Figura 10 - Canvas da Émpresa 1 53
Figura 11 - Matriz SWOT da Empresa 1 56
Figura 12 - Escopo de atuação da Empresa 2 57
Figura 13 - Canvas da Empresa 2 60
Figura 14 - Matriz SWOT Empresa 2 64
Figura 15 - Canvas da Empresa 3 67
Figura 16 - Matriz SWOT Empresa 3 71
Figura 17 - Modelo de Canvas para Negócios com uso de Plataformas Educacionais 76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenciação dos Conceitos de Negócios Sociais 22
Quadro 2 - Principais atores em Negócios Sociais 22
Quadro 3 - Estrutura do Sistema Educacional Brasileiro 27
Quadro 4 - Relação dos objetivos do EPT com as metas do PNE 29
Quadro 5 - Distribuição das matrículas e participação pública por nível de ensino 30
Quadro 6 - Distribuição das matrículas por nível de ensino e localização 31
Quadro 7 - Distribuição das matrículas por nível de ensino e responsabilidade 31
Quadro 8 - Ideb 2005 e Metas para o Brasil em 2021 por localização e dependência administrativa para o Ensino Fundamental e Ensino Médio 34
Quadro 9 - Resultados do Ideb de 2005 à 2011 do Ensino Fundamental - Anos Inicias por região 36
Quadro 10 - Resultados do Ideb de 2005 à 2011 do Ensino Fundamental Anos Finais por região 36
Quadro 11 - Resultados do Ideb de 2005 à 2011 do Ensino Médio por região 36
Quadro 12 - Ranking dos países com melhores médias no Pisa 37
Quadro 13 - Sugestões de novos assuntos a serem abordados nas escolas 40
Quadro 14 - Escala de percepção do autor sobre cada requisito relacionado a cada empresa . 74
Quadro 15 - Escala de Proficiência em Ciências 88
Quadro 16 - Escala de Proficiência em Leitura 89
Quadro 17 - Escala de Proficiência em Matemática 90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de frequência à escola ou creche por renda domiciliar per capita até 5 anos 2004 - 2012 32
Gráfico 2 - Taxa de frequência à escola da população de 6 a 14 anos por renda domiciliar per capita 2004 - 2012 33
Gráfico 3 - Taxa de frequência à escola da população de 15 a 17 anos por renda domiciliar per capita 2004 - 2012 33
Gráfico 4 - Resultados do Ideb de 2005 à 2015 para Ensino Fundamental anos iniciais 35
Gráfico 5 - Resultados do Ideb de 2005 à 2015 para Ensino Fundamental anos finais 35
Gráfico 6 - Resultados do Ideb de 2005 à 2015 para Ensino Médio 35
Gráfico 7 - Evolução dos Resultados do Brasil da edição do PISA de 2000 à 2015 37

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

B2B – Business to Business

B2C - Business to Consumer

ENADE – Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes

ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio

EPT – Educação para Todos

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

MMO - Massive Multiplayer Online

OAB - Ordem dos Advogados do Brasil

ONG – Organização Não Governamental

PISA - Programa Internacional de Avaliação de Estudantes

PNE – Plano Nacional de Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 14
1.2 JUSTIFICATIVA 14
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 15
1.4 OBJETIVOS 15
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 17

2. NEGÓCIOS SOCIAIS E EDUCAÇÃO 19

2.1 NEGÓCIOS SOCIAIS 19
2.1.1 DEFINIÇÃO DE NEGÓCIOS SOCIAIS 19
2.1.2 PRINCIPAIS DESAFIOS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS 24
2.2 EDUCAÇÃO PARA CRIANÇAS E ADOLESCENTES DE BAIXA RENDA 27
2.2.1 DIRETRIZES REGULAMENTARES PARA EDUCAÇÃO NO BRASIL 27
2.2.2 ATUAL CENÁRIO BRASILEIRO 30
2.2.3 GERAÇÃO DE VALOR DE UMA ESCOLA 38
2.2.4 PRINCIPAIS DESAFIOS PARA EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO 40
2.3 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO 41
2.4 FERRAMENTAS PARA MODELAGEM DE NEGÓCIOS E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES 43
2.4.1 BUSINESS MODEL CANVAS 43
2.4.2 MATRIZ SWOT 48

3. ESTUDOS DE CASOS 50

3.1 EMPRESA 1: AGÊNCIA ESCOLA DE JORNALISMO 50
3.1.1 A EMPRESA 50
3.1.2 O EMPREENDEDOR 52
3.1.3 BUSINESS CANVAS 52
3.1.4 MATRIZ SWOT 55

3.2 EMPRESA 2: PLATAFORMA DE ESTUDOS 56
3.2.1 A EMPRESA 56
3.2.2 O EMPREENDEDOR 59
3.2.3 BUSINESS CANVAS 60
3.2.4 MATRIZ SWOT 63
3.3 EMPRESA 3: PLATAFORMA DE APRENDIZAGEM ATRAVÉS DA *GAMEFICAÇÃO* 64
3.3.1 A EMPRESA 64
3.3.2 O EMPREENDEDOR 66
3.3.3 BUSINESS CANVAS 67
3.3.4 MATRIZ SWOT 70

4. CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES FINAIS 72

REFERÊNCIAS 80

ANEXO 1 – MODELO ENTREVISTA 83

ANEXO 2 – METAS PNE E EPT 85

ANEXO 3 – CORRELAÇÕES NÍVEIS DO PISA 88

ANEXO 4 – TERMO DE AUTENTICIDADE 91

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este trabalho tem como principal foco Negócios Sociais, cujo tema tem aumentado sua importância ao longo dos anos em um ambiente no qual organizações voltadas a prestação de serviços e desenvolvimento de produtos que possam suprir uma necessidade social vem tornando-se mais representativa.

A temática Negócios Sociais está inserida em Engenharia Organizacional, conforme definição da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2008). Essa é uma das dez áreas de conhecimento da Engenharia de Produção.

Dentro da Engenharia Organizacional, o trabalho se baseia em uma análise voltada à Gestão Empreendedora, a qual está intimamente relacionada a Negócios Sociais, e à Gestão Estratégica e Organizacional. Para tal, são utilizadas referências nacionais e internacionais que auxiliaram a embasar o objetivo deste estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo de "Negócios Sociais" tem uma grande relevância, principalmente no Brasil, por ser um país com uma grande presença de problemas sociais e ao mesmo tempo com muitas oportunidades de melhorias da condições sociais da população. A Fundação Avina[1] (2010) define Negócios Sociais como: "Iniciativas economicamente rentáveis que usam mecanismos de mercado para melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda, permitindo sua participação na cadeia de valor ou seu acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou a menor preço.". Pode-se inferir que um ambiente como o brasileiro é propício ao surgimento de negócios como esses.

Este trabalho insere esse tema no contexto de educação para crianças e adolescentes de baixa renda, cujos resultados educacionais comparados com outros países estão ruins, como pode-se observar no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa) de 2015. Assim, objetiva-se demonstrar uma oportunidade de negócio, interligando a essência do

---

[1] Fundação Avina é uma organização Latina Americana que trabalha a favor do desenvolvimento sustentável, incentivando alianças entre líderes sociais e empresariais (AVINA,2016).

modelo de negócio social com a necessidade de boa educação da população brasileira, além de mostrar como algumas organizações desse ramo se estruturam e lidam com os desafios. Com esses dois insumos, espera-se que no futuro mais pessoas observem essa lacuna e prossigam com estudos ou tentativas de criar novos empreendimentos com esse viés na educação.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O objeto deste trabalho são os negócios sociais que atuam no setor da educação. Assim, para analisar esse tema, é utilizado o contexto de negócios sociais e da educação brasileira. O foco será a educação para crianças e adolescentes, o qual pode-se considerar crianças de 4 à 17 anos.

A partir disso, busca-se compreender como as instituições analisadas estão organizadas, como são seus escopos de trabalho, que tipo de estratégia cada uma adota para interagir com a comunidade ao seu redor.

Neste trabalho não é feita uma análise completa das empresas, também não é criado um Plano de Negócio para uma futura empresa nesse ramo. Objetiva-se fazer uma análise da oportunidade e de como os *players* deste mercado no Brasil estão atuando, para que assim possa haver futuros negócios baseados nesse estudo.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo Geral:

1. Analisar a oportunidade de mercado advinda da integração de Negócio Social com Educação.

Objetivos Específicos:

1. Identificar as características de Negócios Sociais nas empresas entrevistadas;
2. Analisar como cada organização se estrutura para agregar valor aos seus clientes;
3. Identificar convergências e divergências entre os modelos de negócios das empresas analisadas, possibilitando assim, trazer maiores insumos à empreendedores sociais que pretendem entrar no ramo de Educação;
4. Propor uma estrutura de avaliação de Negócios Sociais.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Como todo trabalho científico, este é baseado em uma metodologia pré-estabelecida. Foram considerados os seguintes pontos: a natureza, os objetivos, a abordagem e o método.

Segundo Menezes e Silva (2001), trabalhos de natureza aplicada são todos aqueles que buscam gerar conhecimentos para aplicação prática. O presente estudo pretende gerar insumos para que futuros empreendimentos relacionados à área estudada possam ser criados, tendo em vista o estudo dos casos que serão apresentados. O objetivo do trabalho é do tipo exploratório, o que pode ser explicado por Theodorson e Theodorson (1970) como um estudo preliminar cujo principal objetivo é torna-se familiar ao fenômeno analisado, para que assim o estudo possa ser projetado com maior compreensão e precisão. A abordagem utilizada é qualitativa, e o método que guiará o estudo será de estudos de caso múltiplos. Os instrumentos de coleta de dados serão a observação direta e entrevistas. Segundo Yin (1984, p.48-49), não se pode generalizar a partir de um único caso, também não se pode generalizar com base em um único experimento. As generalizações são usualmente baseadas em um conjunto de experimentos replicando o mesmo esquema em diferentes condições. Assim, para Yin, cada caso deve ser selecionado de acordo com uma das seguintes previsões: ou se espera encontrar resultados semelhantes nas diversas unidades investigadas ou se espera resultados diferentes em razão de fatores previamente antecipados pelo pesquisador.

Foi feita uma pesquisa de quais empresas poderiam ter sido escolhidas para serem entrevistadas. Esta pesquisa contou com auxílio de duas pessoas que trabalharam na Artemisia[2] e no Choice[3], que a partir dos dados históricos que essa organização tem, pode-se verificar quais negócios sociais eram do setor de educação, para que posteriormente, fosse mandado e-mail para 10 destas. As organizações escolhidas para o trabalho foram muito prestativas na resposta ao e-mail, assim com essa facilidade e o fato destas se considerarem Negócios Sociais facilitou a escolha de quais empresas seriam entrevistadas. Além desta facilidade, procurou-se pelo menos ter uma empresa focada em educação com uso de tecnologia e outra mais tradicional, mais centrada na relação professor-aluno. Por fim, foram

---

[2] [2] Artemisia é uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil (ARTEMISIA, 2016).

[3] O Movimento CHOICE é a maior rede de universitários engajados em negócios de impacto social do Brasil. Criado em 2011 pela ARTEMISIA para disseminar a discussão sobre o tema nas universidades (ARTEMISIA, 2016).

definidas as três organizações abaixo para serem entrevistadas:

- Empresa 1 (São Paulo, SP): escola de Jornalismo para adolescentes de baixa renda e agência de Publicidade.
- Empresa 2 (Belo Horizonte, MG): empresa que disponibiliza exercícios do ENEM e de assuntos de cursos do ensino superior com acompanhamento de desempenho gratuito em uma plataforma online,
- Empresa 3 (Sorocaba, SP): empresa que oferece uma plataforma baseada em games e fundamentada nas diretrizes curriculares para alunos que estão na Educação Infantil.

Após a definição das organizações foi elaborado uma entrevista a ser utilizada nos encontros com os responsáveis pelas empresas. Uma versão desta entrevista encontra-se no ANEXO I deste trabalho.

A partir dos resultados dessas entrevistas, foi utilizado o *Business Model Canvas* para auxiliar no entendimento do negócio como um todo, com o objetivo de esclarecer como cada organização funciona. Além disso, foi elaborado uma matriz SWOT ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaça) reduzida, para agregar a análise um olhar estratégico.

No último capítulo, foi elaborada uma conclusão estratificando possíveis convergências e divergências entre os *Business Model Canvas* elaborados e acrescentou-se as saídas identificadas nas SWOTs. Ao final, foi analisado o entendimento do que esse estudo pode gerar como insumo para futuros estudos e empreendimentos desta natureza.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é dividido em quatro capítulos. Seus conteúdos podem ser descritos da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução. O trabalho é iniciado com uma definição do tema, definição de escopo e objetivos, além de sua metodologia.

Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica. É apresentada a definição de Negócios Sociais e uma exploração a respeito de algumas de suas peculiaridades, além de mostrar alguns de seus desafios. Outro ponto abordado é uma análise da atual situação da educação brasileira para crianças e adolescentes de baixa renda e discutir sobre alguns de seus desafios. Por fim, é feita uma reflexão da oportunidade de negócios de Negócios Sociais envolvidos com a Educação.

Capítulo 3 – Estudos de Casos. Esse capitulo aborda a descrição de cada uma das organizações, de seus empreendedores entrevistados, seus respectivos *Business Canvas* não destrinchados e é feita uma análise de suas matrizes SWOT.

Capítulo 4 – Conclusão. É feita uma avaliação sobre cada instituição finalizando com as considerações finais, objetivando resumir os resultados da pesquisa e estabelecer sugestões para próximos trabalhos.

2. NEGÓCIOS SOCIAIS E EDUCAÇÃO

2.1 NEGÓCIOS SOCIAIS

Como descrito anteriormente, o presente capítulo inicia abordando o tema Negócios Sociais. Segundo o estudo de Tiscoski, Rosolen e Comini (2013), detecta-se que existe um crescente número de artigos sobre o assunto, porém o aumento das publicações sobre o tema ocorreu apenas recentemente, apresentando ainda algumas lacunas de conhecimento que podem ser complementadas para desenvolver esse campo de estudo (TISCOSKI, ROSOLEN, COMINI, 2013, p. 15).

Ademais, através de um mapeamento da produção científica nacional e internacional, os autores perceberam que, em nível internacional, as discussões sobre o tema vem crescendo muito, principalmente entre os anos de 2009 e 2012 (TISCOSKI, ROSOLEN, COMINI, 2013, p. 9). Entretanto, em âmbito nacional, este objeto de estudo apresentou um baixíssimo número de artigos se comparado a quantidade em nível internacional, aumentando o resultado somente em 2012 (TISCOSKI, ROSOLEN, COMINI, 2013, p. 13). Assim, para fortalecer o entendimento a respeito do assunto, é feita uma exploração sobre o tema, mostrando as diferentes definições, seus principais desafios e outros pontos importantes.

2.1.1 DEFINIÇÃO DE NEGÓCIOS SOCIAIS

Para Yunus (2016), “Negócios Sociais são empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos”. Em publicação feita pela Artemisia, Negócios Sociais são definidos como iniciativas economicamente rentáveis que através da sua atividade principal oferecem soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado (NAIGEBOURIN, 2010, p.3). Caracteriza-se esse tipo de negócio de acordo com os pontos apresentados na figura a seguir:

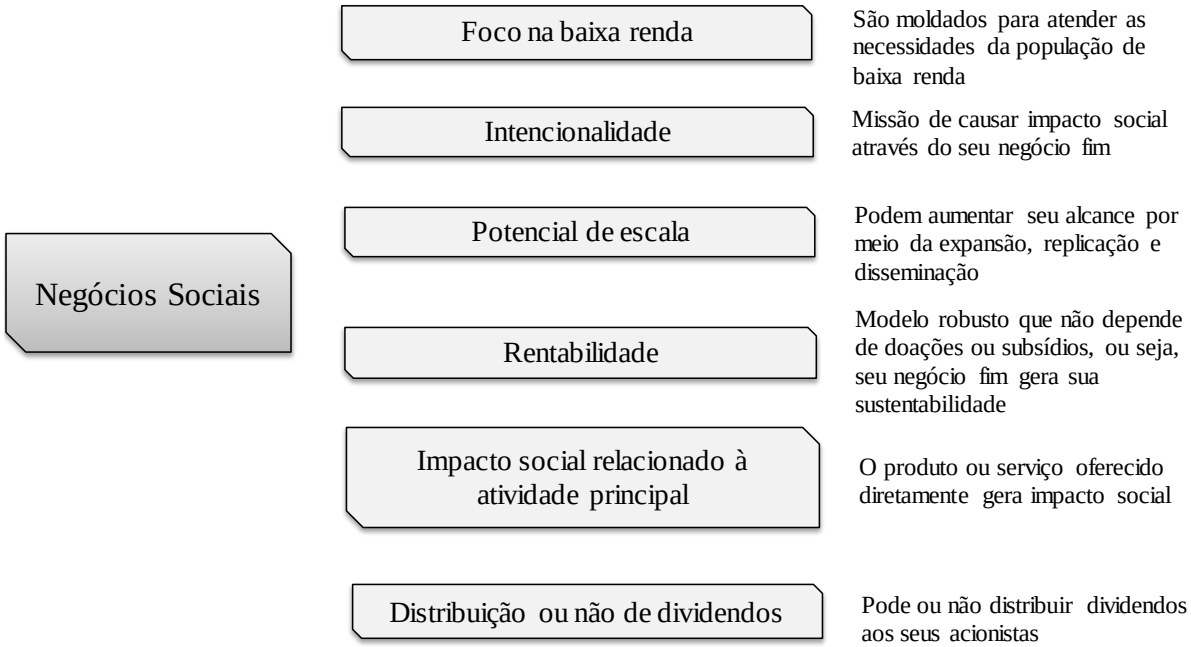

Figura 1 - Características do Negócio Social
Fonte: Artemisia 2016

As características acima diferenciam esse modelo de outros, como empresas tradicionais com fins lucrativos, associações sem fins lucrativos e ONGs, além de colocá-lo em consonância com o contexto de países em desenvolvimento. Um ponto importante de se destacar após observar essas características é o fato de no meio de Negócios Sociais a distribuição de dividendos ou não ainda não ser uma ciência exata. Existem duas vertentes diferentes que serão explicadas abaixo, uma que concorda com a distribuição e outra não. É considerado neste trabalho que Negócios Sociais podem ter distribuição de dividendos.

Apesar dessas definições, o termo em estudo apresentou duas principais "escolas" como dito anteriormente, a saber, a europeia e a norte-americana. Ambas surgiram em situações diferentes e vêm evoluindo de forma distinta, diferenciando-se principalmente pelo fato de a norte-americana ter evoluído em um contexto liberal, no qual o Estado tem pouca participação na economia e em vários setores da sociedade, possibilitando que empreendedores pudessem atuar em setores onde seria viável conjugar impacto social com lucratividade. No contexto europeu, por sua vez, envolvido no ambiente *Walfare State* em declínio, no qual o governo diminuiu sua operação ou não foi capaz de atender sua demanda (ASSAD, 2010, p. 6), percebeu-se que outras organizações poderiam atuar auxiliando-o na prestação desses serviços à população. Isso impulsionou os governos europeus a incentivar esse modelo de negócio e criar legislações adequadas ao propósito de ser seu instrumento para

o alcance de seus objetivos públicos, baseando-se em uma estrutura de governança em processos de tomada de decisões democráticos (ASSAD, 2010, p. 6).

O movimento de estruturação dos Negócios Sociais brasileiros parece ter características tanto do modelo europeu, quanto norte-americano. A seguir o Quadro 1 mapeia a diferenciação do entendimento de Negócios Sociais nos contextos americano, europeu e brasileiro.

	Contexto norte americano	Contexto europeu	Contexto brasileiro
Início	Começou a ser empregado amplamente quando organizações não governamentais começaram a expandir suas atividades comerciais. Foi alavancado no fim dos anos 1970.	Potencializado na crise econômica dos anos 1970	As organizações do terceiro setor estruturaram-se com mais força a partir dos anos 1980
Motivação	Uma de suas bases é a geração de receita para financiamento de organizações sem fins lucrativos	Necessidade de descobrir novas maneiras de controlar os custos do setor público com as causas sociais, e trabalhar com as populações marginalizadas desempregadas	Suprir as necessidades da população mais carente que o Estado não conseguia e o contexto político brasileiro da década de 1990, a partir da redemocratização e ampliação dos direitos humanos instituídos na Constituição de 1988
Entendimento de Negócios Sociais	Uma empresa social é entendida como: - Organizações que estão inseridas em um meio de empresas com fins lucrativos envolvidas em atividades socialmente benéficas - Empresas de duplo propósito que definem metas de lucro - Organizações sem fins lucrativos com foco em desenvolver atividades comerciais que suportam a execução de sua missão	Empresas Sociais podem ser definidas por organizações com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade, criadas por grupo de cidadãos e onde o retorno do investimento feito pelos investidores é sujeito a limites	Organizações que perceberam que estratégias de negócio poderiam gerar recursos para própria organização, além de trazer renda e oportunidade de inclusão para seu público beneficiário
Legislação	Não há legislação e arranjos institucionais específicos	Há legislação e está em constante evolução	Não há legislação e arranjos institucionais específicos

Distribuição de lucros	Permitem a distribuição de lucros	Distribuição ou não existe ou é limitada	Posicionamento não definido
Financiamento	Sem financiamento	Financiadas por recursos públicos	Sem financiamento

Quadro 1 - Diferenciação dos Conceitos de Negócios Sociais
Fonte: Adaptado de Assad 2010

No âmbito brasileiro, surgem diferentes tipos de atores da sociedade com o propósito de atuar nesse meio. A partir do trabalho de Naigeborin (2010, p. 1), foi possível identificar seis tipos de agentes com objetivos distintos ao entrar neste contexto, conforme mostra o quadro 2:

Atores	Objetivos
Empreendedores e lideranças sociais	Ganhar autonomia financeira, conjugando a geração de receitas próprias tanto para a organização como para o público beneficiário das ações.
Empreendedores de negócios e executivos	Aplicar seus talentos na criação de modelos de negócios mais inclusivos, combinando lucro e impacto social.
Empresas interessadas em desenvolver negócios com a base da pirâmide	Oferecer produtos e serviços a uma população ainda não atendida pelo mercado.
Investidores de risco	Investir em negócios que também gerem impacto social ou ambiental positivos, também chamados de *impact investors*.
Investidores filantrópicos	Obter o retorno da sua doação, não para obterem lucro, mas para poderem reinvestir em outra iniciativa social.
Empreendedores da nova geração	Criar modelos híbridos para integrar geração de lucro e benefício social

Quadro 2 - Principais atores em Negócios Sociais
Fonte: Naigeborin (2010, p 1)

Algo muito comum é a utilização deste tipo de empresa para atender às necessidades da população pertencente à base da pirâmide social. Este público demanda muitas ações que gerem o impacto social procurado por esse tipo de organização. Todos os agentes acima utilizam deste modelo de negócio, ou de suas variações, para gerar valor a seus clientes. Para Portocarrero e Delgado (2010) esse valor pode ser dividido em quatro frentes, nas quais uma empresa pode conseguir atuar em uma ou mais formas com seu público alvo, dependendo do modelo de negócio adotado. Alguns dos elementos que permitem a essas empresas gerarem esse valor foram definidos pelos autores (PORTOCARRERO, DELGADO, 2010) e são apresentados abaixo:

- **Aumento de Renda:** através da melhora da produtividade, da criação de um ambiente mais organizado, da eliminação de intermediários na comercialização e a partir de assessorias ou capacitação de uma empresa interessada nos produtos para aplicar novas técnicas, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos.
- **Acesso a bens e serviços:** utilizando da estratégia de chegar fisicamente a zonas rurais ou urbanas marginais com serviços novos, produtos de melhor qualidade e preços reduzidos com formas de pagamento flexíveis.
- **Promoção de cidadania:** a partir do exercício pleno dos deveres e direitos das pessoas, como direito ao trabalho, que pode ser promovido por iniciativas de inserção no trabalho de pessoas socialmente marginalizadas, deficientes ou com risco de exclusão.
- **Desenvolvimento de capital social:** criando um sentimento de pertencimento na comunidade, melhora da autoestima, empoderamento das pessoas para canalizar e expressar suas demandas.

A geração de valor, principalmente quando se trata de aumento de renda e acesso a bens e serviços em geral, também é obtida nas empresas tradicionais. Porém, conforme a definição, o diferencial deste modelo de negócio tem em seu *core business* a busca desse impacto. Além disso, os negócios sociais se distinguem porque trabalham para a geração de valor para as populações de baixa renda e/ou excluídas da sociedade (GOMES, 2013, p. 23)

Muitos empreendedores sociais observam os Negócios Sociais como uma forma de alinhar interesses pessoais com o trabalho em uma organização com estrutura para objetivar o lucro. Em um empreendimento como esse, quanto melhor se faz seu negócio fim, mais é feito para ajudar a comunidade que com ele é impactada.

