

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL EM NEGÓCIOS SOCIAIS EM EDUCAÇÃO:
ESTUDO DE CASO

Gustavo Souza Alves

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Graziella Maria Comini

SÃO PAULO

2014

GUSTAVO SOUZA ALVES

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL EM NEGÓCIOS SOCIAIS EM EDUCAÇÃO:
ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Graziella Maria Comini

SÃO PAULO

2014

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus por me dar forças para lutar pelos meus sonhos e alcançar meus objetivos.

Agradeço a Graziella, minha orientadora, que de forma sábia e paciente me instruiu, apoiou, e foi unicamente disponível, além de ser referência profissional e pessoal na minha vida.

Devo citar a Michelle Fidelhoc, pessoa que me apresentou aos negócios sociais e, após palestra para uma disciplina de empreendedorismo na FEA, me inspirou a sonhar e ver possibilidades concretas do uso da minha profissão para transformar realidades.

Agradeço de forma especial ao Veduca e aos funcionários que concederam as entrevistas, permitindo a riqueza de informações desse trabalho.

Quero agradecer ao Caio Poli pela intensa colaboração durante a execução deste trabalho e pela inspiração que me traz dia-a-dia, nas tomadas de decisões, na gestão de pessoas e, principalmente, nos sonhos.

A meus amigos Silvia, Diego, Everton, Mauricio e Letícia do PET Administração, que durante toda a faculdade me deram especial força e apoio.

A todos os meus amigos e familiares que contribuíram com incentivos, mas, em especial, a duas pessoas que fizeram toda a diferença em minha formação como ser humano: minha avó, Terezinha, que desde os primórdios escolares esteve comigo apoiando e torcendo pelo meu sucesso, e minha mãe, Georgina, que nunca desistiu de seus alunos, muito menos dos alunos permanentes de sua vida, e trouxe, dentre várias lições, a principal de nunca desistir.

RESUMO

A educação de qualidade é um desafio para todo o mundo: nenhum dos objetivos propostos pela UNESCO, em 1990, para melhorar o acesso à educação e promover a educação de qualidade será alcançado de forma global em 2015, ano traçado para o alcance dos objetivos. O Brasil enfrenta vários problemas na área da educação, entre eles o fato de menos de 20% da população adulta ter formação no ensino superior, embora a oferta de serviços para esse setor estar crescendo. De problemas da oferta de serviços públicos pelo governo, surgem iniciativas no terceiro setor, parcerias entre empresas consolidadas e organizações da sociedade civil, além de organizações específicas que procuram atuar na educação e em outras áreas da sociedade para suprir demandas que não são atendidas de forma suficiente ou eficiente pelo governo. São os chamados negócios sociais.

Os empreendimentos que se propõem a gerar valor social além do valor econômico têm o importante desafio de mostrar a sustentabilidade financeira do seu negócio e a solidez do valor social que causam, tornando-se imprescindível que seus processos organizacionais sejam bem estruturados. Principalmente, a avaliação, que para este setor, além das perspectivas operacionais e financeiras, passa a atentar ao impacto social gerado.

Para entender a avaliação dentro de um negócio social, o presente trabalho tem como objeto de estudo o Veduca, uma empresa de tecnologia e educação que visa democratizar o acesso à educação de qualidade no Brasil. Por meio do estudo de caso da empresa e de entrevistas com cinco funcionários, este trabalho aborda como é gerado o valor social a que a empresa se propõe, ou seja, a sua teoria de mudança, e como é realizada a avaliação e uso de indicadores dentro da empresa.

O trabalho trouxe uma teoria de mudança adequada, cujo desafio atende a um problema real do seu contexto, com estratégias coerentes para execução, no entanto, com indicadores superficiais para a medição do impacto. Além disso, verificou-se um processo de avaliação em estágio ainda de construção, cujo principal desafio é a aplicação da informação dos indicadores nas decisões de negócio e na disseminação de uma cultura de avaliação.

Palavras chave: negócios sociais; teoria da mudança; avaliação de impacto social

ABSTRACT

Quality education is a challenge for everyone: none of the objectives proposed by UNESCO in 1990 to improve access to education and promote quality education will be achieved globally by 2015, year that was proposed as a deadline to achieve the goals. Brazil faces several problems in education. For example, less than 20% of the adult population has completed higher education, although the offer for those services is growing. Due to governmental problems that prevented the offer of public education services, several initiatives have arisen from the nonprofit sector, partnerships between big companies and civil society organizations as well as entrepreneurial initiatives, with a common goal: supplying the demand that is not attended sufficiently or efficiently by the government. They are the social business .

Enterprises that aim to generate social value beyond the economic value face the challenge of being both sustainable financially and effective socially. It is essential that their business processes are well structured, especially the business evaluation. In addition to operational and financial indicators, there is a need to mind the social perspective.

To understand evaluation within social businesses, this thesis studies the case of Veduca, an educational and technology-based company, which aims at democratizing access to high quality education in Brazil. Methodology consists in company case study and interviews with founders and employees to understand how the social value proposed by the company is generated, specifically its theory of social change, and how the evaluation and use of indicators is carried out within the company.

The results of this research show that Veduca has its proper theory of change, whose challenge meets a real problem of its context. Veduca has coherent strategies for implementation, however, the indicators for measuring impact are relatively superficial. In addition, there was an evaluation process in stage of building; the main challenges are the application of information taken from indicators' measurement on business decisions and the dissemination of an evaluation culture within the company.

Key words: *social business; theory of change; social impact evaluation*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
INTRODUÇÃO	11
1.1. Contexto	11
1.2. Pergunta de pesquisa	12
1.3. Objetivo geral	12
1.4. Objetivos específicos	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. Debate sobre negócios sociais	13
2.1.1. Contextualização	13
2.1.2. Desenvolvimento	13
2.1.3. Papel do setor privado	14
2.2. Avaliação	17
2.2.1. Avaliação de desempenho de organizações.....	17
2.2.2. Avaliação em negócios sociais	20
2.3. Contexto da Educação	32
3. METODOLOGIA.....	39
3.1. Método.....	39
3.2. Objeto de Estudo.....	40
3.3 Instrumentos de coleta de dados	40
4. ESTUDO DE CASO	41
4.1. Apresentação	41
4.2. O fundador	42
4.3. A empresa	42
4.1.4. Estrutura organizacional	45
4.1.5. Principais atores do mercado	47
5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	48
5.1. Entrevistas.....	48
5.1.1. Visão da empresa.....	48
5.1.2. Futuro da empresa	49

5.1.3 Geração de valor social.....	50
5.1.4. Gestão de Indicadores	51
5.1.5. Ecossistema	53
6. RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
6.1. Teoria da mudança.....	54
6.2. Processo de avaliação.....	56
6.3. Limitações.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
APÊNDICE – ROTEIRO ENTREVISTAS	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Valor Social	21
Figura 2: Atributos e naturezas da avaliação de impacto social.....	25
Figura 3 - Projeção, em porcentagem, de países em relação ao alcance dos cinco objetivos de EPT até 2015	34
Figura 4: Principais segmentos de atuação em educação	39
Figura 5: Página inicial do Veduca.....	41
Figura 6: Página de cursos do Veduca.....	43
Figura 7: Página de certificados do Veduca.....	42
Figura 8: Página de MBAs no Veduca	45
Figura 9: Estrutura Organizacional do Veduca	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição das pessoas de 25 anos ou mais de idade, por grupos de anos de estudo - Brasil - 2007/2013	34
Gráfico 2: Taxa de escolarização das pessoas de 6 a 14 anos de idade, por sexo - Brasil - 2007/2013	35
Gráfico 3: Taxa de analfabetismo das pessoas de 10 anos ou mais de idade, por sexo - Brasil - 2007/2013.....	36
Gráfico 4: Matrículas na Educação Superior de 1960 a 2012	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria de mudança do programa primeiríssima infância	22
Quadro 2 - Definições de avaliação de impacto social.....	24
Quadro 3 – Principais elementos da formação de valor	27
Quadro 4: Indicadores propostos IRIS	28
Quadro 5: Modelos de serviços sociais no Brasil, segundo tipo de provedor predominante, grau de participação do setor privado e importância do setor privado na provisão de serviços para famílias da base da pirâmide.....	36
Quadro 6: Players do mercado de cursos online.....	47
Quadro 7: Análise da geração de valor social nas dimensões de Portocarrera e Delgado (2010)	55

INTRODUÇÃO

1.1. Contexto

O contexto capitalista é marcado por avanços tecnológicos em vários setores como educação saúde, alimentação, habitação e segurança. Houve também um aumento expressivo da oferta de produtos, serviços e produção de conhecimento em larga escala.