Segundo Dees (2003, p. 5), existem quatro categorias de potenciais benefícios que permitem que os negócios sociais possam gerar mais resultados do que organizações tradicionais do setor social, sendo elas:

- A primeira categoria é a promoção da eficiência e inovação. O lucro tem o potencial de encorajar o aumento da eficiência e a procura constante por inovação. Organizações com esse foco normalmente procuram maximizar cada investimento feito e minimizar seus custos, além de incentivar a inovação.
- A segunda categoria é a mobilização de recursos públicos escassos e filantrópicos. A presença de prestadores com fins lucrativos pode também ser

uma maneira de levar esses recursos e subsídios para as partes que mais necessitam, de modo que estes possam gerar mais impacto.

- A terceira categoria é a resposta rápida à demanda. Segundo Henry Hansmann (1996, p. 249) organizações com fins lucrativos respondem mais rápido à demanda do que as sem fins lucrativos, de forma que sua capacidade de expandir o negócio ou modificar sua forma de agir é mais veloz. Isso cria uma vantagem competitiva, realocando melhor seus recursos quando necessário ou tratando com mais flexibilidade as necessidades sociais que variam ao logo do tempo.
- A última categoria é a melhoria no acesso a pessoas qualificadas. Normalmente o terceiro setor tem muita dificuldade em ter profissionais altamente qualificados, principalmente com conhecimento de negócios. As organizações com fins lucrativos podem lidar melhor com esse tipo de profissional podendo estimulá-lo e conseguindo agregar seus conhecimentos (DEES, at all, 2003)

2.1.2 PRINCIPAIS DESAFIOS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

Apesar de tal modelo de negócio atrair agentes que normalmente não estão inseridos no meio social e proporcionar algumas possíveis vantagens em relação às organizações com cunho social, os negócios sociais têm alguns desafios que são intrínsecos ao seu modelo.

Naigeborin (2010, p. 8), então, destaca os principais desafios no campo dos Negócios Sociais. A criação de um ecossistema de negócio apropriado, com a atuação de advogados, contadores, e capital humano qualificado, seria um passo para dar maior visibilidade ao tema. Por ser um campo novo, muitos desses agentes não conhecem a respeito do modelo e isso gera uma grande barreira.

Outro fator importante é a falta de legislação específica e instrumentos jurídicos que amparem esse novo modelo de empresa social. Como dito anteriormente neste trabalho, no Brasil não existe uma legislação dedicada ao tema, como em alguns países europeus. Esse fato faz com que essas empresas adotem estruturas jurídicas variadas, adquirindo formas que vão desde empresas comerciais a cooperativas.

Ainda segundo a autora (NAIGEBORIN, 2010, p. 9), um desafio enfrentado pelos Negócios Sociais é o maior engajamento do governo para a promoção e o desenvolvimento desse campo. O primeiro ato que poderia ser realizado para contribuir seria a criação de ambientes regulatórios favoráveis e a criação de leis de incentivo. Mais um desafio importante

é a necessidade de novos modelos de investimento e de cultura de relacionamento com investidores. Devido à sua natureza inovadora, o modelo precisa de mecanismos de investimentos que combinem as lógicas de investimento dos setores privado e social.

Fazendo uma análise com foco na empresa e em sua atuação no dia a dia, pode-se observar outros desafios. Nesse aspecto, Gomes (2013, p. 34) elencou esses desafios, caracterizando-os como específicos dos Negócios Sociais. Conforme pode-se observar na figura 2, esses desafios podem ser divididos em três áreas: Impacto Social, Resultado Financeiro e Gestão de Recursos. Esses podem ser definidos como pontos chaves de sucesso, os quais impactam diretamente no cotidiano da empresa e em sua longevidade.

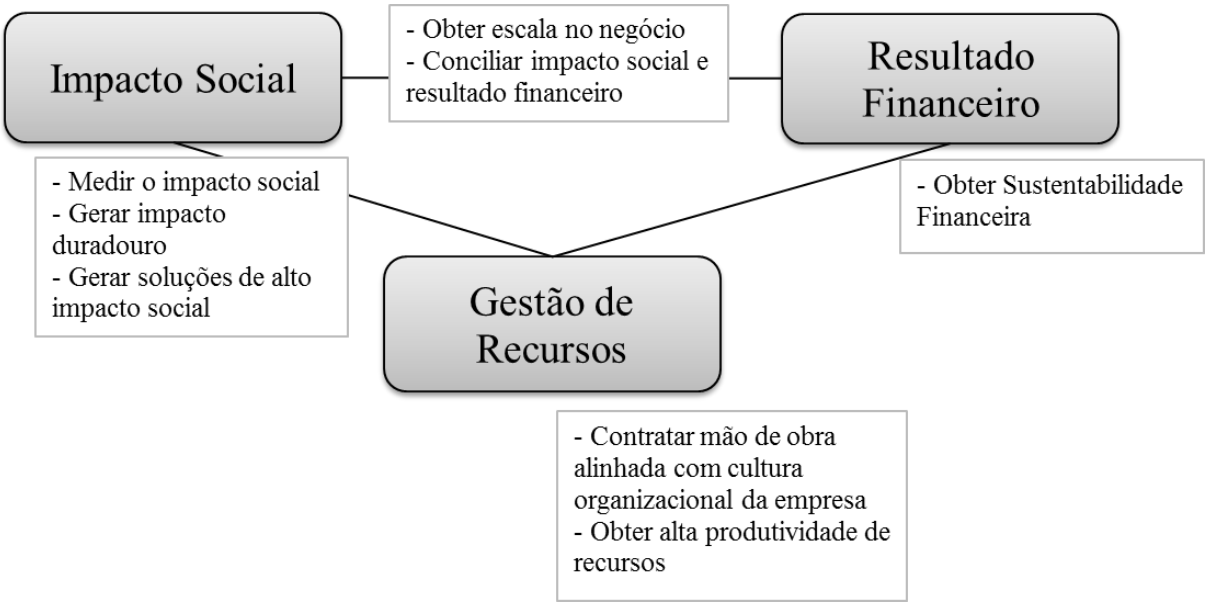

Figura 2 - Desafios Específicos dos Negócios Sociais
Fonte: Adaptado de Gomes (2013, p. 34)

Dois desafios que podem ser enquadrados tanto em Impacto Social quanto em Resultado Financeiro são “Conciliar impacto social e resultado financeiro” e “Obter escala no negócio”. O primeiro desafio pode ser definido através do conceito de Valor Compartilhado definido por Michael Porter e Mark Kramer, em que Valor Compartilhado não é somente uma questão de responsabilidade social, filantropia ou sustentabilidade, mas uma nova maneira de se atingir sucesso econômico. Na visão dos autores, o conceito de Valor Compartilhado pode ser definido como políticas e práticas operacionais que encorajam a competitividade das empresas ao mesmo tempo que influenciam o avanço econômico e as condições sociais das comunidades onde estão inseridas (PORTER, KRAMER, 2011, p. 6)

A questão da escalabilidade de um negócio social é essencial, pois como esses modelos se propõem a atuar na base da pirâmide social, seus produtos e serviços devem ser de baixo custo. Uma das formas de manter a empresa lucrativa é aumentando o volume de vendas, ou seja, escalando o modelo e permitindo que ele seja facilmente moldado a outros lugares, atendendo o máximo de clientes. Essa é uma questão que muitas vezes inviabiliza um modelo. Segundo Prahalad (2006, p.32), escalar a operação é um pré-requisito para atuar com a base da pirâmide, a empresa precisa saber lidar com uma rigorosa equação preço-performance e baixas margens por unidade, assim a base para obter retorno é o volume. Atualmente, com o auxílio da tecnologia, vêm surgindo modelos baseados nessas inovações, como, por exemplo, a Saútil, um negócio social que através de uma plataforma na internet auxilia o cliente a achar os medicamentos e recursos de saúde gratuitos mais perto de sua localização. Outro elemento chave é a conciliação do impacto social com o resultado financeiro. Uma empresa com esse fim terá que, diariamente, tomar decisões que enviesem mais ao lucro ou ao social, devendo o empreendedor manter ambos os lados, que muitas vezes podem ser opostos, de maneira equilibrada.

Na área de Resultado Financeiro, o desafio de obter sustentabilidade financeira é um fator que mais exige da capacidade do empreendedor em inovar. Muitas vezes saber o meio que trará o impacto social é fácil, porém a maneira pela qual essa ação gerará recursos para tornar o negócio sustentável é o mais difícil. Algumas empresas conseguem iniciar a partir de investidores ou auxílios do governo. Um negócio que obteve investimentos no início de suas operações, quando ainda estavam pesquisando formas de viabilizar o produto, foi a Ouro Verde Amazônia. Essa empresa atua com o conceito de comércio justo, produzindo produtos derivados da castanha-do-pará. A organização conseguiu recursos da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) em seu início de atividade, sendo uma peça chave para existência da empresa (KAETÉ, 2016).

Analisando a área de Impacto Social, observa-se que a mensuração do impacto social é seu maior *gap*. Para Mair e Martí (2006) medir o impacto social em um negócio social é um dos maiores desafios dos empreendedores e pesquisadores, porém apesar da dificuldade de quantificar esses impactos, eles são de extrema relevância. Gomes (2013, p. 31) compara a importância de mensurar o impacto social de um negócio social com a mensuração do lucro de uma empresa tradicional, de forma que em ambas as situações teriam a mesma importância.

Por fim, na área de Gestão de Recursos, verificam-se dois desafios que estarão mais presentes no cotidiano do gestor, quais sejam, a união de características de empresas tradicionais, que buscam o aumento da produtividade a todo momento, com características de organizações do setor social. Dees (2003, p. 8) acredita que um desafio está relacionado à contratação de pessoas que estejam de acordo com a cultura organizacional das empresas, principalmente para os cargos mais altos de tomada de decisão. Encontrar pessoas que consigam gerir de forma igualitária questões empresariais e sociais é uma tarefa difícil. Além de questões gerenciais, essas possíveis diferenças de prioridades podem prejudicar o clima organizacional da empresa, assim o propósito da empresa e a forma como ela atuará para atendê-lo tem que ficar claro entre seus colaboradores, e essa diretriz deve ser seguida à risca por seus gestores, uma vez que inconsistências podem prejudicar todo clima criado anteriormente.

2.2 EDUCAÇÃO PARA CRIANÇAS E ADOLESCENTES DE BAIXA RENDA

2.2.1 DIRETRIZES REGULAMENTARES PARA EDUCAÇÃO NO BRASIL

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) institui que a educação no Brasil é um direito de todos e dever do Estado e da família (Art. 205), exercido por meio de oferta pública organizada através do “regime de colaboração” entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios (Art. 211) e o ensino livre à iniciativa privada (Art. 209).

O Relatório da Educação para todos no Brasil 2000-2015 (2014, p. 7) elaborado pelo Ministério da Educação elucida que a legislação brasileira define dois níveis de ensino para a educação: a Educação Básica, abrangendo a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio; e, a Educação Superior, conforme pode-se observar abaixo.

Níveis	Etapas		Duração	Faixa etária
Educação Superior	Ensino Superior		Variável	Acima de 18 anos
Educação Básica	Ensino Médio		3 anos	15 - 17 anos
	Ensino Fundamental		9 anos	6 - 14 anos
	Educação Infantil	Pré-escola	2 anos	4 - 5 anos
		Creche	3 anos	0 - 3 anos

Quadro 3 - Estrutura do Sistema Educacional Brasileiro
Fonte: Lei nº 9394/96 (Brasil, 1996)

Ainda de acordo com esse estudo, existe uma distribuição oficial de responsabilidades entres os entes federados na Educação Básica. O escopo de atuação dos Municípios é na oferta de Educação Infantil e de Ensino Fundamental. Esta última etapa é dividida com os Estados, que também exercem a função de oferecer o Ensino Médio. A União por sua vez, exerce a função supletiva e redistributiva para toda Educação Básica, sendo o elo que "exerce papel complementar na promoção da equidade de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino, mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios" (2014, p. 8).

Na última década ocorreram mudanças no contexto brasileiro e alguns marcos legais relativos à educação merecem destaque segundo o estudo. O primeiro foi o fortalecimento do financiamento da Educação Básica, através da criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – Fundeb (Emenda Constitucional nº 53/06 e Lei nº 11.494/07), que contribuiu para aumentar significativamente o volume de recursos para este nível da escolaridade. Outra mudança importante foi a ampliação da escolaridade obrigatória de 7 a 14 anos para 4 a 17 anos que se deu a partir da edição da Emenda Constitucional nº 59, de 2009, em processo de implantação gradativa até 2016 (BRAIL, 2014. p. 8).

Essas mudanças estão em consonância com os objetivos da Educação para Todos (EPT) e das metas do Plano Nacional da Educação (PNE) 2011/2020. A Declaração Mundial sobre Educação para Todos realizada em 1990 na cidade de Jomtien, Tailândia, foi o momento em que todas as nações afirmaram na Declaração Universal dos Direitos Humanos que "toda pessoa tem direito à educação" (BRASIL, 2014, p. 5). Este documento foi analisado novamente em 2000 e 2015 e serve de guia para os países estipularem suas metas relacionadas a educação. O Plano Nacional de Educação cria os próximos rumos da educação no Brasil e é uma determinação constitucional, conforme se vê no Artigo 214 da Constituição de 1988 (BRASIL, 1998):

> A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a:
>
> I - erradicação do analfabetismo;
>
> II - universalização do atendimento escolar;

III - melhoria da qualidade do ensino;

IV - formação para o trabalho;

V - promoção humanística, científica e tecnológica do País.

VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto.

Estas duas diretrizes que ditam quais são as prioridades de esforços e investimentos do governo federal podem ser relacionadas abaixo:

Objetivos EPT	Metas PNE
1. Cuidados e Educação na Primeira Infância	1. Educação infantil (expansão da creche e universalização da pré-escola)
2. Educação Primária Universal	2. Ensino fundamental (universalização do acesso e conclusão na idade certa)
3. Habilidades de Jovens e Adultos	3. Ensino médio (universalização do acesso e matrícula na idade certa) 10. Educação de jovens e adultos integrada à educação profissional (25% das matrículas do ensino fundamental e médio) 11. Educação profissional de nível médio (triplicar matrículas e assegurar 50% de vagas gratuitas) 12. Educação superior (expansão do acesso, especialmente população 18-24 anos)
4. Alfabetização de Adultos	9. Erradicação do analfabetismo e redução do analfabetismo funcional (50%)
5. Paridade e Igualdade de Gênero	
6. Qualidade da Educação	5. Alfabetização na idade certa (8 anos, 7 anos e, ao final do plano, 6 anos) 6. Educação em tempo integral (50% das escolas e 25% dos alunos da educação básica) 7. Qualidade da educação básica (melhoria do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb) 15. Formação de profissionais da educação (inicial e continuada) 16. Formação de professores da educação básica (formação continuada e pós-graduação) 17. Valorização dos profissionais do magistério público (remuneração equiparada a demais profissionais) 18. Carreira dos profissionais da educação básica e superior (planos e piso salarial) 20. Investimento público em educação (10% do PIB)

Quadro 4 - Relação dos objetivos do EPT com as metas do PNE
Fonte: Relatório da Educação para todos no Brasil 2000-2015 (2014, p. 115)

Os objetivos a serem alcançados por todos os países que assinaram o Compromisso de Dakar até 2015 e as metas do PNE 2011/2020 encontram-se no ANEXO II deste trabalho.

Essas estratégias podem ter seus resultados avaliados através dos indicadores de taxa de frequência, matrícula e alfabetização, além do Índice de Desenvolvimento da Educação

Básica (Ideb) e do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa). O Ideb foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep) em 2007 e é um indicador que agrega dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações (INEP, 2016). Tal instituto permite através de sua avaliação em larga escala que o Inep obtenha resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, e que permitam traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Sistema de Avaliação da Educação Básica para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil para os municípios (INEP, 2016). O Pisa é um instrumento de comparação internacional com alcance mundial. Seus exames são realizados a cada três anos e abrangem três domínios do conhecimento, Leitura, Matemática e Ciências, o qual a cada edição do programa há uma maior ênfase em cada uma dessas áreas. Seu público alvo são jovens de 15 anos de idade com no mínimo 7 anos de estudo.

2.2.2 ATUAL CENÁRIO BRASILEIRO

Este trabalho tem como foco negócios sociais na área da educação que trabalhem com crianças e adolescentes, de forma que serão abordados dados relativos a esse público alvo. Com o objetivo de apresentar como está a atual situação da educação para essa amostra analisa-se como estão os resultados em certos indicadores. O primeiro destes é a distribuição da matrícula por nível de ensino. Abaixo, o quadro 5 mostra a quantidade de matrícula nestas áreas e participação da rede pública. Observa-se que a maior parte desta população encontra-se na Ensino Fundamental e que a rede pública tem menor participação em Creches e Pré-Escola.

Nível – Etapa	Matrícula Total	Rede Pública	% Pública
Creche	2.730.119	1.730.870	63,4%
Pré-Escola	4.860.481	3.643.231	75,0%
Ensino Fundamental	29.069.281	24.694.440	85,0%
Ensino Médio	8.312.815	7.247.776	87,2%

Quadro 5 - Distribuição das matrículas e participação pública por nível de ensino
Fonte: INEP/MEC, Censo Escolar (2013)

Outro aspecto importante da Educação Brasileira é a forma como são distribuídas as matrículas em escolas rurais e urbanas. O quadro 6 mostra que a maioria das matrículas em âmbito nacional ocorrem na área urbana. Apesar disso, a quantidade de matrículas no ensino

fundamental na área rural apresenta-se em um número considerável. Ainda é apresentada essa distribuição em Minas Gerais e na cidade de Juiz de Fora. Ambos contextos apresentam a mesma tendência.

	Educação Infantil				Ensino Fundamental				Ensino Médio	
	Creche		Pré- escola		Anos Iniciais		Anos Finais			
	Rural	Urbano	Rural	Urbano	Rural	Urbano	Rural	Urbano	Rural	Urbano
BRASIL	170.991	1.754.653	670.809	2.980.977	2.466.211	9.949.456	1.420.848	8.919.649	306.958	6.504.047
MINAS GERAIS	5.509	155.102	32.548	308.359	135.533	1.044.790	71.830	1.048.156	14.552	668.124
JUIZ DE FORA	0	2.855	40	5.835	437	21.509	261	21.105	0	12.357

Quadro 6 - Distribuição das matrículas por nível de ensino e localização
Fonte: INEP/MEC, Censo Escolar (2015)

Como apresentado no início do capítulo, as unidades federadas têm responsabilidades diferentes perante o sistema educacional brasileiro. O quadro 7 esclarece como essa divisão de compromissos é repartida em termos de matriculados. Em nível de Educação Infantil os municípios apresentam maior número de alunos, com os estados tendo uma pequena participação. No Ensino Fundamental, nível o qual ambas unidades são responsáveis, os municípios nos anos inicias têm a maior fração dos matriculados, enquanto nos anos finais esta parcela é diminuída, fazendo com que tanto os estados quanto os municípios tenham uma porção similar de alunos. No Ensino Médio os estados assumem quase todo compromisso da educação, apresentando assim, a maior parte dos matriculados.

	Educação Infantil				Ensino Fundamental				Ensino Médio	
	Creche		Pré- escola		Anos Iniciais		Anos Finais			
	Municipal	Estadual	Municipal	Estadual	Municipal	Estadual	Municipal	Estadual	Municipal	Estadual
BRASIL	1.921.746	3.898	3.602.646	49.140	10.251.131	2.164.536	5.056.177	5.284.320	50.356	6.760.649
MINAS GERAIS	160.611	0	340.462	445	799.101	381.222	339.338	780.648	6.183	676.493
JUIZ DE FORA	2.863	0	6.126	0	15.088	7.334	9.861	11.944	0	12.357

Quadro 7 - Distribuição das matrículas por nível de ensino e responsabilidade
Fonte: INEP/MEC, Censo Escolar (2015)

Uma característica negativa do Brasil é a desigualdade social. Como pode-se perceber nos gráficos 1, 2 e 3, esse fator está ligado à taxa de frequência à escola. Se nesse fator básico, pessoas com menores condições econômicas apresentam números inferiores, em outros tipos de indicadores, como de aprendizado, alfabetização, evasão, a probabilidade de apresentarem resultados inferiores é ainda maior. Além disso, os gráficos demonstram que essa diferença entre os 25% mais ricos e os 25% mais pobres ocorre desde a infância até o ensino médio. A taxa de frequência relacionada à escola ou creche das crianças com até 5 anos mostra que os 25% mais ricos do estudo tem uma taxa de frequência quase duas vezes

maior que os 25% mais pobres do estudo. Essa diferença diminui entre as crianças de 6 a 14, porém volta a ser grande em adolescentes de 15 a 17 anos. Isto pode significar uma perda do tempo de aprendizado pelas crianças, aumentando mais essa desigualdade no futuro. Segundo Priscila Cruz, Diretora executiva do movimento Todos pela Educação, no Anuário Brasileiro de Educação Básica de 2013:

> "É preciso um olhar, por exemplo, que não se prenda às médias nacionais. Em um país marcado profundamente pela desigualdade, as médias atenuam os diferentes estágios em que se encontra o atendimento não apenas entre as regiões brasileiras, mas também no que se refere às populações socialmente mais vulneráveis, à população que se autodeclara parda ou negra, aos indígenas... Segundo este ponto de vista, os índices são muito mais críticos e mostram o quanto há por se fazer para incluir a população brasileira na escola." (CRUZ, 2013, p. 37)

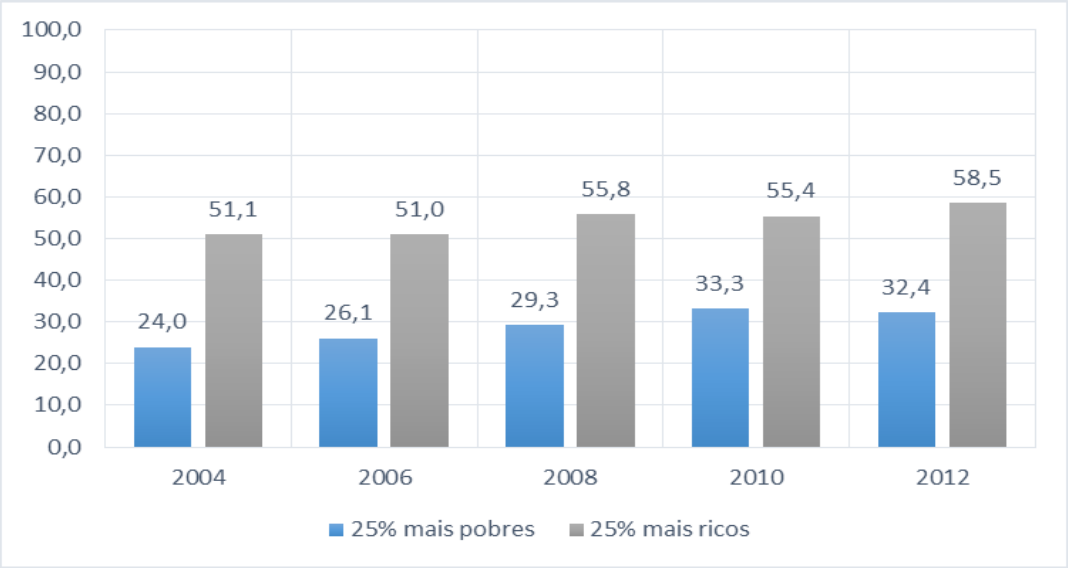

Gráfico 1 - Taxa de frequência à escola ou creche por renda domiciliar per capita até 5 anos 2004 - 2012

Fonte: Relatório Educação para Todos no Brasil 2000 – 2015 (2014, p. 25)

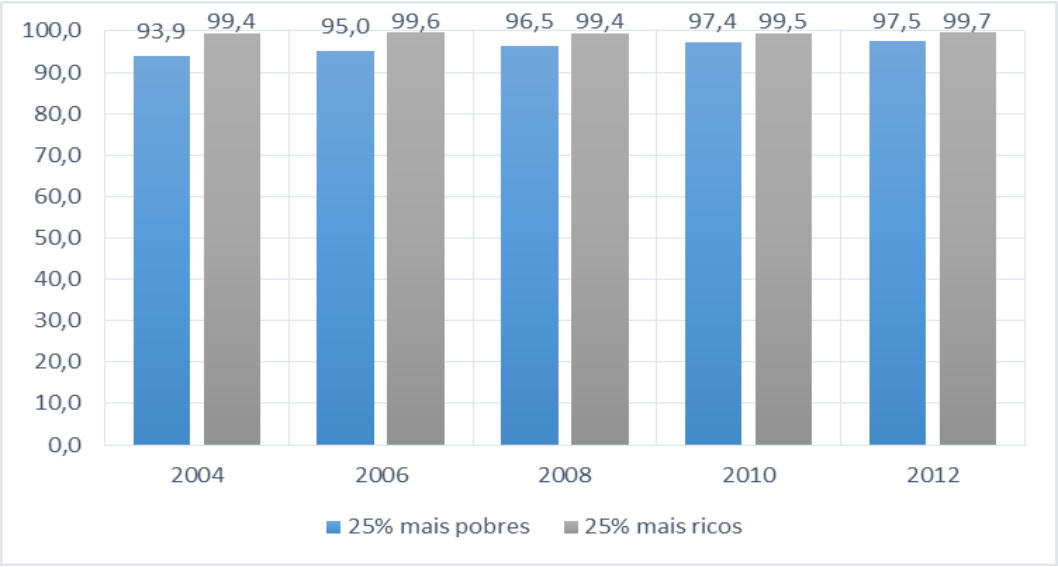

Gráfico 2 - Taxa de frequência à escola da população de 6 a 14 anos por renda domiciliar per capita 2004 - 2012
Fonte: Relatório Educação para Todos no Brasil 2000 – 2015 (2014, p. 30)