Esses benefícios gerados em curto espaço de tempo, principalmente a partir do século XX, no entanto não foram suficientes para solucionar problemas enfrentados pela sociedade em diversas perspectivas como a política, religiosa, étnica, ambiental e também socioeconômica: a humanidade continua encarando situações como a de que a razão da renda per capita entre as nações mais desenvolvidas e as mais pobres é de vinte para um (BARKI, 2013 apud SACHS, 2005).

Dessa forma, iniciaram-se debates no meio acadêmico, na sociedade civil e no meio empresarial sobre o que realmente temos em vista como desenvolvimento da sociedade global, e, movidas por essa reflexão, surgiram iniciativas desses meios para mobilizar ações com a intenção de diminuir a desigualdade.

A emergência dessas ações de forma mais massiva se deu a partir da segunda metade do século XX, período no qual os governos estruturavam e aplicavam suas políticas para diminuição da pobreza. Contudo, essas políticas se mostraram insuficientes na resolução do problema da distribuição de renda e na eliminação das barreiras para que as pessoas pudessem ter acesso aos bens, serviços e oportunidades na sociedade.

Assim, grupos organizados na sociedade civil, ações coordenadas de empresas e iniciativas de empreendedores mobilizaram ações no sentido de gerar impacto positivo para a sociedade, trazendo perspectivas para a erradicação da pobreza e vendo nessas ações também a possibilidade de geração de retornos econômicos, com diversas possibilidades no chamado *mercado da base da pirâmide* (PRAHALAD e HART, 2002).

Essas organizações, cujo propósito é a geração de valor em perspectivas além da econômica, mostram sua efetividade no contexto capitalista por meio da solidez do impacto gerado por suas ações, isto é, os benefícios são percebidos pelos públicos interessados àquele impacto. Isso acontece porque, no setor privado, o impacto na ótica econômica significa o montante monetário gerado pelas atividades da organização.

Nas empresas tradicionais, em específico, a discussão a respeito dos problemas do seu entorno trazem o questionamento apenas da apreciação do valor econômico, no momento em que seus públicos interessados valorizam esse aspecto, mas têm interesse crescente no impacto causado nas dimensões social e ambiental. Dessa forma, a atenção da empresa ao aspecto socioambiental se torna um diferencial competitivo em relação às demais.

Nos negócios sociais, o impacto socioambiental a ser gerado é justamente a razão de existir da organização. Logo, a mensuração e a avaliação do impacto gerado se tornam uma necessidade para o sucesso desses negócios e a comprovação do conjunto dessas iniciativas no setor capitalista.

A identificação, análise, classificação e apresentação dos resultados, apesar de fundamentais para ressaltar a viabilidade dos negócios sociais, não são um fim em si mesmas: elas têm o poder de reorientar a organização em suas ações, para que o impacto alcançado, ou desejado, seja mais efetivo. Posto isso, o trabalho em questão aborda o quanto uma organização que tem em sua missão a geração de impacto social, voltada à tecnologia para educação, consegue reorientar políticas, com base nos seus indicadores.

1.2. Pergunta de pesquisa

A partir das reflexões sobre o contexto de negócios socioambientais, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta: *Como mensurar da melhor forma o impacto social causado pelas atividades de negócio social em educação?*

1.3. Objetivo geral

Analisar o processo de avaliação de impacto social de um negócio social em educação de forma global, a fim de verificar se a organização orienta suas práticas para alcançar o impacto social desejado.

1.4. Objetivos específicos

- a) Elaborar a tese de mudança do negócio social em questão, a partir da compreensão das ações da empresa e do seu ecossistema;
- b) Examinar o processo de avaliação do impacto social e verificar se ele apoia a teoria da mudança apresentada, com base na literatura apresentada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Debate sobre negócios sociais

2.1.1 Contextualização

A percepção de avanços de forma global é discutida na noção de desenvolvimento. Esse conceito, pelo menos até os anos 1970, esteve relacionado ao crescimento da produção industrial e urbanização. O período entre o final da segunda guerra mundial e a primeira crise do petróleo em 1973, foi marcado pela busca das nações, tanto do bloco capitalista como do bloco socialista, por taxas positivas de crescimento a longo prazo, colocando como maior objetivo para alcançá-las a expansão das atividades econômicas (RIBEIRO, 2014 apud TEIXEIRA, 2009).

No Brasil, acadêmicos e investidores tomam esse conceito como central, e com base nele, governo e as grandes companhias iniciaram suas ações de combate à pobreza, sem, no entanto, considerar realidades sociais e ambientais específicas, ao apenas levar em conta o crescimento da atividade industrial, consumo e habitação urbanas, deixando sérias lacunas, clarificadas com as grandes crises nos anos 1980 (FISCHER e COMINI, 2012).

2.1.2. Desenvolvimento

Dado o cenário específico do país e as sucessivas crises econômicas internacionais desde a crise do petróleo, tornou-se necessária uma rediscussão do conceito de desenvolvimento. A abordagem até então, que privilegia a perspectiva econômica, passa a atender também a dimensões sociais, ambientais e culturais (SILVA, 2005). O termo então se encontra com uma noção emergente desse mesmo período, a sustentabilidade. Para Silva (2005), a reflexão sobre o uso dos recursos nas atividades, sem a preocupação do seu esgotamento e das consequências, tema central da sustentabilidade, era convergente com as rediscussões sobre desenvolvimento. Assim, o conceito de “desenvolvimento sustentável”, notavelmente disseminado, foi cunhado pelo autor como "processo de transformação que ocorre de forma harmoniosa nas dimensões espacial, social, ambiental, cultural e econômica a partir do individual para o global". Com isso, o avanço do desenvolvimento está ligado ao avanço das dimensões de forma harmoniosa e à consolidação dos objetivos individuais de globalmente.

A crítica ao foco na dimensão econômica, no entanto, não excluiu a importância dessa perspectiva, mas voltou-se à atenção exclusiva aos indicadores econômicos, como o Produto Interno Bruto, o PIB, considerado até hoje a principal medida de riqueza dos países. Sen (2010), no contexto dessa crítica, não vê o crescimento econômico como um fim em si mesmo, mas que ele deve “referir-se à promoção da vida que construímos e às liberdades de que usufruímos” (p. 6). Ele introduz o conceito de liberdade como condição *sine qua non* para a eficácia social. A liberdade depende de fatores como renda, acesso a trabalho, saúde, educação, moradia, geração de renda.

2.1.3 Papel do setor privado

Garantir o acesso a esses fatores determinantes da liberdade é desde a constituição de 1988 responsabilidade estatal, mas ao mesmo tempo, havia um movimento nascente de engajamento da sociedade civil nas questões sociais (FISCHER e COMINI, 2012). As atribuições do Estado na constituição são bem definidas e supõem uma eficácia dessa instituição nas resoluções dos problemas da sociedade, contudo, verifica-se desde então a sua incapacidade administrativa de cumprir esses papéis, segundo Fischer (2003).

Torres (2013), com base nas ideias acima, enxerga um padrão híbrido na oferta dos serviços sociais no Brasil. O setor privado assumiu um papel de oferta desses serviços principalmente para os ricos e o governo para os pobres. No entanto, o autor defende quatro tipos diferentes de arranjos para a provisão desses serviços:

- Provisão e Financiamento públicos, em que “o governo financia e executa diretamente o serviço social” (TORRES, 2014, p. 124)

- Serviço pago com provisão pública, em que o governo oferece serviços para a população de forma paga. A opção pela não gratuidade de serviços, segundo o autor depende “das condições de financiamento existentes e das escolhas construídas no âmbito do sistema político ao longo do tempo” (TORRES, 2014, p. 125)

- Prestação de serviços para o setor público, “em que o provedor privado presta os serviços diretamente à população, recebendo do governo pagamentos por procedimento executado” (TORRES, 2013, p. 125)

- Oferta direta ao consumidor que “representa o tradicional entendimento a respeito da provisão de serviços privados, no qual o provedor é privado e o pagamento é oriundo das famílias” (TORRES, 2013, p.126).

Além desses quatro arranjos, o autor também reconhece outras combinações, como a provisão de serviços por diferentes agentes governamentais e os subsídios dados ao setor privado para oferta direta ao consumidor.

Dentro desse contexto, mudanças socioeconômicas como a desregulamentação da economia, avanços da globalização e um quadro de desequilíbrio social no qual renda per capita e expectativa de vida cresceram, mas indicadores educacionais como escolaridade e índice de repetência continuavam alarmantes, emergem grupos da sociedade civil que se institucionalizam para trabalhar nas questões sociais.

Por outro lado, na década de 90, segundo Barki (2013) há um crescente interesse das empresas no mercado de baixa renda: as organizações privadas e os acadêmicos discutem o potencial de retorno do mercado de baixa renda “visando à criação de oportunidades de venda lucrativa de bens e serviços para os pobres e, simultaneamente, à melhoria do bem-estar social deles”(BARKI, 2013, p. 24) .

Nessa perspectiva, Prahalad e Hart (2002) trazem à tona um imenso potencial de receita no que chamam de “base da pirâmide”, estrato socioeconômico com cerca de quatro bilhões de pessoas e renda *per capita* menor que US\$1,5 mil, que constitui um mercado explorado em baixa escala pelas multinacionais, acostumadas aos mercados de países desenvolvidos com produtos e serviços mais próximos ao topo da pirâmide. Os autores defendem o desenvolvimento comercial das classes de menor renda, dado que a melhoria das condições de vida é crítica para a estabilidade da economia global e das empresas multinacionais.

Além da oportunidade identificada no segmento do mercado conhecido por “base da pirâmide”, Prahalad e Hart (2002) colocam que o atendimento a essa demanda pressupõe mudanças internas na organização: no valor a ser produzido para o cliente e, conseqüentemente, no seu modelo de negócio e nos processos de administração. O atendimento à base da pirâmide se torna um desafio para as multinacionais conforme desafiam seus próprios padrões para atender a esse mercado.

Nessa mesma linha de pensamento, Porter e Kramer (2011) perpassam a perspectiva da “oportunidade”, colocada por Prahalad e Hart (2002). Coloca-se a geração de valor compartilhado, isto é, a geração de valor econômico junto ao valor social como necessidade para que as organizações saiam de um ciclo vicioso do meio capitalista, no qual suas atividades não geram valor social, a legitimação de suas atividades cai, e mecanismos de regulamentação e da própria sociedade minam a competitividade e inibem o crescimento econômico. Os autores

não falam dessa geração de valor de forma periférica, com ações isoladas da companhia, mas também como os anteriores, no centro de suas atividades, e propõem caminhos com mudança em modelo de negócio, redefinição da produtividade na cadeia de valor e promoção de desenvolvimento de clusters locais.

A insuficiência do Estado para combater os fatores de desigualdade fez também com que grupos da sociedade civil e da iniciativa privada se engajassem em conjunto nas causas socioambientais com o intuito de garantir o desenvolvimento sustentável de suas realidades, em políticas e ações dentro de seus respectivos setores, mas também em alianças intersetoriais, definidas por Fischer (2003):

“As alianças intersetoriais são as relações de colaboração estabelecidas entre duas ou mais organizações, cada qual inserida em um dos três setores. Essas alianças são constituídas para elaborar e implementar projetos e programas que visam beneficiar uma comunidade, erradicar ou minimizar algum problema social, atender necessidade de grupos carentes ou divulgar e propor causas de interesse público” (FISCHER, 2003, p. 12)

As iniciativas intra e intersetoriais acentuaram o movimento contra as desigualdades sociais fora das esferas governamentais e ensejaram com mais intensidade a participação do indivíduo, dos grupos da sociedade e das empresas no combate às questões sociais, contexto no qual ganharam força termos como *empreendedorismo social* e *negócios sociais*.

Aquele que empreende negócios que tenham impacto social, chamado empreendedor social é definido como aquele que, segundo ASHOKA (2014):

“Aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo por meio de uma perspectiva diferenciada. Por meio da sua atuação, ele (a) acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum.” (ASHOKA, 2014)

O termo *negócios sociais* está dentro da lógica das atividades que geram valor social e valor econômico para a base da pirâmide. Dessa maneira, Comini et al. (2012) caracterizam três diferentes perspectivas das definições de negócios sociais: a perspectiva europeia, que “nascida de uma economia social (associações e cooperativas), enfatiza o papel das organizações da sociedade civil com funções públicas”; a perspectiva americana, que vê as organizações privadas usando lógica de mercado para promover valor social; e a perspectiva dos países em desenvolvimento, que enfatizam iniciativas para redução de pobreza e

transformação social dos excluídos e marginalizados da sociedade. As perspectivas têm em comum as atividades de geração de valor social, mas, com diferentes protagonistas.

Uma dimensão importante e ainda pouco estudada é a mensuração do impacto social gerado pelas iniciativas que têm essa finalidade. Comini et al. (2012) defendem a medição dos efeitos das ações a longo prazo e não só no curto prazo, como também se deve ter clareza do que se define como valor social. A intenção da empresa em gerar impacto social positivo com suas atividades, nesse contexto de complexidade, de incipiência teórica, torna a medição dos resultados um desafio necessário à organização para que ela saiba se está alcançando seus objetivos, consiga entender o cenário e empreenda as atitudes necessárias para alcançá-los.

Sendo assim, o próximo capítulo se dedicará ao contexto de avaliação e uso de indicadores nos negócios sociais.

2.2 Avaliação

2.2.1 Avaliação de desempenho de organizações

A avaliação do desempenho de qualquer organização é fundamental para verificar o desempenho da empresa no alcance de seus objetivos. Kaplan e Norton (1992) ressaltam que só é gerido aquilo que é medido.

A medida do desempenho é o indicador usado para quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação, e um conjunto de medidas compõe um sistema de avaliação de desempenho (NEELY, 1998).

Medir os resultados das organizações até pelo menos a década de 1980 era basicamente medir o sucesso de indicadores financeiros de rentabilidade, liquidez, endividamento, dentre outras medidas. Essas medidas funcionavam, para Kaplan e Norton (1992), antes da globalização da economia. A consequente ampliação das redes de stakeholders e a inovação contínua dos produtos e serviços fizeram com que os executivos começassem a buscar por um conjunto de medidas financeiras e operacionais balanceadas que lhes dessem uma visão clara a respeito do desempenho de seu negócio.