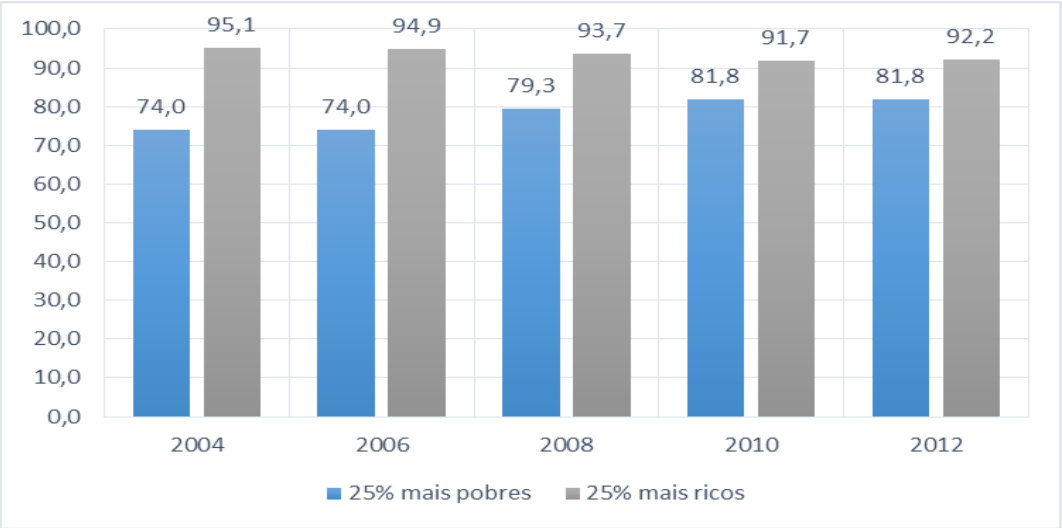

Gráfico 3 - Taxa de frequência à escola da população de 15 a 17 anos por renda domiciliar per capita 2004 - 2012
Fonte: Relatório Educação para Todos no Brasil 2000 – 2015 (2014, p. 34)

Para finalizar uma visão sobre a atual situação da educação brasileira é preciso igualmente analisar os indicadores de qualidade da educação. Com relação ao Ideb, segundo o Relatório Educação para Todos no Brasil 2000 -2015 (BRASIL, 2014, p. 65), colocando como ano base 2005 foram definidas metas até 2021, com o objetivo do país sair do nível 1 para o nível 3 da escala do Pisa em cada uma de suas áreas, Matemática, Leitura e Ciências. Essa correlação entre as médias das áreas e o índice PISA de Status Econômico, Social e Cultural estão no ANEXO III deste trabalho. Assim, pode-se observar como esta meta é estratificada entre alguns fatores no quadro abaixo:

	Anos Iniciais do Ensino Fundamental[4]		Anos Finais do Ensino Fundamental[5]		Ensino Médio	
	2005	**2021**	**2005**	**2021**	**2005**	**2021**
Total	3,8	6,0	3,5	5,5	3,4	5,2
Localização						
Urbana	4,0	6,2				
Rural	2,7	4,9				
Dependência Administrativa						
Pública	3,6	5,8	3,2	5,2	3,1	4,9
Federal	6,4	7,8	6,3	7,6	5,6	7,0
Estadual	3,9	6,1	3,3	5,3	3,0	4,9
Municipal	3,4	5,7	3,1	5,1	2,9	4,8
Privada	5,9	7,5	5,8	7,3	5,6	7,0

Quadro 8 - Ideb 2005 e Metas para o Brasil em 2021 por localização e dependência administrativa para o Ensino Fundamental e Ensino Médio
Fonte: Relatório Educação para Todos no Brasil 2000 – 2015 (2014, p. 65)

Observe que no Quadro 8 a meta foi estratificada para áreas urbanas e rurais, além de ser dividida por dependência administrativa. A partir do resultado do Ideb de 2005 foi definida uma melhora proporcional para cada uma das áreas. Como pode-se observar as áreas Urbanas tem metas maiores do que a Rural, porém em termos percentuais o crescimento proposto para a rural é maior do que a urbana. Em nível de dependência administrativa, a dependência Federal e Privada tem metas maiores, porém a Estadual e Municipal tem metas mais desafiadoras em termos de porcentagem de crescimento.

Através dos gráficos abaixo nota-se que o Ensino Fundamental vem melhorando sua performance. Os anos iniciais do Ensino Fundamental vem apresentando resultados acima da meta estipulada pelo governo. Enquanto isso, as duas outras categorias estão com resultados abaixo da meta, em que o Ensino Médio nos dois últimos Ideb não conseguiu nem evoluir seus próprios resultados ficando ainda mais longe da meta. Além disso, existe uma grande desproporção entre os resultados atingidos pelas escolas privadas e públicas. A única dependência administrativa que foge à regra são as escolas federais. Essas apresentam resultados e metas iguais ou superiores às escolas privadas. Como comentado acima, este é um outro fator que agrava a desigualdade social, fazendo com que esta diferença de resultados acarrete em uma desigualdade na capacidade da pessoa conseguir aproveitar outras oportunidades, como se formar em um curso superior ou conseguir emprego.

[4] Anos iniciais do Ensino Fundamental representam os alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental.

[5] Anos finais do Ensino Fundamental representam os alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental.

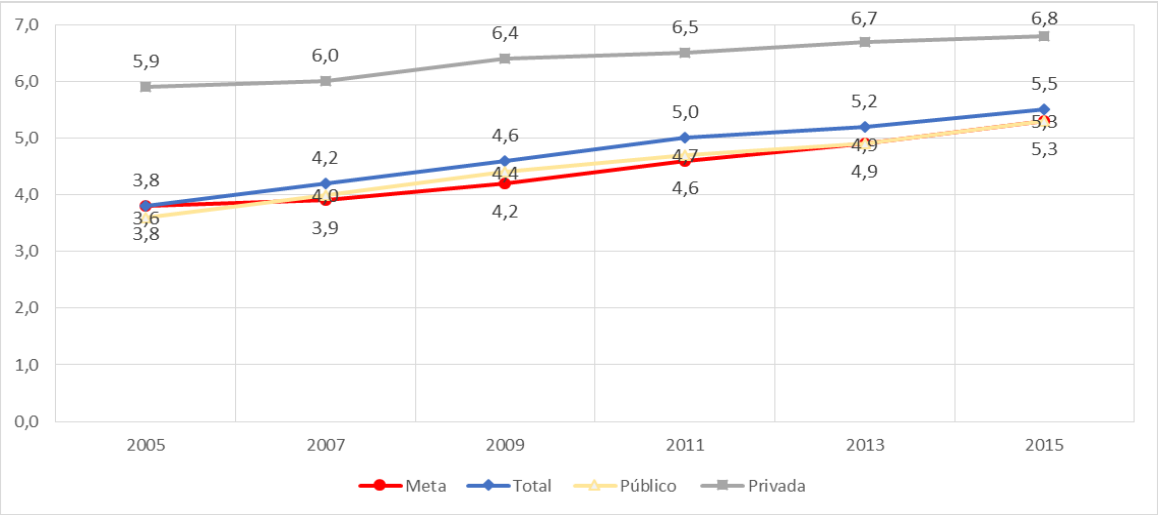

Gráfico 4 - Resultados do Ideb de 2005 à 2015 para Ensino Fundamental anos iniciais
Fonte: Saeb e Censo Escolar 2015

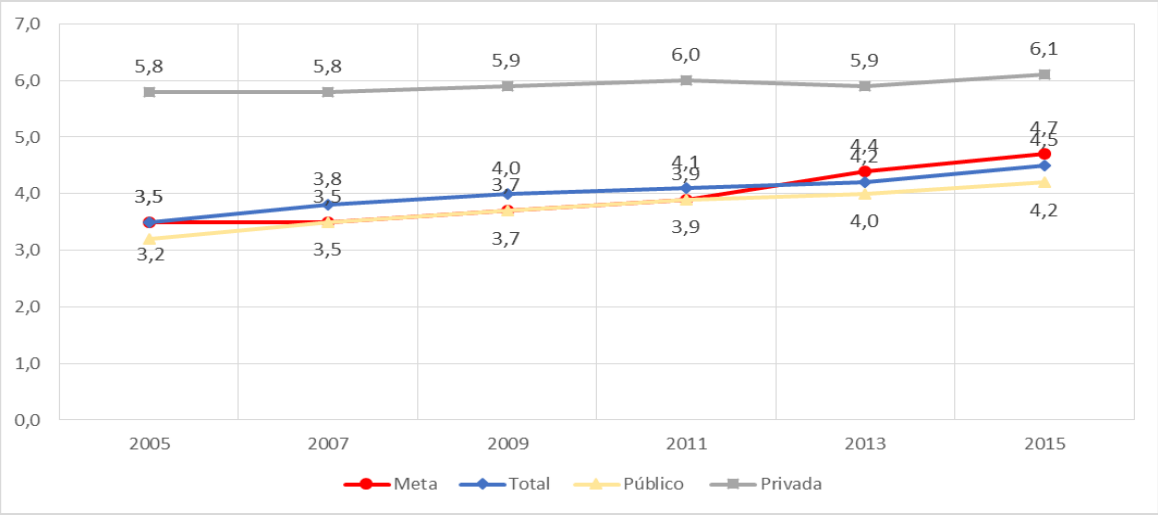

Gráfico 5 - Resultados do Ideb de 2005 à 2015 para Ensino Fundamental anos finais
Fonte: Saeb e Censo Escolar 2015

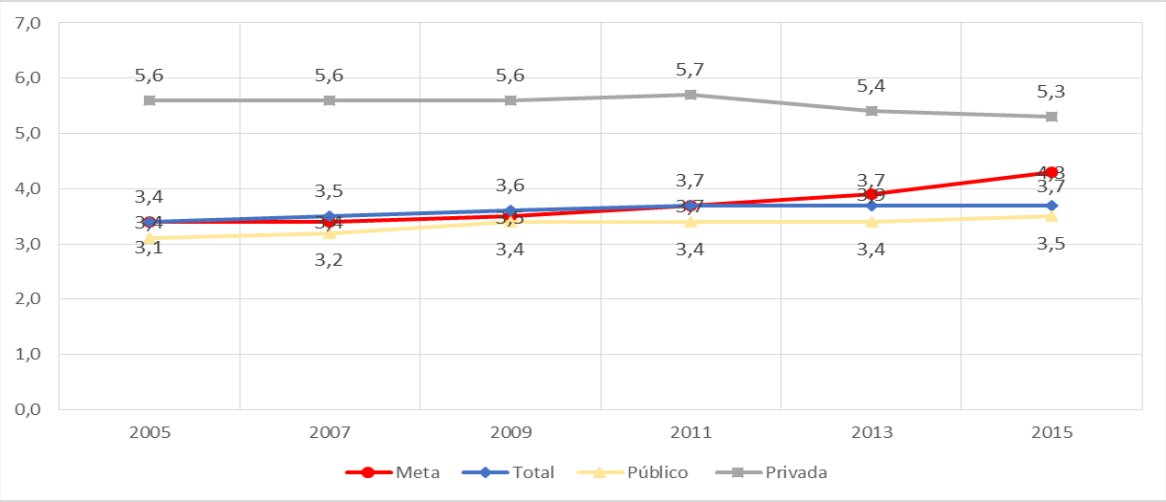

Gráfico 6 - Resultados do Ideb de 2005 à 2015 para Ensino Médio
Fonte: Saeb e Censo Escolar 2015

Estes resultados podem ser comparados entre as regiões do país. A seguir seguem os quadros das notas alcançadas no Ideb por região divididas entre escolas públicas e privadas. Verifica-se que em todos níveis de educação existe uma grande disparidade dos resultados apresentados pelas regiões Sudeste e Sul com os resultados das demais unidades federativas. Nota-se, contudo, que esta diferença vem diminuindo ao longo dos anos, principalmente com a melhoria da região Centro-Oeste.

Ensino Fundamental - Anos Iniciais										
	Pública					Privada				
Região	IDEB 2005	IDEB 2007	IDEB 2009	IDEB 2011	IDEB 2013	IDEB 2005	IDEB 2007	IDEB 2009	IDEB 2011	IDEB 2013
Norte	2,9	3,3	3,8	4,2	4,3	5,5	5,6	5,9	6,1	6,1
Nordeste	2,7	3,3	3,7	4,0	4,1	5,4	5,5	5,8	6,0	6,2
Sudeste	4,4	4,6	5,1	5,4	5,6	6,3	6,3	6,8	6,8	6,9
Sul	4,3	4,6	5,0	5,4	5,6	6,2	6,3	6,7	7,0	7,2
Centro-Oeste	3,8	4,2	4,8	5,1	5,3	5,9	5,9	6,4	6,7	6,8

Quadro 9 - Resultados do Ideb de 2005 à 2011 do Ensino Fundamental - Anos Inicias por região
Fonte: Anuário Brasileiro da Educação Básica 2016 (2016, p. 64)

Ensino Fundamental - Anos Finais										
	Pública					Privada				
Região	IDEB 2005	IDEB 2007	IDEB 2009	IDEB 2011	IDEB 2013	IDEB 2005	IDEB 2007	IDEB 2009	IDEB 2011	IDEB 2013
Norte	3,0	3,3	3,5	3,6	3,6	5,4	5,3	5,3	5,6	5,5
Nordeste	2,6	2,9	3,1	3,2	3,4	5,3	5,4	5,5	5,6	5,6
Sudeste	3,6	3,9	4,1	4,2	4,3	6,1	6,1	6,0	6,2	6,1
Sul	3,6	3,9	4,1	4,1	4,1	6,1	6,1	6,2	6,2	6,3
Centro-Oeste	3,2	3,6	3,9	4,0	4,2	5,5	5,7	5,8	5,9	5,9

Quadro 10 - Resultados do Ideb de 2005 à 2011 do Ensino Fundamental Anos Finais por região
Fonte: Anuário Brasileiro da Educação Básica 2016 (2016, p. 64)

Ensino Médio										
	Pública					Privada				
Região	IDEB 2005	IDEB 2007	IDEB 2009	IDEB 2011	IDEB 2013	IDEB 2005	IDEB 2007	IDEB 2009	IDEB 2011	IDEB 2013
Norte	2,7	2,7	3,1	3,1	3,0	5,0	5,1	5,4	5,2	5,0
Nordeste	2,7	2,8	3,1	3,0	3,0	5,2	5,1	5,2	5,4	5,2
Sudeste	3,2	3,4	3,5	3,6	3,6	5,7	5,7	5,6	5,8	5,4
Sul	3,4	3,6	3,8	3,7	3,6	5,9	5,8	5,9	6,0	5,7
Centro-Oeste	2,9	3,0	3,2	3,3	3,3	5,7	5,5	5,8	5,6	5,6

Quadro 11 - Resultados do Ideb de 2005 à 2011 do Ensino Médio por região
Fonte: Anuário Brasileiro da Educação Básica 2016 (2016, p. 64)

Comparando a qualidade da educação brasileira com a educação praticada em outros países através do Pisa, percebe-se que o país tem um longo caminho pela frente. O Brasil em 2015 ficou em 6º lugar dentro os países da América Latina que realizaram a prova, atrás do

Chile, México, Uruguai, Colômbia e Costa Rica. No geral, o país foi o 63º colocado dentre os 70 países que a realizaram. A seguir o ranking dos países na prova com suas respectivas notas nas áreas de Matemática, Leitura e Ciência e a evolução das notas atingidas pelos Brasileiros nas últimas edições do PISA. Analisando os resultados do IDEB 2015 e do PISA 2015 percebe-se uma convergência de resultados, demonstrando que o país está com dificuldades de melhorar sua performance, mantendo seu status em certo pontos e piorando em outros.

País	Ranking	Matemática	Leitura	Ciência
Cingapura	1º	564	535	556
Japão	2º	532	516	538
Estônia	3º	520	519	534
Austrália	14º	494	503	510
Reino Unido	15º	492	498	509
Portugal	23º	492	498	501
Chile	44º	423	459	447
Uruguai	47º	418	437	435
Costa Rica	55º	400	427	420
Colômbia	57º	390	425	416
México	58º	408	423	416
Indonésia	62º	386	397	403
Brasil	63º	377	407	401
Peru	64º	387	398	397

Quadro 12 - Ranking dos países com melhores médias no Pisa
Fonte: OECD, Programme for Interncional Student Assessement (PISA) Results from PISA 2015

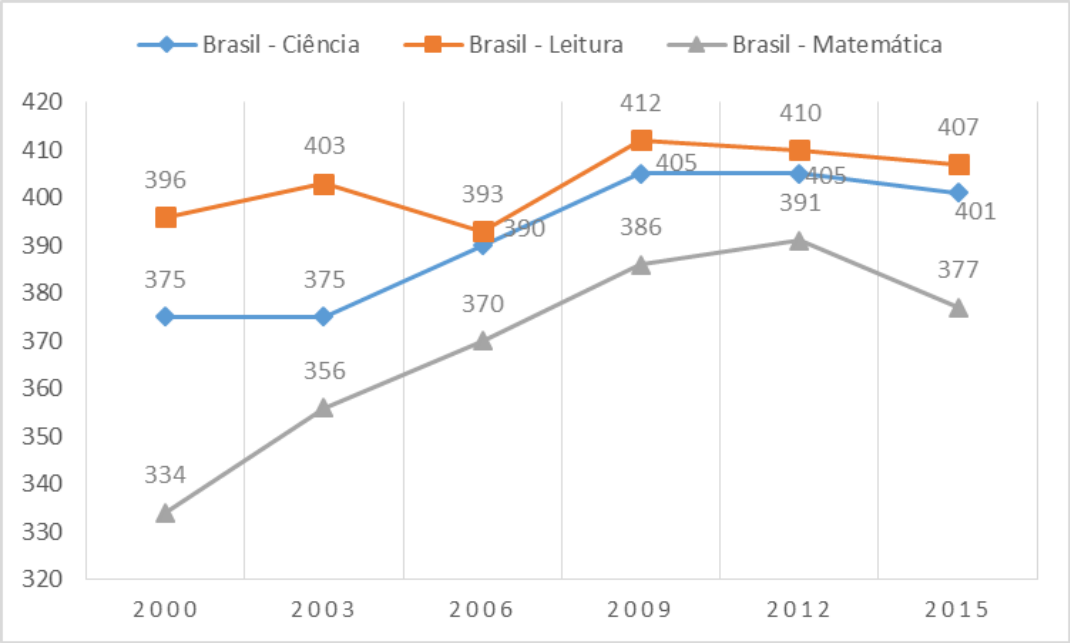

Gráfico 7 - Evolução dos Resultados do Brasil da edição do PISA de 2000 à 2015
Fonte: OECD, Programme for Interncional Student Assessement (PISA) Results from PISA 2015

Através dos dados apresentados pode-se verificar que a situação da educação brasileira comparada a outros países não se encontra em um nível aceitável. Pode-se perceber através do Ideb que as notas alcançadas até 2012 estavam de acordo com as metas estipuladas e evoluindo ao longo dos anos, porém em 2015 os resultados não foram satisfatórios. Assim, levando em consideração a grande quantidade de pessoas envolvidas, o tamanho do país, a grande desproporção entre os resultados atingidos pelas regiões do país e dependência administrativa, percebe-se que existe muito o que se fazer.

2.2.3 GERAÇÃO DE VALOR DE UMA ESCOLA

Algo muito discutido atualmente é qual o papel da escola em nossa sociedade? Qual valor que a escola está agregando aos jovens? Por que se utiliza o mesmo método de aprendizado há mais de cem anos? Essas perguntas são respondidas de formas diferentes por muitos intelectuais do ramo. Na legislação brasileira essa questão é definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), a qual prescreve em seus Títulos I e II, os quais tem por objeto a educação e os princípios e fins da educação nacional:

> Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.
>
> § 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.
>
> Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Como pode-se perceber, a definição legal é genérica e não delimita e impede nenhuma nova forma de educar. Para Paulo Freire (1982), educador, pedagogo e filósofo brasileiro, considerado um dos pensadores mais notáveis na história da pedagogia mundial, a escola atual está enraizada a “inexperiência democrática” brasileira, está pautada na palavração, na “memorização de trechos enormes”, reduzindo os meios de aprendizagem a “formas meramente nocionais” de seus conteúdos. Freire (2001) defende uma modificação completa da forma brasileira de educar, e destaca as novas características necessárias à escola para que esta seja capaz de transformar as atitudes e a consciência do brasileiro, como: estar

pronta para um mundo em mudanças rápidas e constantes, que fosse plástica e dinâmica e, assim, estivesse ligada à vida.

Para Freire (2001, p.85-91), a escola democrática deveria focar na prática promovendo a participação, a ingerência e o diálogo. Através de atividades plurais, ela deveria atuar com trabalho e estudo, privilegiando o trabalho em grupo e a pesquisa. Deveria fazer o aluno "aprender a aprender" ao enfrentar as dificuldades, resolver questões, desenvolver hábitos de solidariedade, de participação, de investigação, criar disposições mentais críticas e oportunidades de participação no próprio comando da escola, tendo o autogoverno como uma das principais preocupações. Logo, as tarefas fundamentais da educação seriam criar disposições mentais nas pessoas, críticas permeáveis, fazendo com que elas pudessem superar a força de sua "inexperiência democrática" (FREIRE, 2001, p. 79).

Outra pessoa que critica a atual situação do sistema educacional brasileiro, porém com um olhar mais empresarial, é Flávio Augusto da Silva fundador da *Wise Up*[6] que acredita que "aquela escola que tem o papel de transferência de conteúdo a cada dia se torna mais insignificante, num mundo onde as informações estão acessíveis a todos, à distância de apenas um clique" (SILVA, 2015). Ele ainda sugere, como pode-se ver abaixo, alguns assuntos que em sua visão seriam mais interessantes que os jovens pudessem ser treinados.

Matérias sugeridas	Razão
Falar em público	Importante para crescimento profissional e liderança
Direito	Saberes básicos do direito. Entender quais são as regras do jogo
Nutrição	Combater as altas taxas de obesidade
Finanças pessoais	Combater os altos níveis de endividamento
Inteligência emocional	Saber trabalhar em grupo, lidar com situações adversar, se colocar no lugar do outro, etc
Empreendedorismo	Não apenas no conhecimento de ter uma empresa, mas em empreender na carreira e em novas áreas de negócios, como startups
Esporte em alta performance	O esporte é rico para desenvolver habilidades como: trabalho em equipe, determinação, foco e etc.
Primeiros socorros	Necessários para qualquer pessoa
Política e sociologia	De forma isenta e não doutrinária
Serviço social e trabalho voluntário em comunidades carentes	Abordagem humanam lidar com os que mais precisam, conhecer novas culturas
Interpretação de textos e redação	Algo muito deficitário atualmente e muito necessário

[6] Wise Up é uma das maiores escola de inglês do Brasil. A empresa pertence ao grupo Abril Educação que faz parte de um dos maiores grupos de educação do mundo. (WISE UP, 2016)

Idioma estrangeiro com qualidade	Pessoas que não pelo menos uma outra lingua está fora de sintonia com a atual globalização

Quadro 13 - Sugestões de novos assuntos a serem abordados nas escolas
Fonte: SILVA, 2016

Com essas formas de ver uma escola e comparando com o que normalmente é empregado atualmente, observa-se uma grande diferença. Em um mundo moderno, onde a forma de se ensinar e o escopo do que se ensina estão estagnados há anos, enxergar neste ambiente um local de foco de melhoria é algo necessário. Cabe ter a visão de que assim que um novo modelo de negócio de escola for elaborado, conseguindo entender todos seus fatores de sucesso e adequando as novas necessidades da sociedade, este negócio pode sim estar em um oceano azul.

2.2.4 PRINCIPAIS DESAFIOS PARA EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO

O crescimento dos níveis de educação da população brasileira passa pelo atingimento das metas do PNE. Este plano tem metas ambiciosas, porém que ditam um nível básico de educação em um país. Segundo documento “Educação brasileira: Indicadores e desafios” elaborado pelo Fórum Nacional de Educação (2014, p. 89) alguns dos principais desafios para educação nacional ligados ao público alvo estudado são:

- Consolidar programas específicos direcionados à expansão com qualidade para etapa da educação básica;
- Consolidar políticas visando à garantia da ampliação da escolarização obrigatória no País da educação básica obrigatória e gratuita dos quatro aos 17 anos de idade;
- Consolidar políticas e programas de formação, desenvolvimento profissional e valorização dos profissionais da educação;
- Fomentar uma educação democrática e de qualidade, tendo por eixos a inclusão, a diversidade e a igualdade, bem como a consolidação de um sistema nacional de avaliação em sintonia com esses princípios, de modo a assegurar, por meio de políticas integradas e afirmativas, melhorias no acesso e permanência, com sucesso para todos.

A partir destes desafios verifica-se que o foco é a manutenção das ações realizadas. É fato que muitos programas e projetos relacionados à educação foram criados, porém não

existe um foco em modificar a maneira que se aprende nas escolas. Indicadores como o Ideb, provas como o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e o Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes (ENADE) criados pelo governo mensuram somente o aprendizado lógico e de linguagem do aluno. Estes métodos de avaliação acabam ditando a forma de se educar nas escolas. Estas, por sua vez, começam a estipular suas metas nestes mensuradores de qualidade e são cobradas pelos atingimentos de bons resultados. Na teoria algo interessante para todos, porém a partir do momento que o nível da educação do aluno é avaliado a partir de conhecimentos restritos a essas áreas, outros tipos de competências procuradas pelo mercado e pregadas por Freire (2001) acabam não sendo priorizadas.

2.3 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Através da análise da atual situação da educação brasileira pode-se perceber a existência de vários “Brasis” (MODERNA, 2013, p. 60), ou seja, no país existem várias realidades muito diferentes, onde, por exemplo, ao mesmo tempo que encontram-se níveis de educação equiparados aos europeus, como em algumas escolas privadas ou federais, percebem-se também índices extremamente baixos de educação da população. Verificando que esta última é a realidade da maioria da população e é formada por pessoas da base da pirâmide social, observa-se que o Estado não vem conseguindo atender as demandas destas pessoas, o que possibilita que estas necessidades sejam supridas por um novo *player* dentro deste mercado. Este por sua vez, tem no modelo de negócio social uma alternativa para anteder esses potenciais clientes em um nicho que somente o Estado está atuando. Escolas privadas tradicionais não objetivam esse público que não tem condições de pagar as mensalidades tradicionais, logo criar uma empresa com as características do Negócio Social pode ser uma forma de competir ou cooperar com o Estado para possibilitar que a educação de qualidade chegue a essa população.

Negócios Sociais na área da educação trazem consigo uma grande possibilidade de atender uma das premissas para essa forma de empresa, que é gerar impacto social. Este fator no ramo educacional pode ser potencializado pelo fato da educação ser uma necessidade básica de qualquer pessoa. Observando pelo ponto de vista empresarial, toda população precisa do serviço que a empresa presta, logo a população mais carente, teria uma nova opção que ofertasse este serviço além do Estado. Outro ponto que auxilia a entrada de um novo concorrente no mercado é o fato da educação ofertada pelo único competidor não ser eficaz e

estar apresentando seu escopo de atuação com potencial de melhoria, como a adequação à nova realidade global e a necessidade de atualização em sua forma de educar.

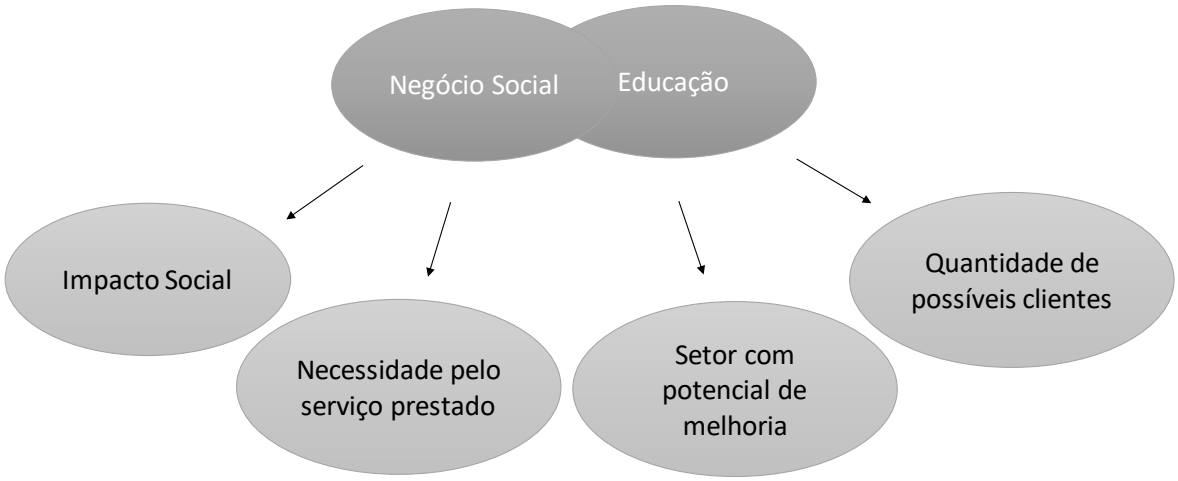

Figura 3 - União entre Negócios Sociais e Educação
Fonte: Elaborado pelo autor

Para se atingir esse público alvo, então, segundo Prahalad (2006, p. 24-46), existem 12 princípios da inovação para atuar neste mercado. Estes princípios procuram descrever como empresas deveriam se posicionar para atingir a base da pirâmide social vista na atualidade brasileira e estão descritos abaixo:

1. Preço – Focar no preço performance dos produtos e serviços.
2. Inovação híbrida – Ter operação baseada em novas tecnologias.
3. Escala da operação – Ter operação escalável e transportável.
4. Desenvolvimento sustentável – Inovar com foco na conservação dos recursos: eliminar, reduzir e reciclar.
5. Identificação da funcionalidade – Desenvolver produtos com profundo entendimento de sua funcionalidade, não somente de sua forma.
6. Processo de inovação – Redefinir processos que se adaptem a situação da empresa.
7. Desqualificação do trabalho – Desenvolver projetos de produtos (bens ou serviços) que levem em conta níveis de classificação, infraestrutura deficiente e dificuldade de acesso em áreas remotas.
8. Educação dos clientes – Ensinar de modo criativos a forma apropriada de uso e os benéficos do produto ou serviço.

9. Design para infraestrutura hostil – Desenvolver produtos com funcionalidade/resistência em ambientes hostis, adequá-lo a infraestrutura de baixa qualidade, como oscilações de energia e poluição.
10. Interface – Realizar pesquisa de interfaces, devido a heterogeneidade da população consumidora.
11. Distribuição – Projetar métodos para alcançar com custo baixo os mercados rurais (alta dispersão) e urbanos (alta densidade populacional) da base da pirâmide.
12. Quebra de paradigmas – Atuar nesse mercado é estar sujeito a quebra de paradigmas, algo que funciona para o mercado tradicional pode não funcionar para mercados da base da pirâmide e vice e versa.

Utilizando os conceitos estudados por Prahalad (2006, p. 24-46) e implementando-os no âmbito brasileiro, um país em desenvolvimento e com deficiência na educação, a união dos negócios sociais com a educação torna-se uma grande oportunidade de negócio. Este estudo pretende nos próximos capítulos avaliar como organizações que estão atuando nesse contexto lidam com as dificuldades de ao mesmo tempo ser uma empresa que tem em sua essência gerar um impacto social e ser rentável.

2.4 FERRAMENTAS PARA MODELAGEM DE NEGÓCIOS E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Após a definição de Negócios Sociais, uma visão do atual cenário da educação brasileira e uma análise das oportunidades advindas deste tipo de negócio no contexto brasileiro, neste item busca-se mostrar quais ferramentas foram utilizadas para modelar os negócios utilizados para o estudo de caso. Ao mesmo tempo, procurou-se identificar algumas oportunidades e ameaças a esses tipos de empresas, visando obter um panorama maior da situação. Para isso, foi utilizado o *Business Model Canvas* e a matriz SWOT. O primeiro foi usado com o objetivo de definir padrões comuns nesses modelos de negócio, já o segundo foi utilizado com o intuito de aprimorar a análise de cada empresa utilizando informações de nível estratégico.

2.4.1 BUSINESS MODEL CANVAS

Segundo Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011, p. 14) um Modelo de Negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma

organização. Estes mesmos autores caracterizam um modelo de negócio em nove componentes, os quais permitem mostrar a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Esses componentes são descritos abaixo e se interagem segundo a Figura 6:

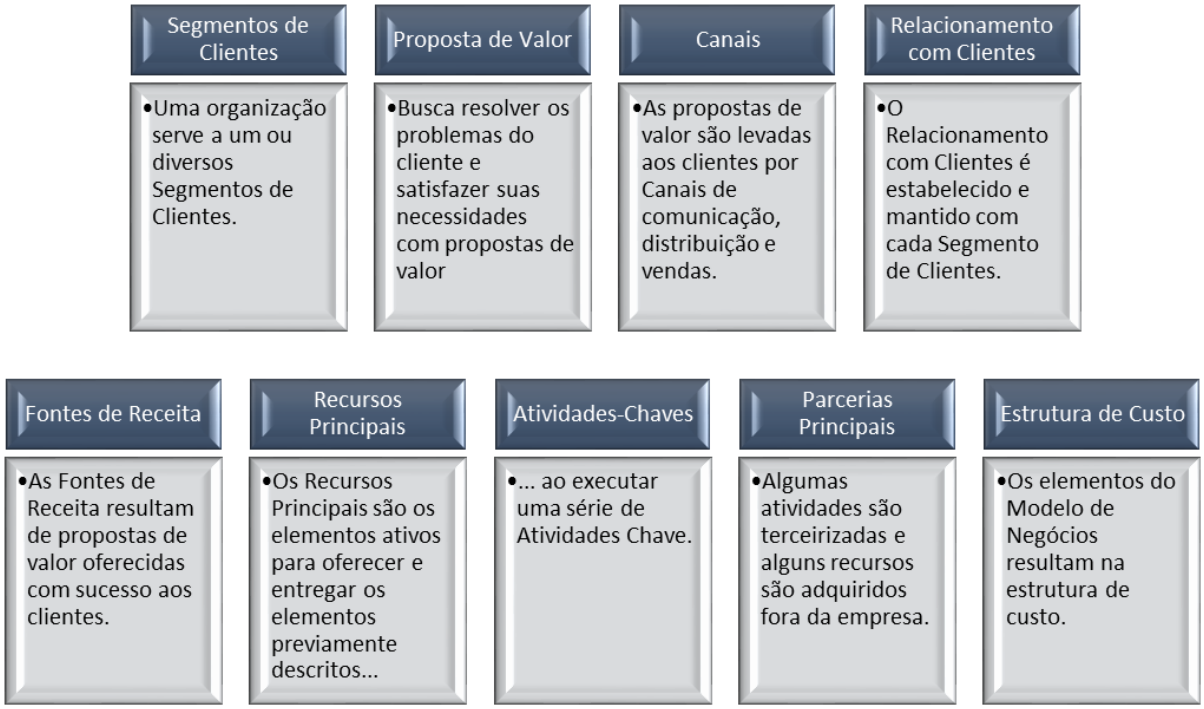

Figura 4 - Os nove componentes do *Business Model Canvas*
Fonte: Adaptado de OSTERWALDER, PIGNEUR (2011, p. 16 e 17)

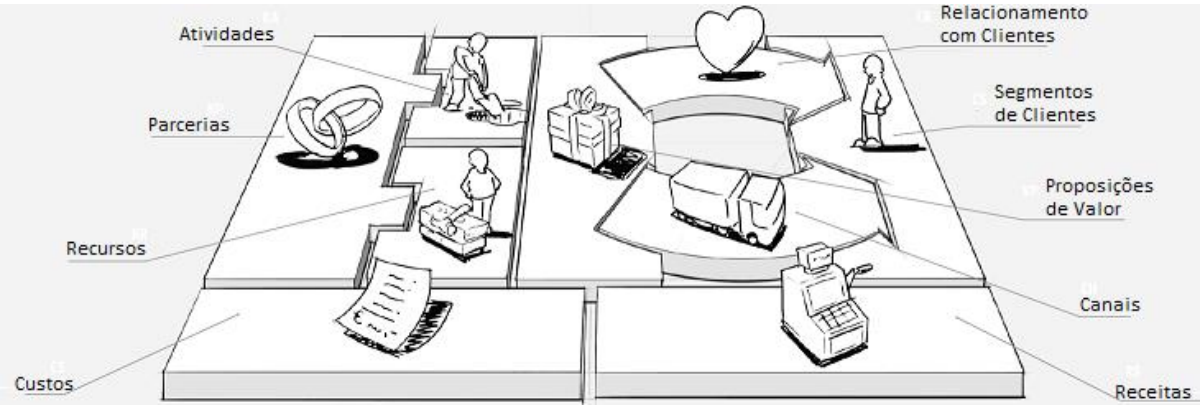

Figura 5 - *Business Model Canvas* e suas interações
Fonte: OSTERWALDER, PIGNEUR (2011)

1) **Segmentos de Clientes**: este componente define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 20). Estes são os agentes mais importantes dentro de uma empresa. Qualquer tipo de organização deve ser voltada a desempenhar um bom produto ou serviço aos seus diversos tipos de clientes. É essencial que depois de definir qual é o segmento de clientes que a empresa deseja atender, identifique-se qual sua carência e como esta

carência ou necessidade poderá ser suprida. Ao mesmo tempo, é importante definir o que também não poderá ser suprido, concluindo qual será o escopo de atuação da organização. Ainda segundo Osterwalder e Pigneur, (2011, p. 21), existem diversas formas de tratar os segmentos de clientes, dos quais se pode destacar:

a) Mercado de Massa: não distinguem entre diferentes segmentos de clientes. Exemplo: Coca-Cola.

b) Nicho de Mercado: atendem um segmento de cliente específico e especializado. Exemplo: fabricantes de peças de carros.

c) Segmentado: diferencia segmentos de mercado com necessidades e carências sutilmente diferentes. Exemplo: Bancos.

d) Diversificada: atende segmentos de mercado com necessidades e problemas muito diferentes. Exemplo: Amazon.

e) Plataforma Multilateral: servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes. Exemplo: MasterCard.

2) **Proposta de Valor:** este componente descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 22). Este é o motivo primordial pelo qual um cliente escolhe a empresa, e nele estão contidos os benefícios que a organização promete entregar. Existem alguns elementos que podem contribuir para a elaboração da proposta de valor de uma empresa (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 23), dos quais citam-se:

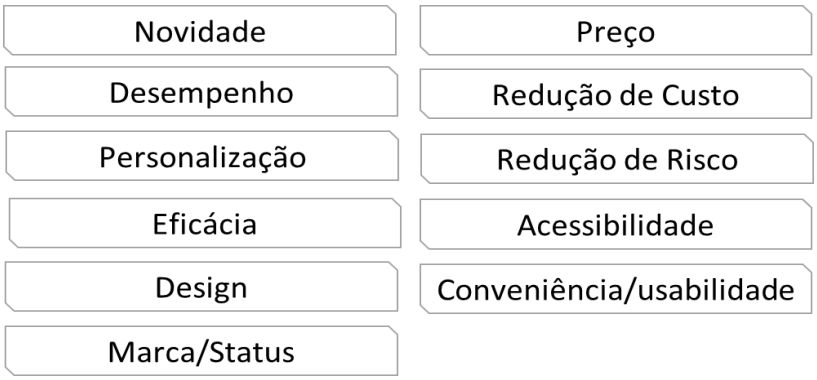

Figura 6 - Elementos que contribuem na geração de valor ao cliente
Fonte: OSTERWALDER, PIGNEUR (2011, p. 23)

3) **Canais:** este componente descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma Proposta de Valor (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 26), sendo o elemento que conecta o cliente com a empresa. É

possível observar a existência de alguns tipos de canais, como: Equipes de Vendas, Vendas na Web, lojas Próprias, Lojas Parceiras e Atacado.

4) **Relacionamento com clientes:** este componente descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com os segmentos de clientes específicos (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 28). Existem três possíveis motivações para o aperfeiçoamento deste relacionamento: conquista de novos clientes, retenção dos clientes atuais e ampliação das vendas como um todo. Segundo Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011, p. 29), uma empresa pode estabelecer os seguintes tipos de relação com o cliente:

a) Assistência Pessoal: baseada na interação humana.

b) Assistência Pessoal Dedicada: envolve dedicar um representante específico para um determinado cliente.

c) *Self-Service*: não estabelece relacionamento direto, porém oferece todos os meios necessários para que eles se sirvam.

d) Serviços Automatizados: mistura um estilo *self-service* sofisticado com processos automatizados. Como exemplo tem-se o fato de sites que a partir de compras anteriores do cliente oferecem a ele determinados tipos de filmes e livros a partir de suas preferências em busca de novas compras futuras.

e) Comunidades: este tipo de relacionamento permite que os usuários troquem conhecimento e modos de resolverem problemas uns dos outros.

f) Cocriação: o usuário auxilia na criação de conteúdo e de novos produtos. É o caso, por exemplo, do YouTube, que solicita aos clientes a criação de conteúdo para consumo público.

5) **Fontes de Receita:** este componente representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 30). É importante entender quanto que cada segmento de cliente está disposto pagar pelo valor que a empresa se propõe a gerar. De acordo com Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011, p. 31) existem diversas maneiras de se gerar receita, tais como:

a) Venda de Recursos: venda do direito a posse de um produto físico.

b) Taxa de Uso: gerada a partir do uso de determinado serviço, de forma que quanto mais se usa, mais elevado será o valor da taxa.

c) Taxa de Assinatura: gerada a partir da venda ao acesso contínuo a um serviço.

d) Empréstimos/Aluguéis/*Leasing*: entrega de direito temporário e exclusivo de determinado recurso particular por um período fixo.

e) Licenciamento: dá aos clientes o direito ao uso da propriedade intelectual protegida.

f) Taxa de Corretagem: promove intermediação de serviços executados em prol de duas ou mais partes.

g) Anúncios: permitem a divulgação de determinado produto, serviço ou marca.

6) **Recursos Principais:** este componente descreve os recursos mais importantes exigidos para que o Modelo de Negócio e todas as partes descritas anteriormente efetivamente funcionem (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 34), podendo envolver elementos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.

7) **Atividades-Chaves:** este componente descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para que seu Modelo de Negócio funcione (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 36). Este elemento constitui nas ações essenciais para a geração de valor ao cliente. Por exemplo, para a Microsoft, as atividades chaves são o desenvolvimento de *software*, enquanto para consultoria McKinsey, a atividade chave é a resolução de problemas eventualmente diagnosticados nas atividades de seus clientes

8) **Parcerias Chaves:** este componente descreve a rede de fornecedores e os parceiros que fazem o Modelo de Negócio funcionar (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 38). As empresas criam parcerias com o objetivo principalmente de otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Este tipo de relação pode ser feita entre competidores ou não competidores, ou então entre comprador e fornecedor.

9) **Estrutura de Custo:** este componente descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócio (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 40). Nesse ponto, ressalta-se a existência de dois tipos de estruturas. De um lado, há aquelas que são direcionadas pelo custo, as quais objetivam a diminuição dos custos o máximo possível. De outro, há aquelas que são direcionadas para geração de valor, as quais se concentram na geração de valor.

Além da definição dos nove componentes que estruturam o modelo de negócio, o *Business Model Canvas* propõe a utilização de um formato em que estes componentes serão descritos de modo a facilitar o entendimento do modelo. Este formato será utilizado neste trabalho e seu padrão se encontra a seguir:

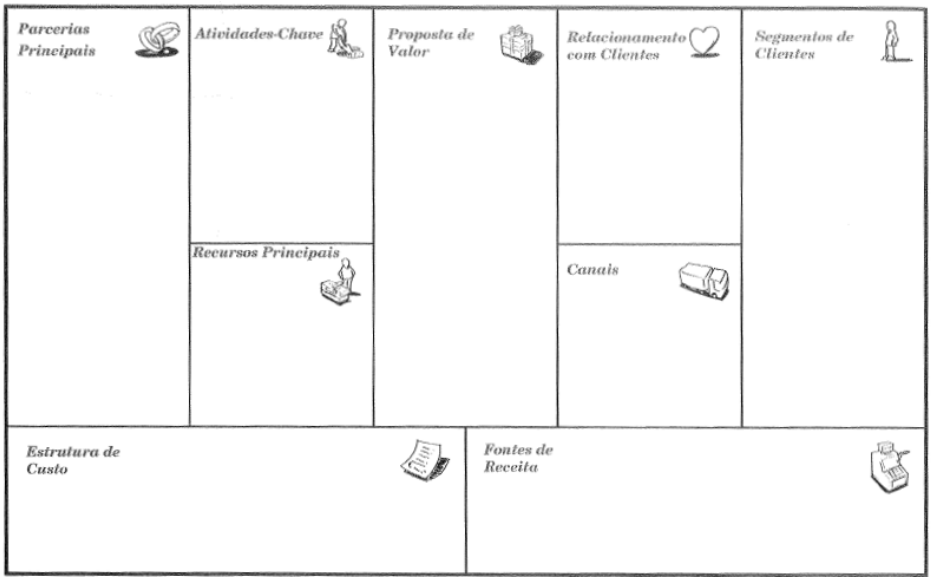

Figura 7 - Modelo do *Business Model Canvas*
Fonte: OSTERWALDER, PIGNEUR (2011, p. 44)

2.4.2 MATRIZ SWOT

A matriz S.W.O.T. é uma ferramenta utilizada na análise do ambiente interno e externo de uma empresa, tendo por finalidade a geração de insumos para definição de sua estratégia. Foi idealizada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, e é uma sigla com base no idioma inglês, a qual representa as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) do negócio

A aplicação desta matriz leva em conta basicamente a análise dos pontos fortes e fracos de uma empresa, bem como as oportunidades e ameaças que o mercado a ela impõe. Cruzando tais informações, é possível identificar quais pontos devem ser otimizados, quais devem ser sempre o foco da empresa que almeje continuar forte, e quais devem ser urgentemente melhorados tendo em vista que podem ser o motivo de futuros problemas para a organização. A partir das informações colhidas desta análise é possível definir ações que pautem a estratégia de médio e longo prazo da empresa.

Esta matriz pode ser observada na figura a seguir:

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes	Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
	Oportunidades	**Ameaças**
Ambiente Externo	Aspectos positivos do ambiente que envolvem a empresa com potencial de trazer-lhe vantagem competitiva	Aspectos negativos do ambiente que envolve a empresa com potencial para comprometer a vantagem competiviva que ela possui

Figura 8 - Matriz SWOT
Fonte: Adaptado de NETO RIBEIRO (2011, p. 19)

3. ESTUDOS DE CASOS

Neste capítulo são abordados todos os temas contemplados nas entrevistas realizadas nas empresas analisadas para a elaboração do presente trabalho, sendo que os estudos de casos foram separados em quatro seções. A primeira apresenta as especificidades da empresa, sua história, qual seu escopo de atuação e como se dá a execução de suas atividades. Em seguida perquire-se sobre o empreendedor entrevistado, abordando sua história empreendedora, curso de formação, bem como qual foi a sua motivação para iniciar o negócio. Logo após, utiliza-se o *Business Canvas* para descrever como a empresa se organiza, conhecendo como ela atua em cada um dos seus nove componentes. Por fim, é feita uma análise estratégica da empresa através da criação sucinta da sua matriz SWOT, a qual é elaborada a partir da entrevista com o empreendedor, de forma a expor exclusivamente a visão do sócio sobre seu negócio.

3.1 EMPRESA 1: AGÊNCIA ESCOLA DE JORNALISMO

3.1.1 A EMPRESA

A empresa nasceu em 2009 a partir do trabalho de uma ONG chamada “Casa do Zezinho”, inicialmente tendo a forma de um projeto de voluntariado. Duas das atuais sócias dirigiram-se ao local para ministrar uma formação em Jornalismo para os jovens que frequentavam a organização. A partir da formação dos jovens, o projeto desenvolveu uma revista que era divulgada nas comunidades no entorno, o que permitiu às empreendedoras observarem uma verdadeira oportunidade de mercado. Percebeu-se que o potencial dos jovens em produzir conteúdo era grande e que havia um nicho de mercado que não estava sendo devidamente explorado.

Não havia publicações e periódicos em que fossem veiculadas matérias interessantes aos jovens da comunidade, que tinham acesso somente a revistas que não os representavam nem condiziam a sua realidade ou a revistas populares.

Além disso, durante os primeiros anos de trabalho alcançaram resultados expressivos: 70% dos jovens que participaram deste projeto aumentaram suas notas na escolas, 30% passaram de média 5 em português para 10 e 50% foram aprovados no PROUNI e ingressaram em cursos do ensino superior. Com este cenário, as sócias perceberam, no ano de 2012, que o projeto social poderia se tornar uma empresa, a qual, além de gerar renda,

poderia permitir que esses jovens capacitados continuassem atuando no ramo e pudessem ser ressarcidos por suas ações.