Kaplan e Norton (1992) propuseram para esse problema o *Balanced Scorecard*, sistema de avaliação que apresenta a perspectiva financeira, que abrange os objetivos financeiros de

longo prazo da organização, por exemplo, retorno aos investidores, estrutura de capital e rentabilidade; a perspectiva de clientes, que identifica e liga às estratégias da empresa as propostas de valor direcionadas aos principais segmentos a que se destinam os produtos e serviços; processos internos, em que se identificam os recursos e capacidades necessárias para elevar a capacidade da empresa em entregar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos seus clientes; e inovação e aprendizagem, em que se estabelecem as condições de aprendizagem, gestão de pessoas e inovação para que os processos sejam construídos. Em cada uma dessas dimensões se estabelecem metas e medidas para alcançar esses objetivos, que também apresentam inter-relações.

Neely et al. (2000) estudaram esse e outros sistemas de avaliação de desempenho, assim como princípios para o desenvolvimento desses sistemas, e trazem à tona a crítica de que eles são superficiais nas guias de medidas que os gestores devem usar para verificar o desempenho de seu negócio; a ligação dos indicadores com o objetivo da estratégia, a visualização por meio de perspectivas interligadas e a hierarquização dessas perspectivas não são ferramentas suficientes, na visão do autor, para a verificação se a organização conseguiu avançar em seus estudos de mercado.

Essa complexidade descrita para a formulação de indicadores é abordada por um grande número de autores da literatura consagrada, mas também pelos profissionais envolvidos em torno das atividades a serem medidas, pois existe uma “crença de que é preciso dominar técnicas sofisticadas e capazes de dar conta da infinidade de dimensões contidas em qualquer intervenção que se faça em uma realidade específica” (CALIL, 2012, p.67). No entanto, a autora esclarece que “mais do que o domínio técnico, a formulação de indicadores requer capacidade de reflexão para deslindar as intrincadas e nem sempre explícitas intenções contidas num projeto e abertura para superar resistências e preconceitos em relação ao uso de indicadores” (CALIL, 2012, p.68).

Além disso, Calil (2012) sinaliza riscos associados à limitação dos indicadores, como:

- Interpretação pode ser reducionista se não levar em conta as circunstâncias que envolvem os indicadores, levando apenas às partes mais visíveis do problema em questão;

- Os indicadores têm intenção consciente ou não do que se quer expressar através deles mesmos, isto é, sua formulação ou apresentação tem o risco de serem manipulados para tais realidades.

Levantando em conta essas restrições, há a necessidade de construção de um sistema de avaliação que busque minimizar tais riscos e promover a melhoria contínua da organização, com princípios norteadores para sua construção (Cima, 2002 apud Silva, 2005):

O sistema de avaliação de desempenho deve ser integrado com a estratégia global do negócio - todas as dimensões da avaliação de desempenho devem focalizar o alinhamento entre os objetivos, indicadores, tomadas de decisão e incentivos;

- Deve haver um sistema de *feedback* e revisão - os indicadores de desempenho para serem úteis devem permitir um ciclo contínuo de comparação entre os resultados atuais com os resultados do planejamento original e essa prática tem de “alimentar” o processo de tomada de decisão;

- O sistema de avaliação de desempenho deve ser abrangente - todo o sistema de avaliação de desempenho deverá refletir uma série de fatores que contribuam para o sucesso da organização, como por exemplo, qualidade do serviço e inovação, e esses fatores necessitam de indicadores financeiros e não financeiros, sendo que a diversidade deles deverá refletir-se em todos os níveis da organização;

- O sistema de avaliação de desempenho deve ser propriedade de todos os colaboradores e ter o suporte de toda a organização - a implementação deve ser realizada de cima para baixo na organização (*top-down*) de maneira que a gestão de topo ao estabelecer a estratégia possa determinar os objetivos e desenvolver as medidas de desempenho apropriadas;

- Os indicadores de desempenho devem ser coerentes e concretizáveis - os indicadores e os objetivos devem ser realistas o suficiente para encorajar o desempenho desejado. Os indicadores devem ser considerados coerentes pela organização, pois são realizadas comparações entre os indicadores de desempenho e os diferentes departamentos ou unidades de negócio e torna-se crucial que sejam analisados com igualdade;

- O sistema deve ser simples, claro e compreensível - um sistema muito complexo gera burocracia e confusão. É importante a focalização na estratégia do negócio, evitando um excesso de medidas de desempenho. As medidas necessitam ser compreendidas e comunicadas por toda a organização, razão pela qual se deve ter um sistema simples e direto. Assim, assegura-se que, quando as comparações são feitas através da organização, os indicadores são interpretados da mesma forma por todos.

As dificuldades apontadas para um sistema de avaliação que realmente verifique a eficiência e eficácia das ações tem sido observado também nas organizações sociais, principalmente na busca por parcerias e doadores. A adoção de um bom sistema de indicadores traz credibilidade à organização (CALIL, 2012)

Observada a importância da avaliação para as organizações em geral e os desafios de se fazer uma boa avaliação, a próxima sessão aprofunda a necessidade de avaliação nos negócios sociais e detalha a construção de indicadores nessa área em específico.

2.2.2 Avaliação em negócios sociais

2.2.2.1 Geração de impacto social

Verificar o alcance dos objetivos e o sucesso das estratégias são questões-chave em negócios que têm como objetivo central a geração de impacto social positivo.

Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013) colocam três premissas importantes para a discussão do impacto social gerado por iniciativas de mercado: a primeira diz respeito à impossibilidade de dissociar o impacto social das dimensões econômica e ambiental, já que a criação do valor pelas organizações compreende essas três dimensões e elas deveriam ser indissociáveis; a segunda premissa questiona a anterior, isto é, há muitos debates sobre a sinergia das perspectivas social e ambiental com a econômica, que de fato é complexa, visto que há negócios socioambientais mais voltados para uma perspectiva ou para outra; a terceira fala sobre a heterogeneidade do ecossistema em que esses negócios estão inseridos: há setores diferentes, e os negócios socioambientais podem atuar em diferentes posições na cadeia de valor de cada setor, sendo o único fator que os agrega “a possibilidade de servir da melhor forma possível a população de baixa renda” (p.213).

Tais premissas dão base para a discussão do impacto social. Nessa perspectiva, o Banco Mundial apresenta uma proposta de como o valor social é gerado no final de cada cadeia de valor:

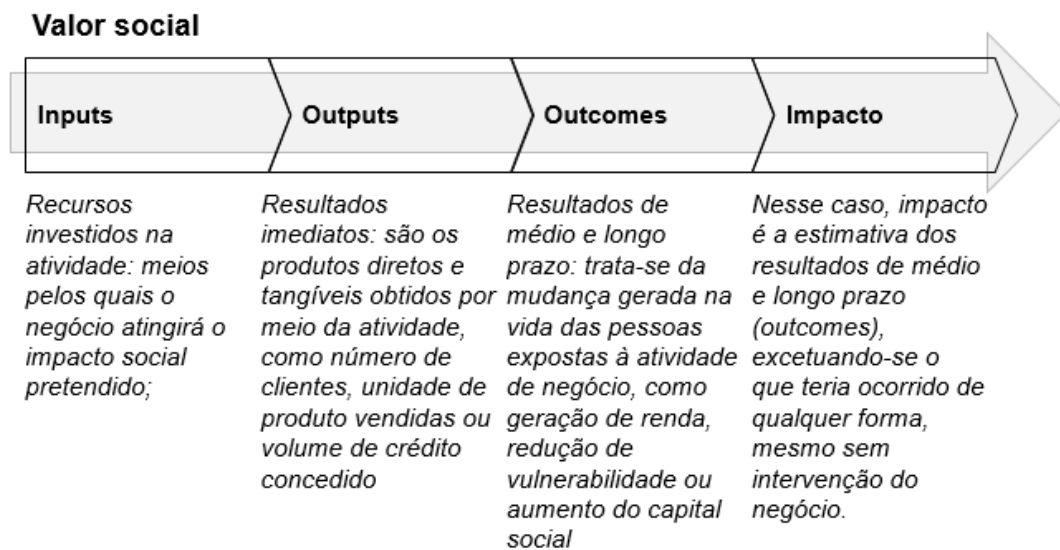


Figura 1: Valor Social

FONTE: adaptado de Khandker, Koolwal e Samad(201) por Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013).

Conforme a figura 1, o impacto social abrange resultados de médio e longo prazo isentando deles as influências de ações alheias ao próprio negócio.

O fluxo proposto acima faz parte de uma abordagem metodológica do impacto social, chamada de *teoria da mudança*, onde se busca entender o contexto do negócio social, os resultados de curto e longo prazo, o processo que se pretende gerar mudanças e as premissas adotadas para que esse processo alcance a mudança desejada (BRANDÃO et al., 2013).

A avaliação do impacto social é diretamente relacionada à teoria de mudança, conforme BID e SEKN (2006, p. 258):

“O que dá coerência à cadeia de avaliação de desempenho é a teoria da mudança subjacente, que postula como a mobilização de certos insumos canalizados por processos operacionais selecionados produzirá uma série de produtos e serviços que causam os resultados transformacionais buscados pela missão” (BID E SEKN, 2006, p. 258)

Caso as premissas traçadas sejam cumpridas e os resultados alcançados, os autores colocam a evolução do instrumento e o seu valor como realidade. As teses de mudança e outros modelos que tragam a luz o *modelo de negócio* de forma clara tornam-se um insumo de extrema importância para o entendimento dos possíveis impactos.

Um exemplo de teoria de mudança é do Programa Primeiríssima Infância, da Fundação Maria Cecília Vidigal (FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL et al., 2013), sintetizada no quadro abaixo:

Quadro 1 - Teoria de mudança do programa primeiríssima infância

Problema	A sociedade não tem conhecimento suficiente do desenvolvimento infantil principalmente nos aspectos cognitivos, emocionais e sociais, e evidências científicas comprovam a profunda importância dessas dimensões no desenvolvimento integral da criança, além da importância da relação entre a criança e a mãe durante a gravidez.
Desafio	Melhorar as ações de promoção do desenvolvimento na primeiríssima infância, período que se inicia na gravidez e perdura até o terceiro ano de vida das crianças, no âmbito político, dos serviços de atendimento familiar e comunitário, com base nas novas evidências da ciência nesse campo.
Estratégias centrais	<p>Capacitações e formações de reeditores locais de conhecimentos e práticas;</p> <p>Seminários de aprendizagem entre os municípios.</p> <p>Perspectiva de avaliação como ferramenta de devolutiva (feedback) ao longo do programa.</p>

Quadro 2 - Teoria de mudança do programa primeiríssima infância (continuação)

Dimensões a serem avaliadas	Profissionais preparados Pré-natal adequado Puericultura adequada Parto e puerpério adequados Educação infantil adequada Espaços lúdicos adequados Mães e pais preparados Comunidade mobilizada
Exemplos de indicadores	Pai ou companheiro(a) acompanha o pré-natal de sua mulher. Profissionais estimulam e possibilitam a participação do pai/outro(a) acompanhante no parto. Encontros de grupos de "famílias grávidas" oferecem apoio específico para adolescentes grávidas.

FONTE: Adaptado de ITAÚ SOCIAL et al. (2013).

A partir das definições sobre impacto social, é possível justificar a necessidade da avaliação do sucesso desses negócios. Brandão et al. (2012, p.5) colocam o conhecimento da capacidade da empresa em realizar impacto social como “aspecto determinante para a constituição da identidade” (p.5).

2.2.2.2 Avaliação de impacto social

Diferentes teóricos discutem definições sobre a avaliação de impacto social, apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 3 - Definições de avaliação de impacto social

Autores	Definição
GERTLER ET AL. (2010)	“Avaliações de impacto procuram responder a questões de causa e efeito. Em outras palavras, buscam mudanças nos resultados (outcomes) que são diretamente atribuídas ao programa
WORLD BANK DIME INITIATIVE	Avaliações de impacto comparam os outcomes de um programa contra um contrafactual que mostra o que teria acontecido com os beneficiários se o programa não tivesse existido. Distinto de outras formas de avaliação, o estudo de impacto permite atribuir as mudanças ao programa em avaliação por seguir desenhos experimentais e semi-experimentais
(International Initiative for Impact Evaluation – 3ie, 2008).	Análises que medem a mudança líquida (<i>net change</i>) nos outcomes de um grupo particular de pessoas, e podem ser atribuídas a um programa específico usando as melhores metodologias disponíveis, viáveis e apropriadas para responder à pergunta avaliativa investigada e ao contexto específico
WORLD BANK	Avaliação que considera todas as intervenções realizadas dentro de uma determinada área geográfica

FONTE: adaptado de Brandão et al. (2012)

As diferentes definições que os autores coletam para avaliação do impacto social permitem inferir diferentes perspectivas da natureza do impacto, seja na metodologia, na questão temporal ou na questão territorial. Os autores esquematizam essas abordagens na figura a seguir:



Figura 2: Atributos e naturezas da avaliação de impacto social

FONTE: Brandão et al. (2012)

As diferentes concepções a respeito de avaliação de negócios sociais permitem uma visão mais ampla do assunto, e com ela surgem os desafios de se realizar a avaliação de negócios sociais.

Calil (2012) destaca um problema ligado à formulação dos indicadores para a avaliação, como os destacados na sessão anterior, de que a realização dessa etapa durante o planejamento do projeto é uma boa prática, porém pouco utilizada devido a um paradigma de que o estabelecimento de indicadores seria uma tarefa técnica destinada apenas a equipe operacional do projeto, com o apoio de consultores ou não. No entanto, há esforços de atores como financiadores e organismos multilaterais de fomento para que essa tarefa seja feita de forma participativa, de modo a enriquecer o processo de avaliação dos projetos, produzindo e ampliando habilidades diversas, fortalecendo lideranças.

Há também uma questão de planejamento, bem no seu início que é a definição clara e formalizada da missão, ligada à formulação da *teoria da mudança*. A clarificação do impacto que se deseja causar permite a especificação dos objetivos e metas, e, posteriormente, dos indicadores que se desejar usar. No entanto, observa-se um grande número de empresas envolvidas em negócios sociais e organizações da sociedade civil (OSC), que não tinham esses objetivos explícitos em um documento, gerando dificuldade no progresso de seus processos de avaliação (BID E SEKN, 2006)

Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2103) destacam dois desafios principais: o primeiro ligado à inadequação das práticas de mensuração de desempenho. Há uma série de dificuldades enfrentadas pelo gestor de um negócio social, como “falta de informações, barreiras metodológicas ou operacionais para obtenção de dados, falta de governança na verificação da autenticidade dos dados fornecidos e processos ou sistemas caros e ineficientes” (p. 217). Contudo, essa dificuldade parece ser mais evidente no final da cadeia de valor do negócio social

(*outcomes e impacto*), ao passo que para os autores é mais fácil de mensurar os primeiros aspectos (*inputs e outputs*).

O segundo desafio está ligado à diversidade de preferências e olhares sobre o negócio dos diversos *stakeholders* do negócio social. O conhecimento dos grupos de interesse e dos critérios para avaliar o desempenho facilita o relacionamento e a consecução dos recursos necessários para a geração do impacto (BID E SEKN, 2006)

Para Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2014), as medições de impacto devem compreender as intenções das principais partes envolvidas, que para os autores são: os investidores, os mais exigentes de mensuração e avaliação de impacto; os empreendedores e os beneficiários, entre os quais as motivações variam muito.

Do ponto de vista dos beneficiados e do empreendedor, os autores utilizaram um estudo de Portocarrero e Delgado (2010), que levanta quatro dimensões para analisar a geração de valor social de um negócio social para os beneficiados:

- Aumento de renda: dimensão não limitada apenas ao incremento numérico, mas que confere às pessoas a possibilidade de tomar decisões segundo seus próprios interesses, com consequências diretas nas melhorias de condições do trabalho, redução da vulnerabilidade;

- Acesso a produtos e serviços: redução de barreiras que possibilitam o acesso a produtos e serviços essenciais. Os empecilhos geralmente estão associados a preços altos, dificuldades de distribuição e má qualidade dos serviços públicos.