Atualmente a empresa é composta por cinco pessoas na redação e na área de inteligência; dez jovens que são capacitados durante o ano e mais de 300 que já foram capacitados e que trabalham com a empresa de acordo com a demanda. Esses jovens se concentram em sua maioria na cidade de São Paulo, porém alguns podem ser encontrados em outras regiões por todo o país. O escopo de atuação da organização pode ser sintetizado na figura a seguir:

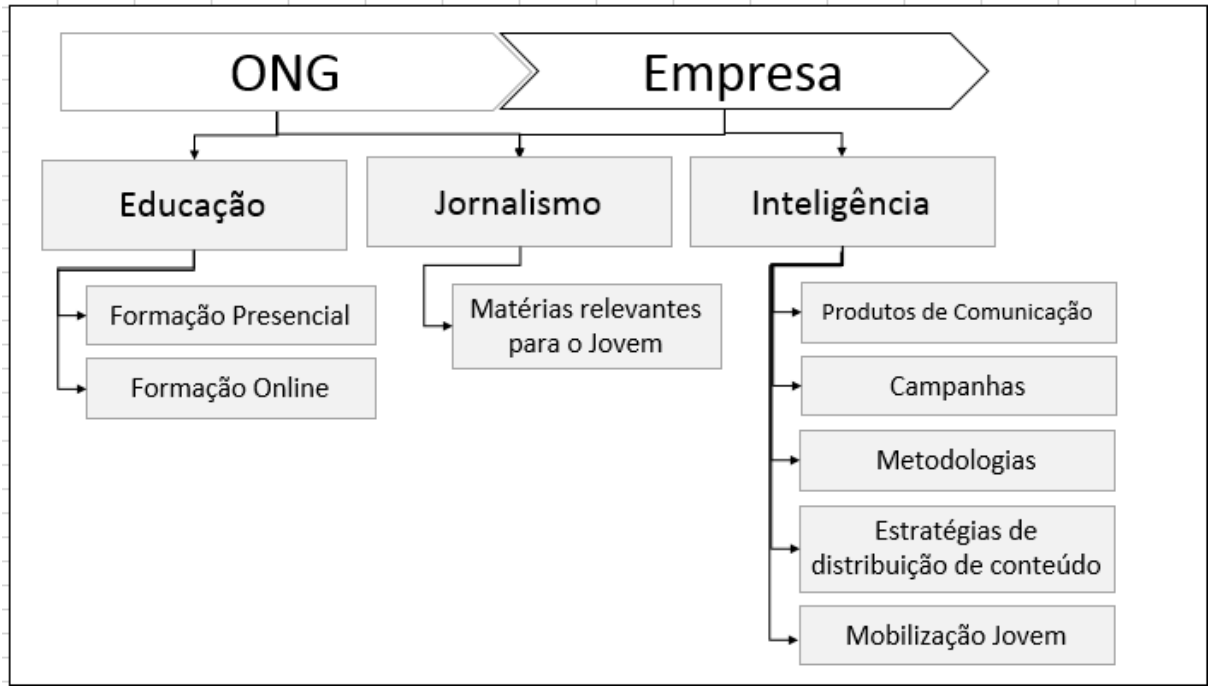

Figura 9 - Escopo de atuação da Empresa 1
Fonte: Elaborado pelo autor

A organização é composta por dois CNPJ's, constituindo-se em figura híbrida, tanto ONG quanto empresa. A ONG é chamada de Escola de Jornalismo, e fica responsável pela formação de dez bolsistas vindos de bairros das periferias de São Paulo e pela disponibilização de conteúdo de formação de jornalistas na internet. Além disso, a ONG atua junto com a empresa criando matérias jornalísticas que são de relevância ao público jovem. A área de Inteligência, por sua vez, é gerida pela empresa, e seus principais serviços são voltados a empresas que pretendem criar produtos, pesquisa, metodologias e serviços que impactem de forma ampla ou segmentada o público jovem.

Segundo a entrevistada, ao longo dos anos de atividade da empresa, o principal desafio foi alcançar fontes de financiamento. Atualmente, a empresa utiliza um modelo híbrido de financiamento, baseado em receitas advindas de editais públicos, e prestação de

serviços a empresas, fundações e pessoas físicas. Porém, mais que obtenção de lucro, as áreas de Inteligência e Jornalismo garantem a sustentabilidade da formação de jovens das periferias, permitindo que a organização lhes entregue conhecimento e constitua uma fonte de renda para eles.

A organização já foi agraciada com diversos prêmios por sua iniciativa e pelos resultados atingidos até então. Foi selecionada pela revista americana GOOD como uma das 100 iniciativas globais que auxiliam na evolução do mundo, bem como foi contemplada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento como uma das 16 start-ups mais inovadoras da América Latina. Ainda, a empresa é auxiliada pela Endeavour através do programa Visão de Sucesso e alavancada pela *Edge Foundation*, fundo internacional de apoio a start-ups de educação.

3.1.2 O EMPREENDEDOR

A sócia entrevistada, é formada em Jornalismo, tendo estagiado e trabalhado na Globo e na Editora Abril, onde frequentou o curso Abril. Nesta época, conheceu sua sócia, momento em que iniciaram a ideia de lecionar para jovens. Após a criação da empresa, a empreendedora fez pós-graduação em Marketing Digital, observando possíveis ações voltadas para inteligência e estratégia. Como resultado do curso, a entrevistada criou e desenvolveu o projeto de ensino a distância da empresa. Neste contexto, a organização conseguiu ser acelerada pelo programa da Endeavor para negócios sociais, o Visão de Sucesso. Atualmente a empresa tem o total de mais de 4000 pessoas já inscritas e tendo cursado os cursos gratuitos oferecidos à distância. Em seguida, a sócia fez um MBA em finanças, o que a auxilia a cuidar da parte financeira da empresa.

3.1.3 BUSINESS CANVAS

A seguir segue o Canvas elaborado de acordo com as informações passadas pela sócia e a descrição de cada componente:

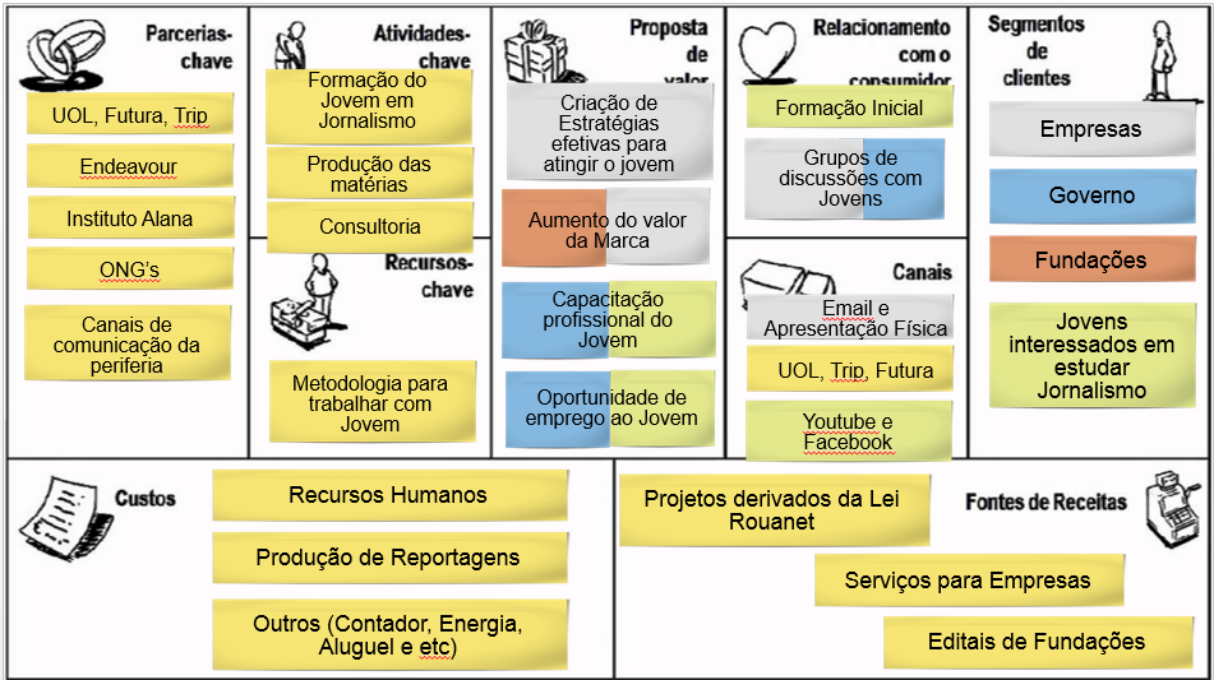

Figura 10 - Canvas da Émpresa 1
Fonte: Elaborado pelo autor

a) Segmentos de Clientes

Segundo a sócia entrevistada, a empresa define como segmentos de clientes empresas, governo e fundações. Outro importante segmento são os jovens para os quais elas prestam serviços de educação, tanto os 10 bolsistas anuais, quantos todos os outros beneficiados com cursos gratuitos online. Normalmente a empresa presta serviços vinculados a editais públicos ou de fundações vinculados a estimular a cultura brasileira. Além disso, a organização é procurada por empresas que precisam entender melhor o público jovem, e através da sua área de Inteligência, a equipe elabora serviços personalizados com o objetivo de suprir a carência de seu cliente.

b) Proposta de Valor

A empresa procura entregar para cada tipo de segmento um valor diferente. Para as empresas, os principais valores gerados são: criação de estratégias efetivas que a possibilitem chegar até o público jovem e valorização da marca da empresa. Eles também focam em entregar este último valor às Fundações, que, para além deste, da mesma forma que o Estado, também procuram pela principal entrega da organização: capacitação e criação de oportunidades de emprego para os jovens de comunidades carentes. A visualização de que o Jornalismo pode ser uma ferramenta para que o jovem tenha independência e se sinta empoderado em sua comunidade são diferencias que não trazem benefícios somente ao jovem, mas também à sociedade como um todo.

c) Canais

Da mesma forma que a Proposta de Valor, existem canais que são utilizados com segmentos de clientes específicos. A empresa utiliza e-mail e apresentação presencial para entrar em contato com outras empresas, este fato ocorre normalmente quando eles conquistam o direito de usufruir de algum recurso de edital público ou de fundações e necessitam de um apoio extra em sua empreitada. Quando a situação é inversa, ou seja, quando há procura de uma empresa específica por seus serviços, os principais canais são os mesmos utilizados para chegar em todos os segmentos. Utilizam-se, então, do site da empresa, outros sites, especialmente da UOL, Trip e Futura, nos quais publica diversas matérias, bem como redes sociais como YouTube e Facebook. Segundo a entrevistada, esses dois últimos canais são os principais meios para se alcançar o público jovem, pelos quais são passadas as novidades da empresa, suas matérias e aulas sobre Jornalismo.

d) Relacionamento com o Consumidor

As principais formas de a empresa se relacionar com seus clientes é através da formação inicial durante o ano de estudos do jovem sobre jornalismo e através de momentos criados pela organização buscando reunir jovens e proporcionar discussões sobre temas diversos, com o objetivo de gerar insumos importantes para que tanto a empresa quanto o governo possam traçar ações mais embasadas no que de fato esse público espera e procura.

e) Fontes de Receitas

A empresa tem diferentes fontes de receitas, sendo que os principais serviços capitalizáveis são os derivados da área de Inteligência. Analisando o montante recebido, ainda, de acordo com a sócia, 50% do valor das receitas da empresa é relacionado a projetos derivados da Lei Rouanet, lei que estabelece o regramento de como o Governo Federal deve disponibilizar recursos para fomentar a cultura no Brasil (BRASIL, 1991).

As demais fontes de receitas são divididas da seguinte forma: cerca de 30% advém de serviços para empresas e 20% de editais de Fundações. Existem ainda esporadicamente recursos derivados de ações a pessoas físicas, embora essa forma de receita ainda esteja no início de sua elaboração.

f) Recursos Chaves

Segundo a entrevistada, o maior recurso da empresa é a metodologia utilizada para trabalhar com o Jovem. Este modo de trabalho foi especializado ao longo dos anos utilizando outras metodologias como o Design Thinking. Saber como potencializar os resultados deste

público e extrair o máximo da vivência de cada um foi o principal fator de sucesso da empresa.

g)Atividades Chaves

As atividades principais da organização são a formação do jovem em Jornalismo, a produção de matérias e a consultoria que a empresa faz a outras empresas que desejam atrair o público jovem. A primeira atividade, além de ser a principal atividade social da empresa, também é a atividade que proporcionará o futuro pessoal que gerará suas matérias e publicações, reciclando a empresa e mantendo sempre a cultura inicial.

h)Parcerias Chaves

Dentre as principais parcerias da empresa, a entrevistada destacou a UOL, canal Futura e o site Trip como importantes parceiros que auxiliam na publicação de suas matérias para grande público. Outras parcerias, como: a Endeavor, Instituto Alana e outras ONG's, ainda, auxiliam de outros modos a organização em seu desenvolvimento. Além destes, existem alguns canais de comunicação da periferia que os ajudam a manter contato com os jovens destas comunidades.

i) Custos

A estrutura de custos segundo a entrevistada é 70% formada por Recursos Humanos. A outra parte é dividida entre os custos relativos à produção de reportagens e infraestrutura da empresa. Toda parte de custo é enxuta, priorizando atividades que de fato geram valor para a organização.

3.1.4 MATRIZ SWOT

Na análise interna da matriz SWOT da empresa, a entrevistada apontou como pontos fortes da empresa a cultura da equipe. Por manter um pensamento Jovem e levar tal pensamento em cada atitude da empresa, torna o negócio diferenciado frente à concorrência. Dentro desta cultura, a sócia destacou duas características que para ela mostram-se essenciais, quais seja, a flexibilidade e atitude de seus colaboradores. Isso permite que a empresa se remodele e consiga fazer matérias em diversos locais.

Por outro lado, pela observação dos pontos fracos da organização foi identificada a dificuldade de definir o escopo de atuação como principal ponto. Como a área de publicidade e jornalismo é muito dinâmica e liquida, a empresa é habilitada a fazer muitos tipos de serviços, porém transparecer isso aos clientes tem sido uma dificuldade.

Em relação à análise externa, foi comentado dentre as oportunidades a crise atual do Jornalismo e da Publicidade. Segundo a sócia, o momento atual é perfeito para grandes mudanças e essas duas áreas estão passando por grandes transformações. Para ela, o momento seria propício à utilização de novas metodologias, novas formas de pensar em Jornalismo e Publicidade.

Em compensação, entre as ameaças, grande destaque foi dado à recessão econômica, que, ao seu ver, deixa muitos agentes econômicos mais receosos quanto a inovações, diminuindo os investimentos feitos na área em que eles atuam.

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	- Empresa Jovem, com espírito Jovem - Flexibilidade - Atitude	- Dificuldade de definir escopo e passar isso aos clientes
	Oportunidades	**Ameaças**
Ambiente Externo	- Crise atual do Jornalismo - Crise atual da Publicidade	- Recessão econômica

Figura 11 - Matriz SWOT da Empresa 1
Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 EMPRESA 2: PLATAFORMA DE ESTUDOS

3.2.1 A EMPRESA

A empresa foi fundada em 2012 na cidade de Belo Horizonte, sendo que atualmente está localizada no San Pedro Valley, uma comunidade que busca reunir Startups da cidade para conjuntamente identificarem oportunidades, necessidades e incentivos para este mercado.

A empresa é hoje uma das Startups que mais cresce no país, atuando em todo Brasil através da disponibilização de testes e diagnósticos de forma gratuita para jovens que pretendem estudar para o ENEM. Além disso, em alguns estados, como Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás e Pernambuco, ainda atuam através da prestação de serviço para escolas e faculdades.

Seu escopo de atuação é dividido em dois segmentos, Ensino Médio e Ensino Superior, como demonstra a figura a seguir:

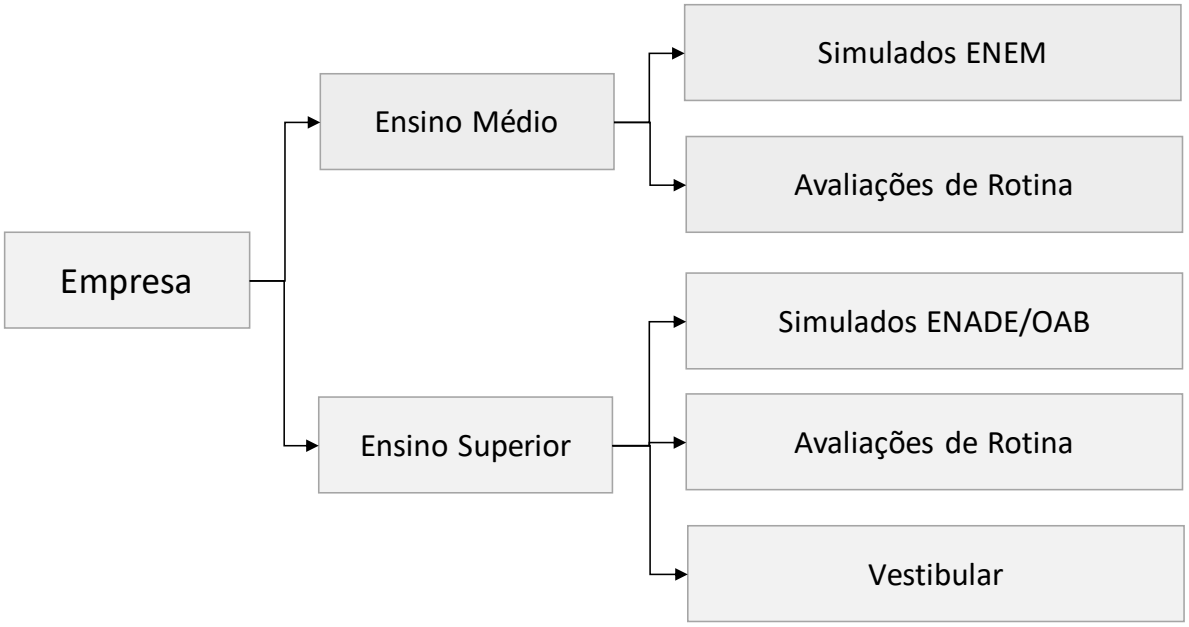

Figura 12 - Escopo de atuação da Empresa 2
Fonte: Elaborado pelo autor

No primeiro segmento, a empresa atua auxiliando a escola no gerenciamento de suas atividades de avaliação e preparação para o ENEM. Sua plataforma de ensino possibilita que a escola tenha as seguintes ações para alavancar os resultados de seus alunos:

- Criar exercícios ou simulados rapidamente através de seu grande banco de dados de questões;
- Criar atividades com datas de início e término com tempo máximo de realização;
- Gerenciamento dos resultados dos alunos com base em estatísticas individuais e coletivas;
- Simulados elaborados conforme modelo do ENEM, corrigidos com base na Teoria de Resposta ao Item[7], e vestibulares;

[7] Teoria de Resposta ao Item é o método utilizado pelo ENEM para pontuação da questões da prova.

- Comparação do nível de aproveitamento dos alunos de uma escola com outras;
- Transparência com os pais a respeito ao desempenho dos alunos;
- Conhecimento dos pontos fortes e fracos do ensino da escola;
- Acompanhamento da evolução dos resultados da escola.

A partir dessas ações, a plataforma visa engajar mais os alunos no processo de aprendizagem de cada matéria, otimizar o tempo dos professores dentro e fora de sala de aula, bem como oferecer vários recursos que permitam à escola olhar estrategicamente para seus resultados, comparando-os aos resultados de outras escolas e aos seus próprios resultados anteriores, para que assim possa definir planos de ações efetivos para melhorar sua forma de capacitar seus alunos.

A empresa que anteriormente havia sido criada com foco completo para o ENEM observou a abertura de um novo ramo de possíveis clientes, a saber, as faculdades. Com a crescente demanda dessas empresas por plataformas que possibilitassem um melhor gerenciamento dos resultados de seus alunos e meios de preparação mais efetivos para o ENADE, a empresa passou a adequar sua plataforma às necessidades das faculdades. Atendendo a demandas similares às das escolas, como maior engajamento e identificação dos pontos fortes e fracos dos alunos, a empresa aprimorou a plataforma para ser mais flexível e personalizada. Estas duas características são de grande relevância, tendo em vista a grande variedade de tipos de cursos e suas respectivas peculiaridades de ensino.

Através destes serviços a empresa espera atuar em duas grandes necessidades das faculdades. A primeira é a obrigação dos cursos de ensino superior obterem níveis adequados de rendimento no ENADE, sob pena de sofrerem restrições de funcionamento devido ao resultado insatisfatório na avaliação de desempenho. A segunda necessidade é o problema na taxa de retenção dos alunos nas faculdades. A partir do uso de tecnologias como vídeo aulas, possibilidade de estudos em tablets e celulares e atividades personalizadas, a empresa procura engajar mais os alunos e suprir as carências de cada um individualmente, customizando a forma de aprender.

A empresa ainda oferece cursos de ensino superior preparação para prova da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e auxilio na preparação de seus respectivos vestibulares.

Além de atuar em *Business to Business* (B2B) conforme descrito acima, a empresa também atua *Business to Consumer* (B2C) gratuitamente, oferecendo sua plataforma para que o estudante possa ter acesso ao banco de provas e gerenciar seus resultados em cada matéria, observando para quais delas deve destinar maiores esforços. Segundo o sócio da empresa,

atualmente 70% dos clientes não pagantes são de escolas públicas e estes estão localizados em todos estados brasileiros.

3.2.2 O EMPREENDEDOR

A empresa iniciou suas atividades contando com onze sócios, alguns deles com curso superior e outros não. Atualmente integram o negócio seis sócios com formação em ramos diversificados, integrando a equipe simultaneamente, por exemplo, um sócio engenheiro mecatrônico e outro com licenciatura em Letras. De acordo com o sócio entrevistado, eles não fizeram nenhum curso especializado em empreendedorismo nem nenhuma outra capacitação no ramo, somente descobrindo que seu modelo de negócio caracterizava-se enquanto negócio social cerca de um ano após iniciadas as atividades. Todo o k*now-how* de negócio obtiveram por meio da experiência anterior no gerenciamento de um cursinho de aula particular. Entre os anos de 2009 a 2013, o empreendimento, situado no centro de Belo Horizonte, chegou a contar com mais de 400 alunos, 2 unidades e 14 funcionários, no qual o entrevistado e um dos atuais sócios trabalhavam.

Com a vivência no meio educacional, os dois empreendedores perceberam que, para crescer no ramo, necessitavam de escalabilidade, momento em que visualizaram na tecnologia meio adequado de aumentar o impacto de seu negócio. Em 2012, então, convidaram pessoas estrategicamente escolhidas pela sua competência para fazerem parte da iniciativa e, já no ano seguinte, buscando dedicarem-se com a maior intensidade possível à nova empreitada, venderam a empresa de aulas particulares. Segundo o entrevistado, muitos especialistas alertam sobre os riscos de um grande número de sócios em uma empresa e que muitas vezes muitos sócios podem ter um impacto negativo no sucesso do negócio. Isso se deve ao fato de existir uma dificuldade maior de que todos entejam 100% engajados e alinhados com o propósito da empresa. Para ele, a despeito dos alertas dos especialistas, contudo, a empresa somente obteve o sucesso atual devido à grande diversificação de competências e habilidades dos mais diversos sócios.

3.2.3 BUSINESS CANVAS

A seguir segue o Canvas elaborado de acordo com as informações passadas pelo entrevistado e a descrição de cada componente:

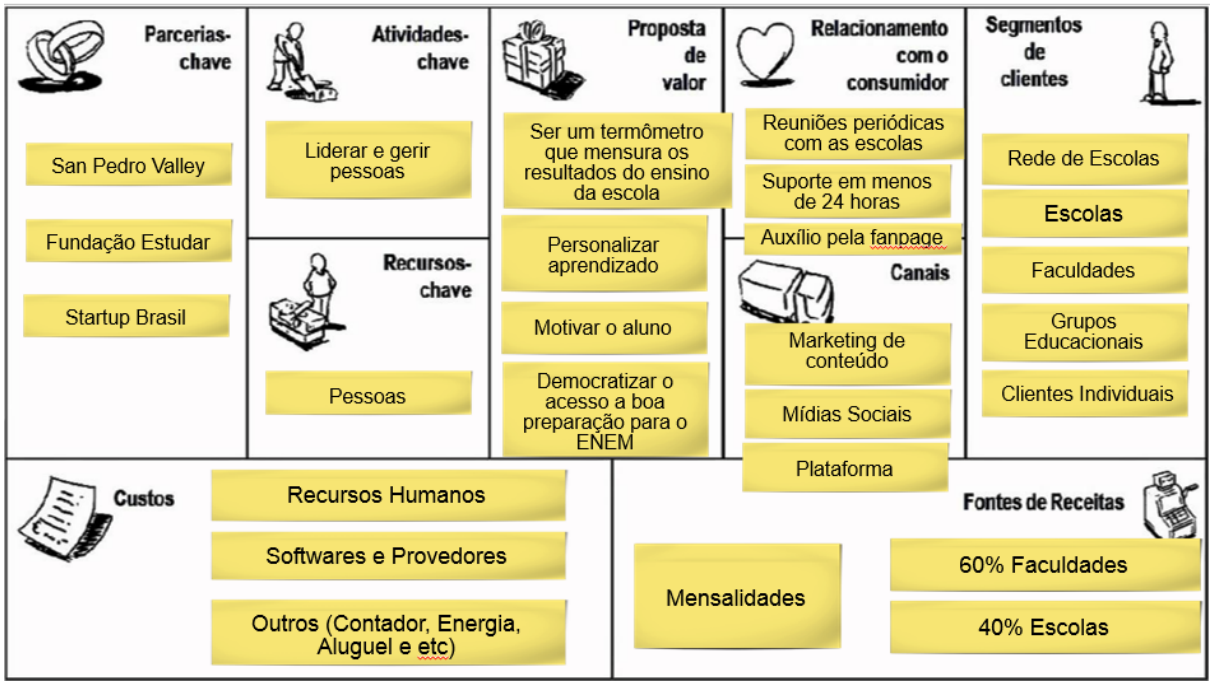

Figura 13 - Canvas da Empresa 2
Fonte: Elaborado pelo autor

a) Segmentos de Clientes

Os clientes são segmentados em 5 principais tipos: Rede de Escolas, Escolas, Faculdades, Grupos Educacionais e Clientes Individuais. Os quatro primeiros tipos são clientes capitalizáveis, ou seja, devem pagar pelo acesso à plataforma. Os clientes individuais não necessitam de pagar para utilizarem o recurso. Este é um diferencial da empresa, a qual busca possibilitar que qualquer estudante tenha acesso a um grande acervo de provas, diagnosticando quais matérias são seus pontos fortes e quais os pontos a melhorar, para, a partir disso, criar planos de ações para alcançar os melhores resultados no ENEM. Segundo o entrevistado, atualmente 70% dos clientes individuais são de escolas públicas, reforçando esse diferencial da empresa e demonstrando uma busca de alunos de escolas públicas por meios de aperfeiçoarem seu método de estudos para o exame.

b) Proposta de Valor

A empresa busca gerar valor através do diagnóstico da situação do aluno em cada matéria, ou seja, assim como o sócio descreveu, a plataforma funciona como um termômetro que indica quais pontos estão bons e quais devem ser melhorados pelos estudantes. Esse valor

é gerado para todos seus clientes, pois da mesma forma que o aluno consegue ter essas informações, a escola ou faculdade consegue obtê-las individualizadas e coletivas que podem auxiliar na tomada de decisões quanto ao programa de ensino. Outro valor gerado é a possibilidade de personalizar o aprendizado a partir das carências que o estudante tem. Os professores podem desenvolver atividades de acordo com a necessidade da sala e auxiliar o aluno que tem mais dificuldade no assunto a criar um guia de estudos personalizado. Além disso, a plataforma consegue engajar mais os alunos, através da facilidade do seu uso e de um ranking dos alunos que mais acertam questões no país, promovendo uma disputa sadia por conhecimento.

c) Canais

Os principais canais utilizados pela empresa são as mídias sociais, marketing de conteúdo e a própria plataforma. O primeiro reforça principalmente o contato com o consumidor final, promovendo uma proximidade maior e criando conteúdo que os possam auxiliar. O marketing de conteúdo, por sua vez, além de procurar criar textos e publicações interessantes aos estudantes, também busca demonstrar casos de sucessos e depoimentos de alunos que utilizaram a plataforma. Desse modo, revela-se meio de fazer propaganda do negócio, bem como de alcançar os tomadores de decisões nas escolas e faculdades, transmitindo a imagem do recurso como uma possível solução para diversos problemas por eles enfrentados. Por fim, a própria plataforma é o principal modo de estar em contato com o cliente e também o maior meio pelo qual a empresa gera valor para seus clientes.

d) Relacionamento com o Consumidor

As principais formas de relacionamento com o cliente são através de reuniões periódicas com as escolas, suporte com tira dúvidas e uso da página do Facebook para tirar dúvidas e receber opiniões dos clientes. Pode-se entender que são utilizados os seguintes meios de relacionamento com o consumidor: Assistência Pessoal, Assistência Pessoal Dedicada e Comunidades, variando de acordo com o tipo de cliente. As reuniões periódicas são definidas de acordo com o contrato estabelecido com a escola, enquanto o suporte é acessível a todos. De acordo com o entrevistado, a empresa pratica a política que qualquer demanda relacionada a suporte ao cliente deve ser atendida em menos de 24 horas, enfatizando a importância de um contato próximo com o consumidor.

e) Fontes de Receitas

A receita da empresa advém das mensalidades pagas pelas escolas e faculdades. Esse tipo de pagamento se caracteriza como Taxa de Assinatura, em que o cliente paga um valor

recorrente para poder utilizar o produto, como por exemplo, o que ocorre com a Netflix e Sky. Atualmente, segundo o entrevistado, a empresa tem 60% do seu faturamento advindo de mensalidades pagas por faculdades e os 40% restantes pagas por escolas. Isto é reflexo da grande necessidade de as faculdades estruturarem seu método de ensino, mostrando que elas estão buscando meios para preparar e realizar atividades e provas em menor tempo e com maior qualidade, além buscar formas para estarem mais preparadas para provas como o ENADE.

Um ponto importante é o fato da empresa ainda não ter atingido o seu Ponto de Equilíbrio, em que as receitas têm o mesmo valor que os custos, já que, no momento atual, a startup tem maior quantidade de despesas que suportaria sua receita. De acordo com o sócio entrevistado, não é intenção da empresa atingir esse ponto de equilíbrio. A meta é continuar crescendo em uma velocidade alta utilizando dos recursos arrecadados com a mensalidades e com os investidores. Estes últimos são por ele considerados os impulsionadores deste crescimento, tanto pelo o dinheiro investido, quanto pela cobrança efetivada.

f) Recursos Chaves

O maior recurso da empresa são suas pessoas. De acordo com o entrevistado, não existe outro recurso tão importante, pois tudo vai depender da equipe responsável pela condução do negócio. Logo, em sua visão, a ação mais certa a ser feita é investir no pessoal, já que, com uma equipe de qualidade, é possível obter resultados grandiosos.

g) Atividades Chaves

Em sintonia com o apresentado acima, questionado acerca de qual atividade da empresa é a mais importante, o entrevistado identificou que a liderança e gestão de pessoas seria a ação de maior impacto nos resultados do negócio. Liderar sua equipe, desenvolver novas lideranças e promover a melhoria de cada uma das pessoas da organização são atividades que os sócios da empresa veem como essenciais para o sucesso da startup.

h) Parcerias Chaves

O entrevistado considera como principais parcerias as seguintes organizações: San Pedro Valley, a Fundação Estudar e Startup Brasil. San Pedro Valley foi criado com o propósito de criar parcerias estratégicas entre não competidores e até mesmo situações de *coopetição*, ou seja, parcerias entre concorrentes. Essa relação foi criada principalmente com o objetivo de otimizar o modelo de negócio das empresas que participam do seu ecossistema. A Fundação Estudar atua em auxílio à ampliação e manutenção da rede de contatos que potencializam os resultados dessas empresas. Por exemplo, através da exposição da empresa

por essa organização, outras pessoas podem passar a conhecê-la e, assim, tornarem-se possíveis clientes ou mesmo colaboradores. O Startup Brasil, por outro lado, é o Programa Nacional de Aceleração de Startups, que foi criado pelo governo federal em 2013, e que foi parceiro igualmente essencial ao crescimento de sua empresa. Além disso, esse programa aumenta a visibilidade da startup, facilitando o acesso a outros tipos de investidores.

i) Custos

A estrutura de custos da empresa é majoritariamente voltada à geração de valor ao cliente. Segundo o entrevistado, cerca de 75% (setenta e cinco por cento) de seus custos são gastos com pessoal, enquanto o restante é destinado a aluguel, manutenção da plataforma online, servidor, serviço de contabilidade, entre outros. Um ponto importante é que a empresa faz distribuição de lucros como forma de motivar o seu pessoal a continuar alcançando e superando as metas da empresa. O método que a organização utiliza para ter essa cota de recurso disponível para distribuição para a equipe mesmo não estando em seu ponto de equilíbrio é destinar um percentual do recurso adquirido de investidores para esse fim. É um consenso dos sócios a importância em motivar e priorizar os colaboradores, pois estes que impulsionarão a empresa rumo à sua visão.

3.2.4 MATRIZ SWOT

Analisando o ambiente interno da empresa, o entrevistado apontou como forças da empresa a presença de pessoas que geram muito resultado. Além disso, o atendimento aos clientes, em sua visão, é um dos diferenciais da empresa, bem como a estabilidade da plataforma em que os estudantes resolvem as questões a eles disponibilizadas. Em relação aos pontos fracos, foi apontado que a plataforma ainda pode ser melhorada em diversos aspectos e que o modelo de negócio ainda pode ser aprimorado para ser mais escalável.

Dentro da análise do ambiente externo, foi identificada como oportunidade a deficiência da maioria das escolas em obter as informações que o negócio oferece. Segundo o entrevistado, atualmente a maioria das escolas não tem um sistema de gestão adequado que as permita identificar seus pontos fortes e de melhoria, e que é uma tendência que esse setor comece a buscar por essas informações. Outra oportunidade é a previsão de que provas como ENEM, ENADE e OAB comecem a ser realizadas de modo online, e que uma plataforma como a trazida possa servir de modelo para esse tipo de prova. Uma das ameaças apontadas foi a grande velocidade com que o mercado está se modificando, o que obriga a empresa a

permanecer atenta às mudanças em seu nicho e em constante aperfeiçoamento. Outra ameaça é a grande concorrência que já existe de empresas que prestam serviços relacionados ao ENEM. A seguir segue a matriz criada com base nessas informações:

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	- Gente boa, pessoas fora da curva - Atedimento ao cliente - Plataforma	- Produto ainda precisa de muitas melhorias - Modelo necessita de ser mais escalável
	Oportunidades	**Ameaças**
Ambiente Externo	- Escolas carentes de analises contrutivas baseadas em dados de seu ensino - ENEM, OAB , ENADE ser online	- Mercado modificar de maneira mais rápida que a capacidade da empresa se adaptar - Mercado voltado para o ENEM muito competitivo

Figura 14 - Matriz SWOT Empresa 2
Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 EMPRESA 3: PLATAFORMA DE APRENDIZAGEM ATRAVÉS DA *GAMEFICAÇÃO*

3.3.1 A EMPRESA

Fundada em 2012, a empresa encontra-se situada em Sorocaba, interior do estado de São Paulo, e oferece a seus clientes uma plataforma baseada em games criados a partir das diretrizes curriculares. Esta plataforma tem como objetivo disponibilizar um mundo virtual com avatares (personagens fictícios) que estimularão a curiosidade dos alunos, levando-os ao aprendizado de diversas disciplinas do currículo escolar, cidadania e valores morais, contando ainda com total controle e monitoramento por parte da escola, professores e pais.

Atualmente, a empresa tem clientes em todo país e seu principal diferencial é a utilização da *gameficação* para estimular o aprendizado da criança. Direcionado para alunos do Ensino Fundamental I, cujas idades variam de 6 a 11 anos, a plataforma utiliza os seguintes recursos para tornar o ensino um verdadeiro jogo:

- As atividades são distribuídas em desafios e missões (*Achievements*);
- Os alunos ganham pontos nos jogos e atividades;
- Os alunos são classificados em um ranking através de seus recordes (*Records*);
- As missões concluídas são convertidas em figuras para um álbum de fotos (*Badges*);
- Os *feedbacks* positivos são utilizados frequentemente para motivar os alunos a superar os desafios;
- As atividades têm um processo de progressão gradativa e adaptada ao perfil do aluno.

Seu escopo de atuação engloba escolas particulares, secretarias de educação de municípios e clientes individuais. Todos esses clientes são capitalizáveis, porém a taxa de uso dos clientes individuais tem um valor monetário baixo, tornando o serviço acessível aos mais variados públicos.

A plataforma pode ser utilizada na sala de aula, no laboratório de informática, ou até mesmo pelo aluno, quando encontra-se em casa. Além disso, são gerados relatórios e gráficos que permitem que a escola, a secretaria de educação ou até mesmos os pais saibam como está o desempenho do filho nas atividades. Para a escola e a secretaria, essas informações servem também para obtenção de diagnóstico da efetividade da atividade educacional, possibilitando o conhecimento de quais áreas os alunos estão conseguindo evoluir e quais demandam uma revisão do método de ensino. Outra ferramenta que igualmente se revela possível é a criação de atividades e aulas interativas pelo professor. Para que todas utilidades possam ser usadas pela escola, a empresa capacita a equipe de educadores e faz o acompanhamento no uso e na aplicação da plataforma.

Para promover o aprendizado da criança, além do uso de atividades *gameficadas*, os conteúdos são divididos em oito mapas tematizados em uma cidade virtual: Português; Matemática; Ciências; Geografia; História; Minas; Biblioteca; e Shopping. Desta forma, o conteúdo curricular é passado de acordo com o avanço do aluno nas fases de cada mundo. Além disso, cada jogador tem um pet do qual deve cuidar, fazendo com que o aluno tenha responsabilidades sobre seu animal virtual. Outro diferencial da plataforma é a possibilidade

de ter jogos *multiplayer*, ou seja, com mais de um jogador, em um ambiente MMO (*Massive Multiplayer Online*) que proporciona um ambiente interativo e simula situações de vida real.

3.3.2 O EMPREENDEDOR

O sócio entrevistado é formado em análise de sistemas e em toda sua carreira trabalhou neste ramo, integrando a equipe ou gerindo empresas com base tecnológica. No início deste século começou a também trabalhar em empresas do terceiro setor, sendo um dos fundadores do Projeto Pérola. Este projeto é uma associação de caráter social que visa desenvolver a consciência protagonista nas comunidades assistidas, a fim de que os jovens atendidos utilizem os conhecimentos ao longo do curso e acreditem em seu potencial. Depois de outros trabalhos e passagem pela área acadêmica, o entrevistado fundou, em 2012, a empresa analisada.

Em 2011 o entrevistado participou de uma oficina promovida pela Artemisia e, a partir do conteúdo ensinado, percebeu que, ao invés de criar um projeto social, poderia criar uma empresa voltada ao atendimento de demandas sociais. Inicialmente o negócio foi criado para suprir carências das escolas públicas nas quais já havia prestado serviços. Porém, logo no início das atividades da nova empresa, os sócios perceberam que deveriam alargar seu escopo, alcançando também escolas particulares, já que a organização não conseguiria sustentabilidade somente atendendo secretarias de educação. Nesse momento, entenderam a necessidade de criar meios de abranger o novo público diagnosticado, o que, segundo o entrevistado, fez com que a plataforma sofresse muitas modificações, sendo praticamente reinventada. Assim, o desenvolvimento e aprimoramento do serviço tornou-se essencial para a empresa se manter no mercado.

Ainda segundo o entrevistado, no Brasil não existe nenhuma política de auxílio a negócios sociais, de forma que todos são tratados como uma empresa normal. Isso torna o ambiente ainda mais difícil e competitivo aos novos negócios sociais, revelando-se mais um dos grandes desafios para esse tipo de modelo.

3.3.3 BUSINESS CANVAS

A seguir segue o Canvas elaborado de acordo com as informações passadas pelo entrevistado e a descrição de cada componente:

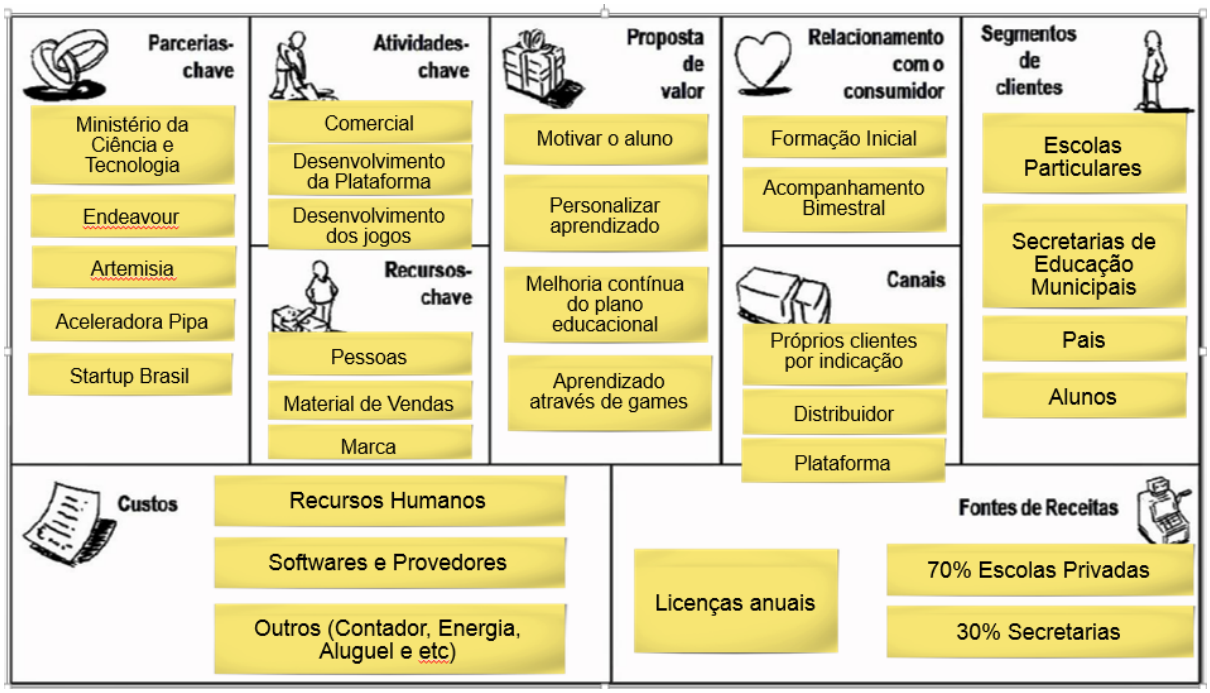

Figura 15 - Canvas da Empresa 3
Fonte: Elaborado pelo autor

a) Segmentos de Clientes

A empresa entende que seus clientes são segmentados em Escolas Particulares, Secretarias de Educação Municipais, Pais e Alunos. O primeiro e o segundo segmentos têm carências similares e procuram basicamente aprimorar seu ensino e entender quais são seus pontos fortes e fracos. As secretarias, por serem responsáveis por várias escolas públicas, podem utilizar os resultados advindos dos relatórios que a plataforma fornece para identificar tendências ou carências não somente da forma com que o município está educando as crianças, mas também das áreas da cidade em que as crianças estão tendo mais dificuldade em cada conteúdo. Assim, este problema poderia extrapolar a educação e partir para ações mais sistêmicas do município.

Devido ao fato da plataforma ser voltada para crianças, a opinião dos pais e a sua participação em si na educação do filho representa mais um aspecto importante a ser levado em consideração quando da disponibilização da plataforma. Ações como criar atividades adequadas à faixa etária e ano escolar, além da segurança ao acesso e realização das atividades são pontos importantes que adequam a plataforma às necessidades dos pais.

b) Proposta de Valor

Através de sua plataforma, a empresa pretende gerar quatro principais valores. O primeiro é motivar o aluno a continuar aprendendo, o que se dará a partir da compreensão de que o aprendizado, como os jogos, é dividido em fases, e que cada nova palavra, história ou fórmulas aprendidas abre caminho para novos conhecimentos. O segundo valor é a personalização do aprendizado. A plataforma permite que o professor tenha total domínio do conteúdo que será passado aos alunos, permitindo mesmo que crie lições e passe atividades para que as crianças realizem em casa. O terceiro valor é similar ao principal valor analisado pela Empresa 2 discutido neste trabalho, que é entregar à gerência de escolas e secretarias a real situação do ensino destas instituições. A plataforma funciona como um termômetro, identificando os aspectos que devem ser melhorados e quais locais são referência em determinada matéria. Por fim, o outro valor é que o aprendizado pode se dar através de *games*. Este fator conecta a educação à realidade de diversão das crianças, fazendo com que, ao mesmo tempo, aprendam e se divirtam.

c) Canais

Os principais canais utilizados pela empresa são os clientes, que indicam a plataforma para outras escolas, funcionando como verdadeiro distribuidor, bem como a própria plataforma, que é a principal interface entre o cliente e a empresa. Ademais, para abrir novos mercados, nas regiões Norte e Nordeste a organização tem representantes de vendas que distribuem e vendem a plataforma para escolas da região, de forma que, assim, a empresa não fique restrita ao atendimento apenas da região Sudeste.

d) Relacionamento com o Consumidor

As principais formas de relacionamento entre a empresa e seus clientes são a formação inicial – feita com as escolas que acabaram de adquirir a plataforma – e o acompanhamento bimestral, que possui objetivo de auxiliar as instituições a potencializarem a utilização da plataforma, aproveitando ao máximo seus recursos. É possível interpretar que esse tipo de relação trata-se de uma relação de Assistência Pessoal Dedicada, que enfatiza o caráter de atendimento personalizado.

e) Fontes de Receitas

Assim como na Empresa 2, o tipo de fonte de receita da empresa em questão é a Taxa de Assinatura, embora neste caso seja utilizado o sistema de anuidade, não mensalidade.

A secretaria ou escola paga determinado valor anual, e, assim, recebe o serviço de assistência e permissão do uso da plataforma. Segundo o entrevistado, atualmente 70% da receita da empresa advém de escolas particulares e o restante de secretarias de educação. O cliente individual tem pouca representatividade, e, de acordo com o sócio, este tipo de venda não é prioridade para a empresa.

f) Recursos Chaves

O recurso mais importante para a empresa, na visão do entrevistado, são as pessoas que a compõem. Assim como na Empresa 2, o sócio entende que o foco da liderança é gerir bem o pessoal, e que isso conduzirá a melhores resultados. Outro ponto é a importância da equipe de vendas, pois segundo o entrevistado, além de serem o primeiro contato dos possíveis novos clientes com a plataforma, eles que impulsionarão o crescimento da empresa.

g) Atividades Chaves

As principais atividades da organização são a parte de desenvolvimento do *software* e a área comercial. Como dito anteriormente, a equipe de vendas é responsável por alavancar o crescimento da empresa, enquanto a área de desenvolvimento é responsável por manter a qualidade do serviço, buscando sempre estar em sintonia com os avanços tecnológicos e as novas demandas dos clientes.

h) Parcerias Chaves

Devido à grande participação do sócio entrevistado em diversas áreas do terceiro setor, este fato possibilitou que a empresa contasse com muitos parceiros que a auxiliam em seu contínuo melhoramento. As principais parcerias são com o Ministério da Ciência e Tecnologia, através de seus programas de incentivo ao desenvolvimento de novas tecnologias. Do mesmo modo, também é fonte parceira a Endevor, que incentiva o empreendedorismo e cria projetos que auxiliam esses empreendedores, bem como a Artemisia, que incentiva o empreendedorismo social; a Aceleradora Pipa, que é a aceleradora da qual a empresa faz parte; e, por fim, o Startup Brasil. No ano de 2013, a empresa participou do Startup Brasil, conseguindo assim incentivo para continuar crescendo.

i) Custos

A estrutura de custos também é voltada para geração de valor ao cliente. Segundo o entrevistado, 70% dos custos são referentes ao pessoal, enquanto 15% ao software e provedores. Os outros 15% são referentes aos gastos regulares básicos da empresa, como pagamento de aluguel, contador, e luz, por exemplo. Outro fator importante é que a empresa

distribui lucros, embora até então a maioria dos recursos sejam utilizados, de fato, para impulsionar o crescimento da empresa.

3.3.4 MATRIZ SWOT

Observando o ambiente interno, o entrevistado identificou como principais forças o uso da *gameficação* na plataforma, pois se trata de um grande atrativo às crianças. Além disso, a empresa ter iniciado seu funcionamento enquanto negócio social possibilitou alcançar parcerias estratégicas que auxiliam no desenvolvimento de suas atividades. Ademais, revela que a organização conta com uma equipe muito experiente, ressaltando que a soma do tempo já trabalhado com tecnologia dos dois sócios da empresa chega a mais de meio século. Toda essa experiência permite grande domínio da equipe no uso e desenvolvimento da plataforma. Em relação às fraquezas da empresa, aponta-se sua independência como um potencial problema para equipe, ou seja, não ter um grupo forte por trás dando insumos e recursos que talvez possibilitariam um crescimento mais rápido. Outra fraqueza é a pequena demanda por seu produto. Na realidade, o entrevistado interpreta essa fraqueza da seguinte forma: existe demanda, muitas escolas precisam do que oferecem, porém o uso da tecnologia no ensino ainda é pouco explorado, assim eles estariam “a frente do tempo”. Desta forma, o sócio acredita que eles precisam continuar desenvolvendo sua plataforma ao máximo possível, pois nos próximos anos o uso de tecnologia nas escolas começará a se tornar mais corriqueiro.