- Construção da cidadania: redução de assimetrias no acesso à informação, nas relações de poder e na capacidade de influência, por meio de interrupção da ação de intermediários, oferecimento de acesso ao mercado formal e disponibilização de informações importantes para o exercício dos direitos individuais.

- Desenvolvimento do capital social: negócios que promovem o desenvolvimento de atividade econômica estimulam vínculos entre as pessoas, fortalecendo socialmente grupos para que direitos sejam alcançados e as redes de relacionamento da comunidade.

A seguir, o quadro abaixo apresenta variáveis sugeridas pelos autores, que precisam ser consideradas para identificação da geração de valor social:

Quadro 4 – Principais elementos da formação de valor

Aumento de renda	Acesso a bens e serviços
Matérias-primas produzidas - principalmente em áreas rurais - para as empresas, particularmente produtos agrícolas ou relacionados à agricultura. Organização de produtores e associação ou incorporação de cadeias produtivas. Aumento de produtividade decorrido de treinamento e assessoria técnica. Eliminação de intermediários. Certificação para produtos diferenciados Melhores canais de comercialização para pequenos produtores. Economia em compras frequentes.	Redução de preços. Pagamento fragmentado de bens e serviços e sistemas pré-pagos. Presença física em áreas rurais e áreas pobres urbanas. Investimentos privados em equipamentos, infraestrutura e redes de distribuição. Acesso flexível a empréstimos. Eliminação de barreiras à educação.
Promoção de cidadania	Desenvolvimento de capital social
Reconhecimento e exercício de direitos básicos (vida, trabalho, etc.) Defesa de interesses públicos; Maior visibilidade e dignidade para setores de baixa renda e grupos de excluídos Intermediação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, grupos de excluídos ou indivíduos não qualificados Validação da identidade de indivíduos não registrados Acesso físico ao mercado para vender a produção do setor de baixa renda. Consciência ambiental. Promoção de bons hábitos de higiene, ordem e consumo racional.	Construção de redes, relacionamentos e fortalecimento de capacidades Construção de sentimento de pertencimento a uma comunidade Construção de rede social; confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações Capacitação do setor de baixa renda para agilizar e expressar as demandas Elevação da autoestima Associação de interesses individuais Ligar grupos sociais dispersos a administrações, empresas, novos mercados ou clientes locais.

FONTE: Portocarrero e Delgado (2010) por Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013)

As dimensões sugeridas parecem atender às várias necessidades dos beneficiários, mas como representado acima, a criação de valor de um negócio social não deve dissociar as dimensões socioambientais da econômica. Para que a visão dos públicos relacionados ao negócio social seja ainda mais completa é necessário agregar elementos além das perspectivas descritas que ofereçam a visão do negócio como um todo.

Neste sentido, a ótica dos investidores, dada a necessidade de informações sobre a alocação e resultados do investimento, requer um conjunto de indicadores mais completo, levando em conta também a atratividade que esse bom sistema pode trazer aos negócios sociais.

Integrada à questão da atratividade, juntamente com a escolha de um conjunto de indicadores adequado para análise do negócio como um todo, está a questão da padronização e publicação dos indicadores, e questões de governança associadas a essas publicações.

Por causa das necessidades dos grupos de investidores e também decorrentes das necessidades do bom acompanhamento dos outros públicos, como os próprios empreendedores, aceleradoras, que são organizações com o objetivo de facilitar e acelerar o amadurecimento e consolidação de empreendimentos sociais (ASHOKA e INSTITUTO WALMART, 2013), foram estruturadas ferramentas e referenciais como o *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS), que “nasceu da necessidade de criação de um conjunto de métricas comuns a serem compreendidas de forma alinhada e com potencial de adoção por diversos negócios” (BRANDÃO et al, 2012, p. 12). O IRIS é um referencial de métricas, constituído por cinco grupos de indicadores: descrição da organização, descrição dos produtos, desempenho financeiro, impacto operacional e impacto do produto, os quais também são relacionados aos setores. Esses indicadores permitem comparações e podem ser usados em empresas de setores diferentes em negócios sociais. Silva (2013, p. 41) ressalta que os principais objetivos são:

“Atender as necessidades de investidores de fundos e investidores diretos, uma vez que padroniza os indicadores que podem ser aplicados em diferentes setores e diferentes regiões do globo possibilitando comparações; para empresas que estão em busca de investimentos, levando-se em conta que os padrões podem ser utilizados em diferentes tipos de organizações e por facilitar o diálogo com investidores e para organizações de apoio que auxiliam organizações de diversos setores e atividades, por apresentar um framework único de avaliação” (SILVA, 2013, p. 41)

O quadro 3 exemplifica alguns indicadores do IRIS:

Quadro 5: Indicadores propostos IRIS

Aumento de renda e de bens para os pobres	Melhoria do bem-estar básico para pessoas carentes	Mitigação da mudança climática
<ul style="list-style-type: none"> • Geração de emprego • Acesso à energia • Acesso a serviços financeiros • Acesso à educação • Crescimento da renda/ produtividade • Produtividade agrícola • Capacitação • Desenvolvimento comunitário 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de conflitos • Prevenção e mitigação de doenças • Acesso à água limpa • Habitação a preços acessíveis • Segurança alimentar • Geração de fundos para doações • Melhoria da saúde • Igualdade e empoderamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservação da biodiversidade • Eficiência em energia e combustíveis • Conservação de recursos naturais • Prevenção da poluição e gestão de resíduos • Energia sustentável <ul style="list-style-type: none"> • Uso da terra sustentável • Gestão de recursos hídricos

FONTE: IRIS - <http://iris.thegiin.org/> Impact Reporting & Investment Standards (2009) por Ashoka e Walmart (2013)

Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013) trazem uma limitação do IRIS, que é a ênfase dada aos indicadores relacionados às dimensões tangíveis: na época do estudo feito pelos autores, havia 139 indicadores voltados às dimensões tangíveis e 59 às intangíveis, Brandão et al. (2013) ressalta que o *GIIRS* “ainda guarda limitação para orientar indicadores relacionados a resultados de médio prazo (outcomes) e ao impacto social dos negócios.” (Brandão et al, 2013, p. 12).

Para operacionalizar o *IRIS*, foi criada uma plataforma online chamada *Global Impact Investing Rating System (GIIRS)*, em que se cobra uma taxa de uso de empreendedores e investidores interessados, e opera com base em um conjunto de premissas que remete à mesma perspectiva com a qual o mercado financeiro vem regulando padrões de performance de investimento (BRANDÃO et al., 2012, p. 13); o *Social Return on Investment (SROI)*, “que é um mecanismo que possibilita mensurar o impacto social de um negócio, processo que lança mão do uso de *proxys* para a conversão de resultados das atividades em dados financeiros” (BRANDÃO et al., 2012, p. 13).

Os referenciais de indicadores criados por essas organizações ligam-se à principal conclusão do estudo de Silva (2013), que é a adoção de sistemas de indicadores por necessidades impostas pelo ecossistema em que se insere o negócio social (SILVA, 2013 apud REFICCO; VERNIS, 2010). Essa constatação traz o questionamento da empresa que se preocupa em medir o valor social gerado devido às pressões de seus públicos externos, ou se o próprio empreendedor tem intenção e comprometimento com a geração de valor social.

2.2.2.3 O processo de avaliação

O uso de referenciais e ferramentas deve fazer parte de um contexto mais amplo da avaliação: como visto, os indicadores por si só são restritos e não fornecem a nenhum dos públicos interessados a visão adequada do sucesso desse negócio.

Dessa forma, alguns autores trazem orientações para que a construção dos indicadores seja bem feita, de forma que a avaliação alcance seu objetivo de indicar o andamento das ações da empresa e reorientá-las.

Calil (2012) se refere a seis passos:

- 1- A decisão de quais atores participarão da formulação dos indicadores – acredita que a boa formulação de indicadores precisa de um processo participativo, no qual se promove a aprendizagem, constrói visão de futuro e cria lideranças comprometidas, e também afirma que “os indicadores alcançam seu potencial de uso quando são formulados e aplicados com a contribuição dos diferentes autores envolvidos no projeto e interessados na avaliação” (p. 67)
- 2- A clara definição do foco da avaliação e dos propósitos que a constitui - os propósitos podem ser diversos e para cada um deles há um foco, condicionando, por sua vez, o tipo de indicador a ser utilizado;
- 3- Decisão sobre as informações que serão demandadas - as informações a serem buscadas precisam ser coerentes e atenderem os objetivos do que se propôs no passo anterior;
- 4- Decisão do grau de precisão das informações requeridas e do meio de obtê-las – normalmente, existe um *tradeoff* entre a precisão da informação e a dificuldade de obtê-la, as decisões desse *tradeoffs* influenciam as decisões do tipo e da qualidade das informações e também da definição de indicadores qualitativos, quantitativos, diretos ou indiretos;
- 5- Decisão do tipo de medida a ser utilizado – os indicadores podem ser mensurados por meio de várias formas, por exemplo, dados, estimativas, depoimentos, opiniões, desde que “permita aferir mudanças no fenômeno estudado, e sua escolha, além de se correlacionar com a natureza do fenômeno também está condicionada à facilidade de obtenção das informações desejadas e ao grau de precisão requerido” (p.74)
- 6- Escolha das fontes e dos procedimentos metodológicos que serão adotados para recolher a informação por eles demandados – aqui as restrições fazem sentido e podem fazer com que aconteçam redefinições no processo, de forma a melhorá-lo e fazer a avaliação acontecer da melhor forma possível.

Este modelo prescreve ações específicas para a formulação de indicadores, levando em conta etapas de planejamento como os passos 1 e 2. A concentração no processo torna esse modelo eficiente, mas ainda há necessidade de que haja orientações mais claras no sentido de que o negócio social se atente para informações relevantes aos públicos aos quais se intenciona prestar contas.

Brandão et al. (2013) propõem as seguintes orientações para um bom processo de avaliação de impacto social:

- 1- Acompanhar os movimentos sociais e as abordagens de avaliação de impacto;

- 2- Construção de teses de mudança social – os empreendedores devem ter claras, pelo menos teoricamente, as hipóteses que orientarão as ações de seu negócio a gerar o impacto a que se propõe;
- 3- Geração de espaços de aprendizagem colaborativa – a promoção de intercâmbios entre negócios sociais e grupos de estudo traz experiências que agregam na ação de investidores, empreendedores, dentre outros atores dos negócios sociais;
- 4- Aprendizagem a partir da tecnologia de avaliação do investimento social privado brasileiro;
- 5- Utilização da produção acadêmica para sustentar teses de mudanças – a utilização cuidadosa de produção acadêmica pode sustentar as hipóteses capazes de conduzir a geração de impacto social positivo;
- 6- Condução das avaliações – as avaliações devem ser realizadas levando em conta que esse processo estuda os reais impactos e gera informações úteis para a estratégia da empresa.

O modelo acima fornece orientações complementares ao processo de formulação de indicadores, desenhado por Calil (2012). Aqui, as orientações têm em vista guias para que os públicos interessados realizem o processo da melhor forma.

O estudo publicado por BID e SEKN (2006), por outro lado, traz casos de organizações envolvidas da América Latina, que utilizaram metodologias de avaliação de empresas gerais como o *Balanced Scorecard*, ou estruturam seus sistemas de avaliação a partir de processos como os mostrados acima, que levam em conta a teoria da mudança da empresa para formulação dos indicadores, métricas e verificação dos resultados. A conclusão desse relatório é que o processo ainda é incipiente na maior parte das empresas por elas não dedicarem os recursos necessários para avaliação, ou por não terem teorias de mudança bem estruturadas, por formularem mal seus indicadores. Assim, ainda há necessidade de melhorias.

A boa formulação de indicadores pode trazer benefícios para a organização, como destacado por Calil (2012) nas seguintes áreas:

Gestão – a verificação do sucesso da estratégia e das ações tomadas permite aos gestores redesenhar atividades, ajustar ritmo da execução, alocar recursos de outras maneiras, ou apenas inserir melhorias no conjunto de ações existentes;

Comunicação – indicadores bem formulados têm capacidade de passar mensagens importantes aos públicos relacionados ao projeto, sejam os atuais ou interessados nele;

Mobilização social – a capacidade de construir indicadores que reflitam a realidade que o negócio social enfrenta, eleva a reflexão e possibilidade de engajamento de vários públicos nesse negócio social;

Aprendizagem – capacidade de produzir conhecimento novo a partir da sua própria experiência e enriquecer a prática organizacional com essas aprendizagens. A autora propõe três grupos de aprendizagem decorrentes do uso dos indicadores: o primeiro relacionado à etapa de planejamento, em que os atores envolvidos na formulação consideram seu interesse mostrando seus pontos de vista, construindo consensos e definições de responsabilidades; o segundo, na utilização dos indicadores como linguagem comum e acessível a esses atores envolvidos, o que torna a comunicação entre eles mais fácil; e o terceiro, nos meios definidos para coletar e analisar as informações demandadas, traz aprendizagem no sentido de os envolvidos conseguirem superar suas limitações com os procedimentos da avaliação, seja por falta de experiência, seja pela formação.

Para compreender de forma ampla o valor social gerado, e, por conseguinte, o processo de avaliação é importante estudar o contexto em que se insere o negócio social, como se dá a oferta do serviço social com o qual se deseja trabalhar, a fim de criar formas de mensuração que são consistentes nesse contexto e que facilitam a percepção da agregação de valor social desse negócio em todo o ecossistema. Para o estudo em questão, será abordado o setor da educação.

2.3.Contexto da Educação

2.3.1. Contexto global

Com base na afirmativa da Declaração Universal de Direitos Humanos de que toda pessoa tem direito à educação, e reconhecendo a insuficiência dos esforços até então para o alcance dessa afirmativa, foi publicada pela Unesco (a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) a Declaração Mundial sobre Educação para Todos (Unesco, 1990), em que os países participantes da conferência se propõem a adotarem metas nas seguintes dimensões:

- I. Expansão dos cuidados básicos e atividades de desenvolvimento infantil, incluídas aí as intervenções da família e da comunidade, direcionadas especialmente às crianças pobres, que não são assistidas e com deficiências;

- II. Acesso universal e conclusão da educação fundamental (ou qualquer nível mais elevado de educação considerado "básico") até o ano 2000;
- III. Melhoria dos resultados de aprendizagem, de modo que a percentagem convencional de uma amostra de idade determinada (por exemplo, 80% da faixa etária de 14 anos), alcance ou ultrapasse o padrão desejável de aquisição de conhecimentos previamente definido;
- IV. Redução da taxa de analfabetismo adulto à metade, digamos, do nível registrado em 1990, já no ano 2000 (a faixa etária adequada deve ser determinada em cada país). Ênfase especial deve ser conferida à alfabetização da mulher, de modo a reduzir significativamente a desigualdade existente entre os índices de alfabetização dos homens e mulheres;
- V. Ampliação dos serviços de educação básica e capacitação em outras habilidades essenciais necessárias aos jovens e adultos, avaliando a eficácia dos programas em função de mudanças de comportamento e impactos na saúde, emprego e produtividade;

Aumento da aquisição, por parte dos indivíduos e famílias, dos conhecimentos, habilidades e valores necessários a uma vida melhor e um desenvolvimento racional e constante, por meio de todos os canais da educação – inclusive dos meios de comunicação de massa, outras formas de comunicação tradicionais e modernas, e ação social –, sendo a eficácia destas intervenções avaliadas em função das mudanças de comportamento observadas;

As dimensões apresentadas buscam principalmente a ampliação da universalização do acesso à educação básica, à qualidade dessa educação, redução das taxas de analfabetismo e às melhorias das condições de desenvolvimento para a população mundial, por meio de uma educação para todos.