No ambiente externo, o entrevistado acredita que as principais oportunidades da empresa são a internacionalização da organização, já que, por tratar-se basicamente de uma plataforma, não dependendo de assistência presencial, teria grande facilidade para abranger novos mercados. Basta que o mercado observe os grandes impactos que negócios como o ora apresentado podem gerar na educação básica. Já entre as ameaças identificadas estão a instabilidade econômica do país, a qual gera incerteza em muitos gestores, bem como o fato de estarem em uma área muito tradicional, a educação. Com base nessas informações foi elaborada a matriz SWOT a seguir:

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	- Uso da gameficação - Ter começado como negócio social - Equipe experiente	- Não serem um resguardo de um grande grupo - Pouca demanda pelo que oferecem
	Oportunidades	**Ameaças**
Ambiente Externo	- Internacionalização - Gerar impacto efetivo na educação básica	- Instabilidade economica do pais - Estar em um area muito tradicional

Figura 16 - Matriz SWOT Empresa 3
Fonte: Elaborado pelo autor

4. CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES FINAIS

Após a análise de cada uma das empresas entrevistadas pôde-se identificar algumas das principais características de Negócios Sociais em cada uma delas. Será utilizada, então, a definição de Negócios Sociais criada por Naigebourin (2010) – a qual já foi debatida anteriormente neste trabalho – que reconhece que uma empresa apresenta este tipo de modelo quando atender os seguintes requisitos:

- Foco na baixa renda;
- Intencionalidade;
- Potencial de escala;
- Rentabilidade;
- Impacto social relacionado à atividade principal.

A primeira empresa, é a organização que mais preza por atender o primeiro requisito. Ela foi criada objetivando a criação de oportunidades a jovens de comunidades carentes para que estes obtenham acesso ao ensino especializado em Jornalismo, e assim permanece atuando. A terceira empresa, por sua vez, embora inicialmente objetivasse atuar somente em escolas públicas, visualizou a necessidade de aumentar seu número de clientes e sua receita, passando, para tanto, a negociar também com escolas privadas para melhorar seus resultados financeiros. A segunda empresa não teve o atendimento à população de baixa renda como principal motivação para criação do negócio, embora, através da disponibilização gratuita da sua plataforma a clientes individuais foi observado que a maioria deles é de escolas públicas, isso não garante um foco em atender esse público. Entende-se essa ação como um fator de responsabilidade social ou até filantropia, porém em nenhum momento observou-se um olhar específico a atender este segmento de cliente.

Quanto aos requisitos intencionalidade e impacto social da atividade principal – como discutido no subcapítulo 2.3 deste trabalho -, observa-se que existe um grande atendimento à esses requisitos analisando a Empresa 1. A partir do grande foco na baixa renda e no propósito que as sócias tiveram na criação da empresa e mantiveram até hoje, além dos resultados atingidos com a educação aos jovens e as matérias de sucesso publicadas, esta empresa conseguem abranger por completo estes requisitos. A Empresa 3 também consegue atender esses requisitos, porém com menos força no requisito intencionalidade. Isto se deve ao fato de precisar de aumentar seu número de clientes para torna-se mais rentável, assim necessitou de atingir também escolas privadas. Porém, apesar deste segmento de cliente

atualmente representar a maior parte de suas receitas, observa-se uma procura dos sócios por aumentar seu poder de penetração no mercado de secretárias de educação, até chegar o ponto desse segmento ficar mais representativo. Em relação a Empresa 2, não é verificado um atendimento à esses requisitos. Quanto a intencionalidade percebe-se que o foco é gerar valor a empresas que podem pagar seus serviços proporcionando um diagnóstico de seu ensino, não percebe-se o cliente com pouco recurso financeiro como foco de inovação e segmento a ser capitalizável. Pode-se entender que o impacto social advém indiretamente do serviço prestado pela empresa, não sendo o principal valor entregue pela organização.

Analisando o requisito potencial de escala pode-se perceber que todas se valem da tecnologia como principal meio para atenderem a este requisito. A segunda e a terceira empresa são totalmente voltadas para o uso desse recurso através de suas plataformas. Criar meios de torná-las mais eficiente e mais auto-explicativas, bem como aprimorar o auxílio para que as escolas a utilizem mais rapidamente são ações que podem tornar o negócio ainda mais escalável. Nesse ponto observe-se que a Empresa 1 iniciou suas atividades focada no ensino presencial, porém, no decorrer de suas atividades, percebeu que o uso de mídias e da tecnologia em geral poderia potencializar seus resultados e aumentar seu alcance, atingindo ainda mais jovens interessados em Jornalismo em todo o país.

Prosseguindo, a busca pela rentabilidade do negócio pode ser percebida em todas as empresas. Entretanto, passada a conquista de tornar-se sustentável, cada uma prioriza a busca por mais resultados financeiros de forma diferente. A Empresa 1 utiliza da estratégia de se dividir em empresa e ONG para poder participar de diversos tipos de editais, tanto federais, quanto de fundações. Isso aumenta suas formas de gerar receita, não se restringindo a prestar serviços a empresas, mas também atuando pelo Estado para criar oportunidades a jovens de comunidades carentes. A segunda e a terceira empresas se valem principalmente da prestação de serviços a escolas privadas na busca de rentabilidade, de forma que, alcançada a estabilidade financeira, possam continuar permitindo o acesso a sua plataforma de forma gratuita ou com baixo custo ao cliente individual. Outro ponto é a busca por apoio de investidores por essas duas organizações, porém com diferentes intensidades.

Após a análise de cada empresa sobre cada requisito de um Negócio Social é possível criar uma escala de percepção de quanto cada empresa atende cada requisito. No quadro a seguir é ilustrado essa percepção tendo vista a seguinte escala: “Muito Fraco” requisito é pouquíssimo atendido pela empresa, “Fraco” requisito é pouco atendido pela empresa, “Razoável” requisito é atendido em partes pela empresa, “Forte” requisito é

atendido e “Muito Forte” requisito é muito atendido pela empresa. Observa-se que todas no mínimo atendem razoavelmente e em sua maioria atendem ou atendem bastante tais requisitos. Isso é um indicador da conformidade destes negócios com o modelo de Negócios Sociais.

	Empresas		
Requisito	**Empresa 1**	**Empresa 2**	**Empresa 3**
Foco na baixa renda	Muito Forte	Fraco	Forte
Intencionalidade	Muito Forte	Fraco	Muito Forte
Potencial de escala	Razoável	Muito Forte	Muito Forte
Rentabilidade	Razoável	Muito Fraco	Razoável
Impacto social relacionado à atividade principal	Muito Forte	Razoável	Forte

Quadro 14 - Escala de percepção do autor sobre cada requisito relacionado a cada empresa
Fonte: Elaborado pelo Autor

Logo, a partir do quadro da percepção do autor das empresas estudadas, percebe-se que a Empresa 2 não pode ser considerada um Negócio Social, pois na maioria dos requisitos não atingem o nível “Razoável”. O requisito Rentabilidade foi analisado preocupando-se somente com a parte da empresa que visa atender a base da pirâmide. Assim, a empresa 1 analisando somente o lado empresa atende razoavelmente o requisito. Já a empresa 2, como o cliente individual, que é 70% advindo de escolas públicas, não é capitalizável e não existe clientes vindos de órgãos do Estado não atende em nada o requisito Rentabilidade com olhar em Negócios Sociais. A empresa 3 para ser rentável precisa das receitas vindas das escolas particulares, assim olhando somente a receita de escolas públicas a empresa atende razoavelmente esse requisito.

Acima observa-se um panorama pequeno das empresas brasileiras, porém com apenas essa parte do conjunto de empresas verifica-se que a maior dificuldade dos Negócios Sociais brasileiros é manterem-se rentáveis através da prestação de serviço somente a base da pirâmide. Cada uma das organizações procuram formas diferentes para sustentarem o negócio, uma se dividindo entre ONG e empresa e outra prestando serviço a quem tem o poder de pagar mais e quem tem um orçamento mais apertado.

Outro olhar sobre Negócios Sociais é analisar as empresas estudadas de acordo com os 12 princípios da inovação definidos por Prahalad para uma empresa atingir as pessoas da base da pirâmide. A Empresa 1 e a Empresa 3 que mais têm os requisitos necessários para serem classificadas como Negócios Sociais, apresentam em vários momentos a adequação à maioria desses princípios. Dentre estes, os princípios Inovação Híbrida, Escala da Operação e

Quebra de Paradigmas são os que estão mais presentes no dia-a-dia destas organizações. Ambas as empresas utilizam da tecnologia, do uso de plataformas, tanto para promoverem suas aulas quanto para embasar sua forma de ensinar, para conseguir aumentar sua escala de produção. Além disso, percebe-se que nos dois casos as empresas procuram modificar o atual cenário, uma utilizando do enfoque nos jovens para ter a audácia e a criatividade suficientes para modificarem a forma pela qual a sociedade enxerga o próprio jovem, enquanto a outra utiliza da metodologia de *Gameficação* para incentivar as crianças a aprenderem de maneira mais eficiente desde cedo.

As três empresas analisadas são apenas alguns exemplos dos mais diversos tipos de negócios que estão sendo criados na área de Educação no Brasil. Como enfatizado anteriormente, em um país onde uma das principais necessidades sociais não é suprida de forma igualitária para todos, onde existe uma grande demanda por ensino qualificado e num contexto em que o mercado exige profissionais cada vez mais competentes, a criação de empresas voltadas para suprir essa necessidade transforma-se em uma grande oportunidade. Segundo Marcelo Aidar (2014, p.7) é justamente em situações onde existem distúrbios sociais e carências de serviços públicos não atendidos adequadamente pelo governo que a aplicação de tecnologia e aumento da conveniência para os consumidores tornam-se soluções para estes problemas, e quando esses fatores ocorrem simultaneamente, as oportunidades se multiplicam.

Em meio a esta conjuntura, pode-se notar pelo perfil dos empreendedores entrevistados neste trabalho que, para se ter uma empresa na área de educação, não é necessário ser formado em Letras ou Administração, por exemplo. Assim como ocorre em negócios tradicionais, empreender na área social também não exige do empreendedor um curso ou experiência específica. O principal fator para empreender neste ramo é buscar a excelência no atendimento às verdadeiras necessidades de cada tipo de cliente. Além disso, é preciso focar na real geração de valor ao cliente direcionando as ações da empresa em meios de se ensinar de modo mais efetivo e escalável.

Relacionando cada modelo de negócio estudado no capitulo 3 através do *Business Model Canvas* verifica-se que existe mais convergências entre as empresas 2 e 3. A empresa Empresa 1, apesar de também possuir modalidade de ensino à distância, tem seus principais serviços prestados no que se refere ao oferecimento de bolsas de estudos de jornalismo anualmente e atividades realizadas por sua agência de publicidade. Assim, seu negócio é bastante diferenciado em relação às duas outras empresas analisadas, sendo que as duas

principais diferenças estão nas fontes de receitas e na proposta de valor. A Empresa 1, além de ter receitas advinda das atividades privadas da empresa, consegue recursos também através de editais públicos e de Fundações. Por ela ser hibrida, simultaneamente constituindo-se como ONG e empresa, concorre em editais para obtenção de recursos advindos da Lei Rouanet. Outro ponto é que, enquanto as duas outras empresas se preocupam em gerar valor para os clientes somente com o ensino, a Empresa 1 também gera valor oferendo aos seus alunos oportunidade de emprego, tanto dentro da própria empresa como em outras do ramo do jornalismo.

Por outro lado, pela análise das empresas 2 e 3, podem-se verificar muitos pontos de convergência, de forma que, assim como os autores do livro *Business Model Generation* criaram padrões de Modelos de Negócios, observa-se ser possível estabelecer um padrão de Modelo de Negócios para Plataformas Educacionais. Para de fato ser definido este padrão, obviamente, será necessária a observação de mais do que somente duas empresas, porém, o esboço definido a seguir, pode servir como uma base inicial para aprimoramento em trabalho posterior.

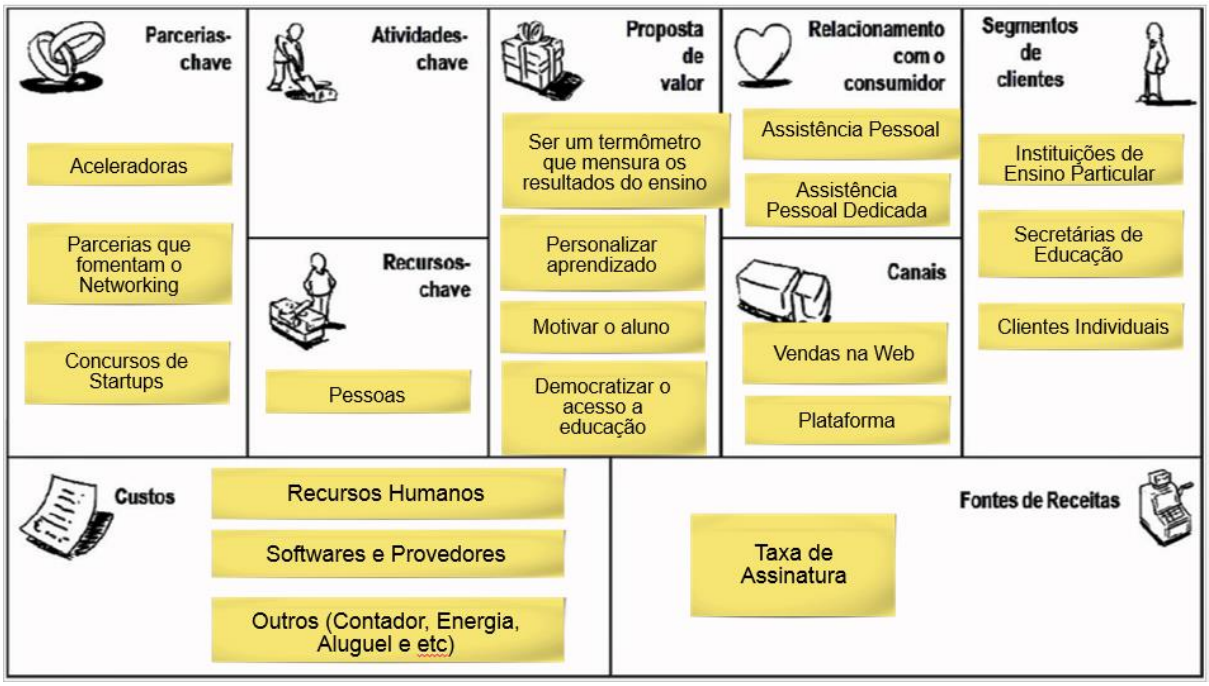

Figura 17 - Modelo de Canvas para Negócios com uso de Plataformas Educacionais
Fonte: Elaborado pelo autor

Este possível modelo mostra as maiores convergências entre as empresas 2 e 3. Em relação ao segmento de clientes, em ambas revela-se grande nível de vendas para instituições de ensino particulares, fato que permite que o acesso à plataforma pelos clientes individuais seja a baixo custou ou mesmo gratuito ao consumidor.

Nesse aspecto, apesar da empresa 2 não ter um grande foco em vendas para secretarias de educação, esse tipo de modelo de negócio seria muito viável a esse tipo de cliente, e traria os mesmos benefícios gerados às instituições particulares. A proposta de valor é muito semelhante, baseada em quatro pilares: diagnóstico do ensino, personalização do conteúdo, motivação do aluno e democratização do ensino, e os principais canais são a venda do produto pela Web e a própria plataforma, principal meio pelo qual a empresa pode atingir seus clientes. No componente relacionamento com o consumidor destacam-se as duas principais formas de ter esse contato: a assistência pessoal e a assistência pessoal dedicada. A primeira normalmente ocorre em relação a clientes capitalizáveis de menor expressão e clientes individuais, enquanto a segunda ocorre com clientes capitalizáveis de média e grande expressão.

Observando as fontes de receita, existe uma grande convergência pelo uso da taxa de assinatura como forma de contraprestação pelo serviço prestado. Nesse aspecto, no que tange às duas empresas analisadas, a única divergência é que na segunda empresa a taxa é mensal, enquanto a terceira prioriza a taxa anual. Dentre os recursos chaves é notável a grande valoração do pessoal da organização, sendo perceptível que em ambas empresas existe a prioridade no desenvolvimento da equipe. Na análise das atividades chaves, porém, houve divergência entre elas. A segunda empresa prioriza liderança e gestão de pessoas, enquanto a terceira é mais pragmática, especializando-se no desenvolvimento do software e aumento das vendas.

Prosseguindo, em relação às parcerias, verificou-se significativa semelhança entre essas duas empresas. Existe grande busca por parte das startups em associar-se a aceleradoras, bem como a atingir o reconhecimento pela boa participação em concursos de startups. Estes concursos muitas vezes possibilitam oportunidades de incremento ao crescimento destas empresas, através da mentoria de executivos reconhecidos no mercado e pela possibilidade de entrarem em uma aceleradora.

Outros parceiros importantes são aqueles que possibilitam às empresas aumentarem seu *networking.* Nesse ponto, organizações como: Fundação Estudar, Endeavor e Artemisia são instituições que sempre proporcionam o aumento da rede de contatos de quem participa de suas ações.

Por fim, quando da análise do componente de custos observa-se que ambas são voltadas para geração de valor aos seus clientes. Em ambas as empresas seus maiores custos

são com recursos humanos, chegando a representar mais de 70% desses valores, enquanto o resto é dividido em custos com a plataforma, software e despesas administrativas.

Além dos Canvas elaborados nas entrevistas, foi desenvolvida também uma matriz SWOT reduzida com cada empresa em conjunto com os entrevistados, sendo que, por meio dessas matrizes, é possível perceber duas semelhanças principais. A primeira é que todos empreendedores apontaram como ponto forte da empresa a sua equipe, porém cada um da sua forma. A primeira empresa acredita que o estilo jovem da equipe a favorece no seu negócio, enquanto a segunda entende que ter gente qualificada em seu pessoal é essencial, sendo que, para o sócio entrevistado, esse é atualmente inclusive o ponto forte da empresa. A terceira empresa identifica a experiência da sua equipe como diferencial competitivo da organização. Outra semelhança advinda do cotejamento entre as respostas dos entrevistados é que todos apontaram o momento econômico complicado do país como ameaça às suas empresas.

Na matriz SWOT os dois componentes do ambiente interno são muito personalizados, dependendo da análise de cada empresa. A partir das matrizes obtidas, ainda, é possível identificar pontos que são essenciais às empresas do ramo, bem como quais são suas fraquezas, que deverão ser adequadamente trabalhadas por eventual novo empreendedor na área.

Observando os componentes do ambiente externo, como essas empresas estão em ramos similares, pode-se identificar algumas oportunidades e ameaças que estão presentes em grande parte dos negócios sociais relacionados a educação. Um exemplo de oportunidade que se aplica a esses tipos de empresas, então, é a internacionalização do negócio. Se por meio de plataformas de educação ou aulas a distância é possível atingir qualquer pessoa no Brasil, também é possível alcançar-se qualquer país de língua portuguesa, por exemplo. Uma ampliação para mercados internacionais de língua portuguesa não exigiria muitas modificações do modelo de negócio, nem mesmo da plataforma usada. Outra oportunidade observada é a necessidade das instituições de ensino atualizarem sua forma de ensinar e gerir seus resultados. Muitas escolas estão procurando estar mais adaptadas às novas tecnologias, e muitas observam que necessitam de insumos para fazerem análises construtivas sobre seu ensino.

Em relação às ameaças existentes a esse grupo de empresas, além da instabilidade econômica, o fato de o Brasil não ter uma legislação específica para negócios sociais pode revelar-se um grande problema. A eventual criação pelo Estado de leis que restrinjam as ações desses tipos de negócios, como, por exemplo, proibindo que distribuam lucro para seus

sócios, ou que recebam dinheiro de investidores, pode acabar diminuindo os interesses de novos empreendedores ou colaboradores de trabalharem nesse ramo.

O presente trabalho, então, abre espaço para o desenvolvimento de novos estudos. Recomenda-se a realização de novas pesquisas sobre o tema e mais entrevistas com aqueles que já estejam inseridos no mercado em negócios sociais na área de educação, principalmente com o objetivo de validar ou não o padrão de modelo de negócio definido neste trabalho para negócios sociais de educação em plataformas.

Outra sugestão de estudo é buscar analisar a oportunidade de mercado vinda da união do conceito de Negócios Sociais e Educação a partir de outros tipos de empresas. Organizações que trabalham com cursos de especialização profissional, aulas de idiomas, aulas totalmente presenciais, são modelos de empresas da área de Educação que não foram analisadas neste trabalho e que podem gerar grande valor para futuras análises.

REFERÊNCIAS

_____. **Educação e atualidade brasileira**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001.

ABEPRO. Tabela de áreas da Engenharia de Produção. Elaborado pela Comissão de Graduação e referendado no GT de Graduação do Encep 08 e Enegep 08 – 2008. Disponível em <http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/Áreas da Engenharia de Produção.pdf.> Acesso em 03 de julho de 2016.

AIDAR, M. Caso Geekie: identificando oportunidades sociais e de negócios na educação. FGVCenn. 2014.

ARTEMISIA: nosso conceito. Disponível em: <http://artemisia.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>. Acesso em: 20 jul. 2016.

ASSAD, F. et al Negócios Sociais Revisando os conceitos internacionais e refletindo sobre a realidade brasileira. In: XIII SEMEAD Seminários em administração. São Paulo. 2010.

BRASIL. Constituição 1988. Constituição da Republica Federativa do Brasil.

BRASIL. Fórum Nacional de Educação. Educação brasileira: Indicadores e desafios. Brasília, DF, 2013.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília, DF. 2016. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/o-que-e-o-ideb>. Acesso em: 20 jul. 2016.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasil no PISA 2015. Brasília, DF. Novembro de 2016.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Relatório Nacional Pisa 2012: Resultados Brasileiros. Brasília, DF.

BRASIL. Lei no 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei n° 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 dez. 1991.

BRASIL. Lei no 9.394, de 20 de junho de 2007. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, de que trata o art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; altera a Lei no 10.195, de 14 de fevereiro de 2001; revoga dispositivos das Leis nos 9.424, de 24 de dezembro de 1996, 10.880, de 9 de junho de 2004, e 10.845, de 5 de março de 2004; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 2007.

BRASIL. Lei no 11.494, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Censo Escolar 2013. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Censo Escolar 2015. Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Relatório Educação para todos no Brasil 2000-2015. Brasília, DF, 2014.

DANE, F. C. Research methods. Pacific Grove: Brooks/Cole, 1990.

FREIRE, Paulo. Educação como prática de liberdade. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982b.

GOMES, Gustavo Pereira. Desafios dos empreendedores em negócios sociais no Brasil. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

HANSMANN, H. (1996). "The Changing Roles of Public, Private, and Nonprofit Enterprise in Education, Health Care, and Other Human Services". In V.R. Fuchs, Victor (Ed.), Individual and Social Responsibility: Child Care, Education, Medical Care, and Long- Term Care in America. Chicago: University of Chicago Press.

KAETÉ INVESTIMENTOS. **Ouro Verde Amazônica: Inovação** [2016?]. Disponível em: < http://www.kaeteinvestimentos.com.br/portfolio-items/ouro-verde-amazonia/>acesso em 24/11/2016.

MAIR, J., MARTÍ, I. **Social entrepreneurship research**: a source of explanation, prediction, and delight. Journal of World Business, 41 (2006), pp. 36–44.

MENEZES, E. M., SILVA, E. L.. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MODERNA. Anuário Brasileiro da Educação Básica 2013. 2013.

MODERNA. Anuário Brasileiro da Educação Básica 2016. 2016.

NAIGEBORIN, V. **Negócios sociais: um modelo em evolução** [2010?]. Disponível em: <http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios_sociais.pdf>acesso em 11/07/2016.

OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. **Business Model Canvas: Inovação em Modelos de Negócios**, 2011.

OECD. Programme for Internacional Student Assessment (PISA) Results from PISA 2015. 2016

PORTER, M, KRAMER, M..Creating shared value.Harvard Business Review.Vol. 89, pp. 62-77. 2011.

PORTOCARRERO, F; DELGADO, S. **Negocios Inclusivos y generación de valor social** in: In: MÁRQUEZ,P.; REFICCO, E.; BERGER,G. Negocios inclusivos - Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores / BID, 2010.

PRAHALAD, C.K. A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro. Bookman, 2010.

RIBEIRO NETO, E. Análise SWOT: Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) – Faculdade Pitágoras, São João del Rei, 2011.

SAEB, CENSO ESCOLAR 2015. IDEB - Resultados e Metas. 2016. Disponível em: < http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultadoBrasil.seam?cid=3270608>acesso em 24/11/2016.

SILVA, Flavio Augusto da. Sim, a escola está destruindo gerações. 2015. Disponível em: <http://geracaodevalor.com/blog/sim-escola-esta-destruindo-geracoes/>. Acesso em: 20 jul. 2016.

THEODORSON, G. A. & THEODORSON, A. G. A modern dictionary of sociology. London, Methuen,1970.

TISCOSKI, G; ROSOLEN, T; COMINI, G. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. In: Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 2013. Rio de Janeiro.

WISE UP. Disponível em: < http://wiseup.com/cursodeingles-wiseup/>. Acesso em: 31 out. 2016.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. London: Sage, 1984.

YUNUS, Negócios Sociais: o que são negócios sociais. Disponível em: <http://www.yunusnegociossociais.com/#!o-que-so-negcios-sociais/csrd>. Acesso em: 20 jul. 2016.

ANEXO 1 – MODELO ENTREVISTA

ENTREVISTA AS ORGANIZAÇÕES

NOME:	CIDADE:	LOCALIZAÇÃO:
ANO DE FUNDAÇÃO:		*região central, perifería
TIPO DE CADASTRO:	AMPLITUDE DE ATUAÇÃO:	
*ONG, Associação, Micro Empresa, Pequena Empresa	* Regionalmente, várias regiões do Brasil, Internacional	

EMPREENDEDOR

QUAL SUA FORMAÇÃO?

QUAL SEU HISTÓRICO EM EMPREENDEDORISMO?

QUAL SUA MOTIVAÇÃO PARA CRIAR ESSE NEGÓCIO?

ORGANIZAÇÃO

HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Como foi fundada?
Principais desafios?
Trajetória e marcos ao longo do tempo

BUSINESS CANVAS

PARCERIAIS CHAVES 8 Que tipos de parcerias são essenciais pro seu negócio?	ATIVIDADES CHAVES 7 Quais são suas principais atividades em seu negócio? Por exemplo: manter mídia social ativa, P&D forte	PROPOSTA DE VALOR 2 Quais os benefícios que ele proporciona para cada um dos segmentos que atende? De que maneiras vocês conseguem capturar valor de cada um deles?	RELACIOANEMTNO COM O CONSUMIDOR 4 Como a empresa de relaciona com cada um deles?	SEGMENTOS DE CLIENTES 1 Quais segmentos você considera? Alunos, Pais de alunos, Sociedade
	RECURSOS CHAVE 6 Quais são seus recursos chaves para seu negócio?		CANAIS 3 Como você chega a cada tipo de cliente? Quais são seus canais?	

CUSTOS 9 Quais são seus maiores custos? Vocês trabalham com distribuição de lucros?	FONTES DE RECEITAS 5 Quais são suas formas de receitas? Qual porcentagem cada uma representa no total? Hoje a empresa já ultrapassou o break-even?

COMO MENSURA SEUS RESULTADOS DE IMPACTO SOCIAL

Entenda como impacto social o valor gerado através do negócio fim da empresa

Por exemplo: uma empresa na Índia conseguiu criar um modelo de negócio capaz de realizar cirurgias de catarata a baixíssimos custos, proporcionando a pessoas que não tinham condições dessa cirugia a possibilidade de ver seus problemas visuais acabarem.

SWOT

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ECONOMICA				

ANEXO 2 – METAS PNE E EPT

METAS DO PLANO NACIONAL DA EDUCAÇÃO 2011/2020

Meta 1: universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência deste PNE.

Meta 2: universalizar o ensino fundamental de 9 (nove) anos para toda a população de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos e garantir que pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) dos alunos concluam essa etapa na idade recomendada, até o último ano de vigência deste PNE.

Meta 3: universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de 15 (quinze) a 17 (dezessete) anos e elevar, até o final do período de vigência deste PNE, a taxa líquida de matrículas no ensino médio para 85% (oitenta e cinco por cento).

Meta 4: universalizar, para a população de 4 (quatro) a 17 (dezessete) anos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, o acesso à educação básica e ao atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular de ensino, com a garantia de sistema educacional inclusivo, de salas de recursos multifuncionais, classes, escolas ou serviços especializados, públicos ou conveniados.

Meta 5: alfabetizar todas as crianças, no máximo, até o final do 3º (terceiro) ano do ensino fundamental.

Meta 6: oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) dos(as) alunos(as) da educação básica.

Meta 7: fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Ideb:

IDEB	2015	2017	2019	2021
Anos iniciais do ensino fundamental	5,2	5,5	5,7	6,0
Anos finais do ensino fundamental	4,7	5,0	5,2	5,5
Ensino Médio	4,3	4,7	5,0	5,2

Quadro 15 – Estrutura do Sistema Educacional Brasileiro
Fonte: Relatório Educação para Todos no Brasil 2000 - 2015

Meta 8: elevar a escolaridade média da população de 18 (dezoito) a 29 (vinte e nove) anos, de modo a alcançar, no mínimo, 12 (doze) anos de estudo no último ano de vigência deste Plano, para as populações do campo, da região de menor escolaridade no País e dos 25% (vinte e cinco por cento) mais pobres, e igualar a escolaridade média entre negros e não negros declarados à Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Meta 9: elevar a taxa de alfabetização da população com 15 (quinze) anos ou mais para 93,5% (noventa e três inteiros e cinco décimos por cento) até 2015 e, até o final da vigência

deste PNE, erradicar o analfabetismo absoluto e reduzir em 50% (cinquenta por cento) a taxa de analfabetismo funcional.

Meta 10: oferecer, no mínimo, 25% (vinte e cinco por cento) das matrículas de educação de jovens e adultos, nos ensinos fundamental e médio, na forma integrada à educação profissional.

Meta 11: triplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta e pelo menos 50% (cinquenta por cento) da expansão no segmento público.

Meta 12: elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público.

Meta 13: elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento), sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) doutores.

Meta 14: elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação stricto sensu, de modo a atingir a titulação anual de 60.000 (sessenta mil) mestres e 25.000 (vinte e cinco mil) doutores.

Meta 15: garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no prazo de 1 (um) ano de vigência deste PNE, política nacional de formação dos profissionais da educação de que tratam os incisos I, II e III do caput do art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, assegurado que todos os professores e as professoras da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam.

Meta 16: formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos os(as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino.

Meta 17: valorizar os(as) profissionais do magistério das redes públicas de educação básica de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos(as) demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência deste PNE.

Meta 18: assegurar, no prazo de 2 (dois) anos, a existência de planos de carreira para os(as) profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino e, para o plano de carreira dos(as) profissionais da educação básica pública, tomar como referência o piso salarial nacional profissional, definido em lei federal, nos termos do inciso VIII do art. 206 da Constituição Federal.

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Meta 20: ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% (sete por cento) do Produto Interno Bruto - PIB do País no 5º (quinto) ano de vigência desta Lei e, no mínimo, o equivalente a 10% (dez por cento) do PIB ao final do decênio.

OBJETIVOS DO EDUCAÇÃO PARA TODOS 2000/2015

Objetivo 1: Expandir e melhorar o cuidado e a educação da criança pequena, especialmente para as crianças mais vulneráveis e em maior desvantagem;

Objetivo 2: Assegurar que todas as crianças, com ênfase especial nas meninas e crianças em circunstâncias difíceis, tenham acesso à educação primária, obrigatória, gratuita e de boa qualidade até o ano 2015;

Objetivo 3: Assegurar que as necessidades de aprendizagem de todos os jovens e adultos sejam atendidas pelo acesso equitativo à aprendizagem apropriada, a habilidades para a vida e a programas de formação para a cidadania;

Objetivo 4: Alcançar uma melhoria de 50% nos níveis de alfabetização de adultos até 2015;

Objetivo 5: Eliminar disparidades de gênero na educação primária e secundária até 2005 e alcançar a igualdade de gênero na educação até 2015, com enfoque na garantia ao acesso e o desempenho pleno e equitativo de meninas na educação básica de boa qualidade; e,

Objetivo 6: Melhorar todos os aspectos da qualidade da educação e assegurar excelência para todos, de forma a garantir a todos resultados reconhecidos e mensuráveis, especialmente na alfabetização, matemática e habilidades essenciais à vida.

ANEXO 3 – CORRELAÇÕES NÍVEIS DO PISA

PISA 2015 – Descrição resumida e percentual de estudantes nos sete níveis de proficiência em Ciências

Nível	Escore mínimo	Percentual de estudantes no nível	Características das tarefas
6	708	OCDE: 1,06% Brasil: 0,02%	No nível 6, os estudantes podem recorrer a uma série de ideias e conceitos científicos interligados de física, ciências da vida, Terra e espaço e usar conhecimentos de conteúdo, procedimental e epistemológico para formular hipóteses explicativas para novos fenômenos científicos, eventos e processos ou para fazer suposições. Ao interpretar dados e evidências, conseguem fazer a discriminação entre informação relevante e irrelevante e podem recorrer a conhecimento externo ao currículo escolar. Podem distinguir argumentos baseados em teorias e evidência científica dos baseados em outros fatores. Os estudantes do nível 6 podem avaliar projetos concorrentes de experimentos complexos, estudos de campo ou simulações e justificar suas escolhas.
5	633	OCDE: 6,67% Brasil: 0,65%	No nível 5, os estudantes podem usar ideias ou conceitos científicos abstratos para explicar fenômenos incomuns e mais complexos, eventos e processos que envolvam relações causais múltiplas. Eles conseguem aplicar conhecimento epistemológico mais avançado para avaliar projetos experimentais alternativos, justificar suas escolhas e usar conhecimento teórico para interpretar informações e fazer suposições. Os estudantes do nível 5 podem avaliar formas de explorar determinado problema cientificamente e identificar limitações na interpretação de dados, incluindo fontes e os efeitos de incerteza dos dados científicos.
4	559	OCDE: 19,01% Brasil: 4,22%	No nível 4, os estudantes conseguem usar conhecimento de conteúdo mais complexo e mais abstrato, proporcionado ou recordado, para construir explicações de eventos e processos mais complexos ou pouco conhecidos. Podem conduzir experimentos que envolvam duas ou mais variáveis independentes em contextos restritos. Conseguem justificar um projeto experimental recorrendo a elementos de conhecimento procedimental e epistemológico. Os estudantes do nível 4 podem interpretar dados provenientes de um conjunto moderadamente complexo ou de contexto pouco conhecido, chegar a conclusões adequadas que vão além dos dados e justificar suas escolhas.
3	484	OCDE: 27,23% Brasil: 13,15%	No nível 3, os estudantes podem recorrer a conhecimento de conteúdo de moderada complexidade para identificar ou formular explicações de fenômenos conhecidos. Em situações mais complexas ou menos conhecidas, podem formular explicações desde que com apoio ou dicas. Podem recorrer a elementos de conhecimento procedimental e epistemológico para realizar um experimento simples em contexto restrito. Os estudantes do nível 3 conseguem fazer distinção entre questões científicas e não científicas e identificar a evidência que apoia uma afirmação científica.
2	410	OCDE: 24,80% Brasil: 25,36%	No nível 2, os estudantes conseguem recorrer a conhecimento cotidiano e a conhecimento procedimental básico para identificar um explicação científica adequada, interpretar dados e identificar a questão abordada em um projeto experimental simples. Conseguem usar conhecimento científico básico ou cotidiano para identificar uma conclusão válida em um conjunto simples de dados. Os estudantes do nível 2 demonstram ter conhecimento epistemológico básico ao conseguir identificar questões que podem ser investigadas cientificamente.
1a	335	OCDE: 15,74% Brasil: 32,37%	No nível 1a, os estudantes conseguem usar conhecimento de conteúdo e procedimental básico ou cotidiano para reconhecer ou identificar explicações de fenômenos científicos simples. Com apoio, conseguem realizar investigações científicas estruturadas com no máximo duas variáveis. Conseguem identificar relações causais ou correlações simples e interpretar dados em gráficos e em imagens que exijam baixo nível de demanda cognitiva. Os estudantes do nível 1a podem selecionar a melhor explicação científica para determinado dado em contextos global, local e pessoal.
1b	261	OCDE: 4,91% Brasil: 19,85%	No nível 1b, os estudantes podem usar conhecimento científico básico ou cotidiano para reconhecer aspectos de fenômenos simples e conhecidos. Conseguem identificar padrões simples em fontes de dados, reconhecer termos científicos básicos e seguir instruções explícitas para executar um procedimento científico.
Abaixo de 1b		OCDE: 0,59% Brasil: 4,38%	A OCDE não especifica as habilidades desenvolvidas.

Quadro 15 - Escala de Proficiência em Ciências
Fonte: INEP/MEC, Brasil no Pisa 2015

PISA 2015 – Descrição resumida e percentual de estudantes nos sete níveis de proficiência em Leitura

Nível	Escore mínimo	Percentual de estudantes no nível	Características das tarefas
6	698	OCDE: 1,11% Brasil: 0,14%	Nesse nível, as tarefas normalmente requerem que o leitor faça múltiplas inferências, comparações e contrastes com precisão e detalhamento, e que demonstre a compreensão completa e detalhada de um ou mais textos, podendo envolver a integração de informações de mais de um texto. Podem exigir que o leitor lide com ideias desconhecidas, na presença de informações concorrentes relevantes, e produza categorias abstratas para interpretação. Tarefas de refletir e analisar podem solicitar que o leitor levante hipóteses sobre ou avalie criticamente um texto complexo sobre um assunto desconhecido, levando em consideração critérios ou perspectivas múltiplos e aplicando interpretações sofisticadas externas ao texto. Uma condição marcante para tarefas de localizar e recuperar nesse nível é a precisão da análise e a atenção refinada a detalhes pouco perceptíveis nos textos.
5	626	OCDE: 7,22% Brasil: 1,31%	Nesse nível, tarefas de recuperação de informação requerem que o leitor localize e organize informações profundamente integradas, inferindo sobre quais informações no texto são relevantes. Tarefas de refletir pedem avaliação crítica ou levantamento de hipóteses, com base em conhecimento especializado. Tanto tarefas interpretativas como reflexivas exigem uma compreensão total e detalhada de texto com conteúdo ou forma não familiar. Para todos os aspectos da leitura, as tarefas nesse nível normalmente envolvem lidar com conceitos contrários às expectativas.
4	553	OCDE: 20,45% Brasil: 6,36%	Nesse nível, tarefas de recuperação de informação requerem que o leitor localize e organize diversos fragmentos de informação integrada. Algumas tarefas nesse nível exigem interpretação do significado de nuances da linguagem em uma parte do texto, levando em consideração o texto como um todo. Outras tarefas interpretativas nesse nível exigem que o leitor use conhecimento público ou formal para levantar hipóteses ou analisar criticamente um texto. O leitor deve demonstrar uma compreensão precisa de textos longos ou complexos cujo conteúdo ou forma podem não ser conhecidos.
3	480	OCDE: 27,91% Brasil: 16,19%	Nesse nível, as tarefas requerem que o leitor localize e, em alguns casos, reconheça a relação entre vários fragmentos de informação que devem satisfazer múltiplas condições. Tarefas interpretativas exigem que o leitor integre várias partes do texto a fim de identificar a ideia principal, entender a relação ou construir o significado de uma palavra ou oração. O leitor deve considerar muitas características textuais ao fazer comparações, diferenciações e categorizações. Em geral, a informação exigida não é relevante, há muita informação concorrente ou o texto apresenta outros obstáculos, tais como ideias contrárias à expectativa ou formuladas de maneira negativa. Tarefas reflexivas nesse nível podem solicitar correlações, comparações e explicações ou exigir que o leitor avalie uma característica do texto. Algumas exigem que o leitor demonstre uma compreensão refinada do texto em relação a conhecimentos do cotidiano. Outras tarefas não requerem uma compreensão detalhada do texto, mas pedem que o leitor explore um conhecimento menos comum.
2	407	OCDE: 23,24% Brasil: 25,00%	Nesse nível, algumas tarefas requerem que o leitor localize um ou mais fragmentos de informação, que podem ter de ser inferidos ou satisfazer diversas condições. Outras exigem o reconhecimento da ideia principal em um texto, o entendimento de relações ou a construção de significado dentro de uma parte específica dele quando a informação não é proeminente e o leitor deve fazer inferências de nível baixo. Tarefas nesse nível podem envolver comparação ou contraste com base em uma característica única do texto. Tarefas típicas de reflexão exigem que o leitor faça uma comparação ou diversas correlações entre o texto e o conhecimento externo, explorando sua experiência e atitudes pessoais.
1a	335	OCDE: 13,59% Brasil: 26,52%	Nesse nível, as tarefas requerem que o leitor localize um ou mais fragmentos independentes com informação explícita, reconheça o assunto principal ou a finalidade do autor em um texto sobre assuntos conhecidos ou faça uma correlação simples entre a informação no texto e um conhecimento do cotidiano. Normalmente, a informação exigida no texto é evidente e há pouca, ou nenhuma, informação concorrente. O leitor é explicitamente direcionado a considerar os fatores relevantes na tarefa e no texto.
1b	262	OCDE: 5,23% Brasil: 17,41%	Nesse nível, as tarefas requerem que o leitor localize um único fragmento de informação explícita em uma posição evidente em um texto curto e sintaticamente simples, com contexto e tipo de texto conhecidos – por exemplo, uma narrativa ou uma lista simples. O texto normalmente fornece ajuda para o leitor, tal como a repetição da informação, apresentação de figuras ou símbolos conhecidos. Há um mínimo de informação concorrente. Em tarefas que exigem interpretação, o leitor pode precisar fazer correlações simples entre fragmentos de informações adjacentes.
Abaixo de 1b		OCDE: 1,25% Brasil: 7,06%	A OCDE não especifica as habilidades desenvolvidas.

Quadro 16 - Escala de Proficiência em Leitura
Fonte: INEP/MEC, Brasil no Pisa 2015

PISA 2015 – Descrição resumida e percentual de estudantes nos sete níveis de proficiência em Matemática

Nível	Escore mínimo	Percentual de estudantes no nível	Características das tarefas
6	669	OCDE: 2,31% Brasil: 0,13%	No nível 6, os estudantes são capazes de conceituar, generalizar e utilizar informações com base em suas investigações e na modelagem de situações-problema complexas e de usar seu conhecimento em contextos relativamente não padronizados. Conseguem estabelecer ligações entre diferentes fontes de informação e representações e transitar entre elas com flexibilidade. Os estudantes situados nesse nível utilizam pensamento e raciocínio matemáticos avançados. São capazes de associar sua percepção e sua compreensão junto com um domínio de operações e relações matemáticas simbólicas e formais para desenvolver novas abordagens e estratégias e, assim, enfrentar novas situações. Conseguem refletir sobre suas ações e formular e comunicar com precisão suas ações e reflexões relacionadas a constatações, interpretações e argumentos, bem como adequá-las às situações originais.
5	607	OCDE: 8,37% Brasil: 0,77%	No nível 5, os estudantes são capazes de desenvolver modelos para situações complexas e trabalhar com eles, identificando restrições e especificando hipóteses. Conseguem selecionar, comparar e avaliar estratégias adequadas de resolução de problemas para lidar com problemas complexos relacionados a esses modelos. Os estudantes situados nesse nível conseguem trabalhar estrategicamente, utilizando habilidades de pensamento e raciocínio abrangentes e bem desenvolvidas, representações conectadas de maneira adequada, caracterizações simbólicas e formais, e percepção relativa a essas situações. Começam a refletir sobre suas ações e a formular e comunicar suas interpretações e seu raciocínio.
4	545	OCDE: 18,60% Brasil: 3,09%	No nível 4, os estudantes conseguem trabalhar de maneira eficaz com modelos explícitos em situações concretas complexas, que podem envolver restrições ou exigir formulação de hipóteses. São capazes de selecionar e integrar diferentes representações, inclusive simbólicas, relacionando-as diretamente a aspectos de situações da vida real. Os estudantes situados nesse nível conseguem utilizar suas habilidades pouco variadas e raciocinar com alguma perspicácia, em contextos diretos. São capazes de construir e comunicar explicações e argumentos com base em suas interpretações, argumentos e ações.
3	482	OCDE: 24,81% Brasil: 8,58%	No nível 3, os estudantes são capazes de executar procedimentos descritos com clareza, inclusive aqueles que exigem decisões sequenciais. Suas interpretações são seguras o suficiente para servir de base para construir um modelo simples ou para selecionar e aplicar estratégias simples de resolução de problemas. Os estudantes situados nesse nível conseguem interpretar e utilizar representações baseadas em diferentes fontes de informação e de raciocinar diretamente com base nelas. Demonstram capacidade de lidar com porcentagens, frações e números decimais e de trabalhar com relações de proporção. Suas soluções indicam que estão envolvidos em interpretações e raciocínios básicos.
2	420	OCDE:22,55% Brasil: 17,18%	No nível 2, os estudantes são capazes de interpretar e reconhecer situações em contextos que não exigem mais do que uma inferência direta. Conseguem extrair informações relevantes de uma única fonte e utilizar um modo simples de representação. Os estudantes situados nesse nível conseguem empregar algoritmos, fórmulas, procedimentos ou convenções básicos para resolver problemas que envolvem números inteiros. São capazes de fazer interpretações literais dos resultados.
1	358	OCDE: 14,89% Brasil: 26,51%	No nível 1, os estudantes são capazes de responder a questões definidas com clareza, que envolvem contextos conhecidos, nas quais todas as informações relevantes estão presentes. Conseguem identificar informações e executar procedimentos rotineiros de acordo com instruções diretas em situações claras. Conseguem executar ações óbvias e de acompanhar de forma imediata os estímulos dados.
Abaixo de 1		OCDE: 8,47% Brasil: 43,74%	A OCDE não especifica as habilidades desenvolvidas.

Quadro 17 - Escala de Proficiência em Matemática
Fonte: INEP/MEC, Brasil no Pisa 2015

ANEXO 4 – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 22 de Dezembro de 2016.

Marcos Vinicius de Oliveira Costa — 201149064
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A) — Matrícula

Marcos Vinicius de O. Costa — 11771317655
ASSINATURA — CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

Repositório Institucional

UFJF
Universidade Federal de Juiz de Fora

Termo de Autorização para publicação de trabalhos acadêmicos em formato eletrônico no Repositório Institucional Digital da Produção Científica e Intelectual da UFJF

1. Identificação da material bibliográfico: ( )Tese ( ) Dissertação (X) TCC graduação ( ) TCC Especialização

2. Identificação da Tese ou Dissertação

Autor: Marcos Vinicius de Oliveira Costa
Matrícula: 201149064 CPF: 11771317655 Telefone fixo (32) 32324155
Telefone celular: (32) 988134172 E-mail: marcos.vinicius@engenharia.ufjf.br
Nome do orientador: Vanderli Fava de Oliveira
Título do trabalho: Um Estudo dos Modelos de Negócios Sociais na Área de Educação
Co-orientador: Bruno Milanez
Membros da Banca: Vanderli Fava de Oliveira, Bruno Milanez, Mariana Paes da Fonseca Maia

Pós Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado)

Programa: _____ Curso: _____
Área do Conhecimento: _____ Palavras-chave: _____
Data da defesa: __/__/____

Pós-graduação Lato Sensu (especialização)

Curso de Pós-Graduação: _____
Área do Conhecimento: _____ Palavras-chave: _____
Data da defesa: __/__/____

Graduação

Curso: Engenharia de Produção Data da defesa: 22/12/16
Área do Conhecimento: Engenharia Organizacional
Palavras-chave: Negócios Sociais, Educação, Business Model Canvas

3. Agência (s) de fomento (se houver): _____

4. Licença de uso

Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo o Centro de Difusão do Conhecimento da Universidade Federal de Juiz de Fora a disponibilizar a obra no Repositório Institucional gratuitamente, de acordo com a licença pública ***Creative Commons*** Licença 4.0 Internacional por mim declarada sob as seguintes condições.
Permite uso comercial de sua obra? (X) Sim ( ) não
Permitir alterações em sua obra? ( ) sim (X) sim, desde que outros compartilhem pela mesma licença ( ) não
A obra continua protegida por Direitos Autorais e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

4. Informação de acesso ao documento:

Liberação para publicação: (X) Total ( ) Parcial
A restrição (parcial ou total) poderá der mantida por até um ano a partir da data de autorização da publicação. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à PROPP ou PROGRAD. Em caso de publicação parcial, o embargo será de 12 meses. Especifique o (s) arquivo(s) capítulo(s) restritos:

Declaração de distribuição não-exclusiva

O referido autor:
a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer pessoa ou entidade.
b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Juiz de Fora os direitos requeridos por esta licença e que esse material, cujos direitos são de terceiros, está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdos do documento entregue.
c) Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a UFJF, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo contrato ou acordo.

Assinatura do autor Marcos Vinicius de O. Costa **Data** 22/12/2016