O último relatório divulgado para o acompanhamento das ações geradas (UNESCO, 2013) mostra que nenhum dos objetivos será alcançado de forma global até 2015, o ano em que se propôs alcançar todos os objetivos. O gráfico abaixo mostra a porcentagem de países que alcançaram as metas:

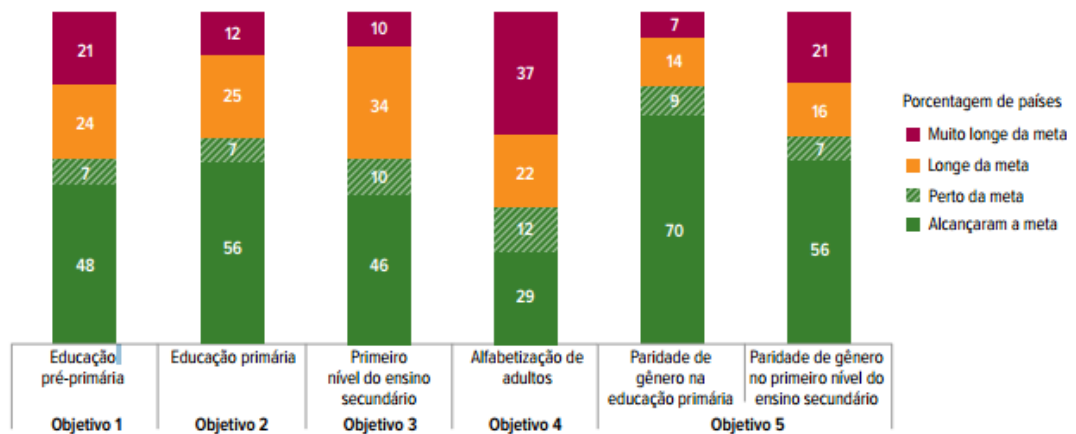


Figura 3 - Projeção, em porcentagem, de países em relação ao alcance dos cinco objetivos de EPT até 2015

Fonte: UNESCO (2013)

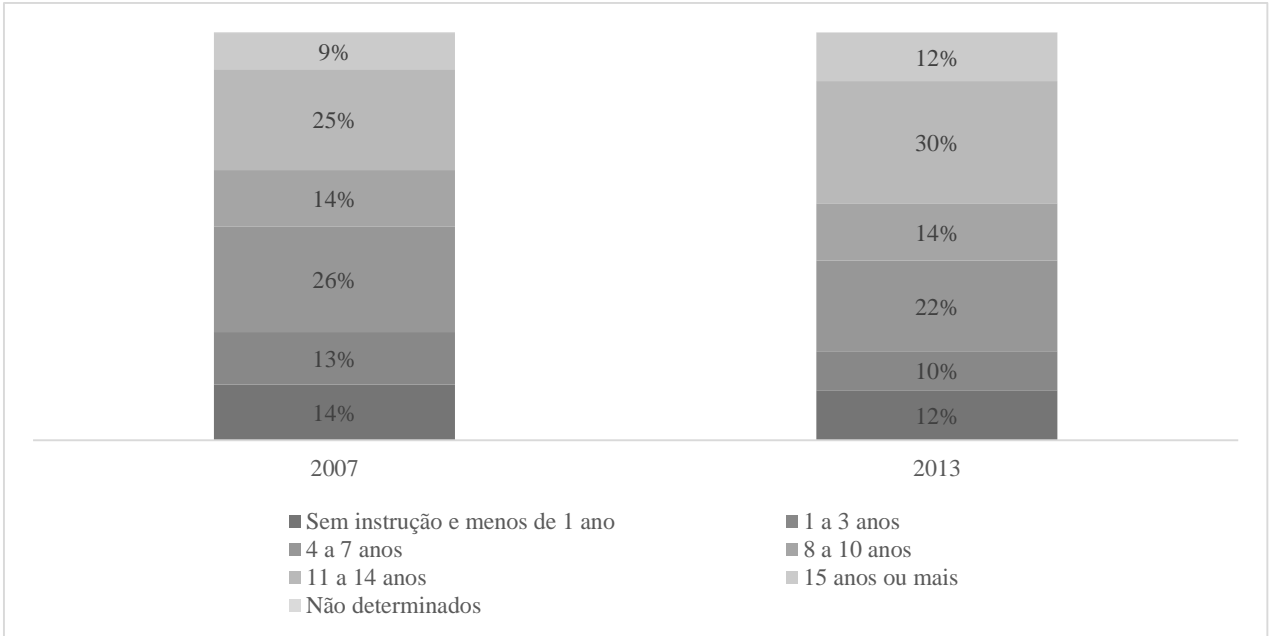
O relatório aponta insucesso global em todos os objetivos propostos. Os países signatários trabalharam em políticas públicas para a ampliação do acesso de forma geral, e, embora tenham ocorrido avanços, ainda há problemas na retenção dos alunos. Segundo o relatório (UNESCO, 2013), apenas 13 países terão 97% dos alunos que concluirão a educação primária. Em países de baixa renda, apenas 14% dos mais pobres concluem a educação secundária. Para encerrar, o mais alarmante de todos os números é o número de adultos analfabetos que caiu apenas 1% em todo o planeta.

Nesse contexto mais amplo, encontramos desafios que vão de encontro a questões também observadas no Brasil. A próxima seção apresenta dados específicos da situação educacional no país.

2.3.2. A educação no Brasil

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística traz dados importantes sobre a educação dos brasileiros na sua Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. O gráfico abaixo representa que o país ainda tem números altos de baixa escolaridade:

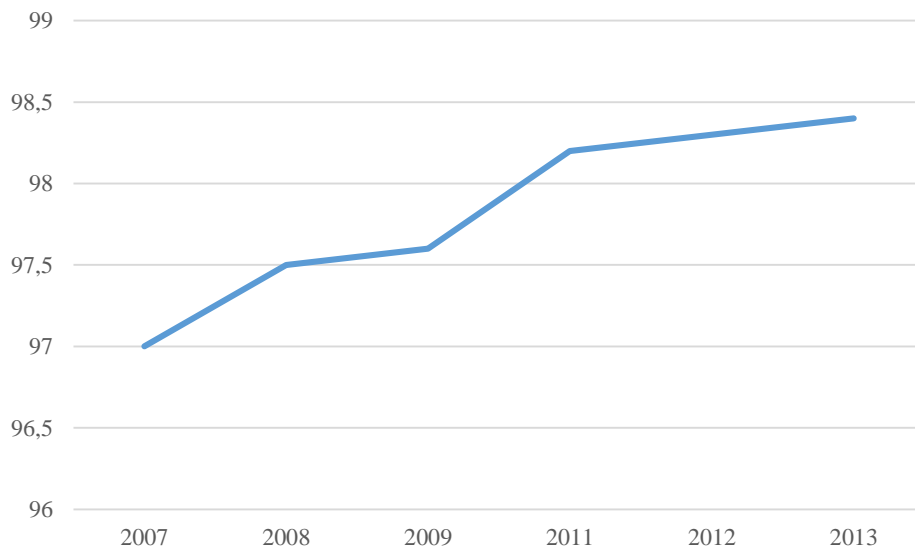
Gráfico 1: Distribuição das pessoas de 25 anos ou mais de idade, por grupos de anos de estudo - Brasil - 2007/2013



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2007/2013.

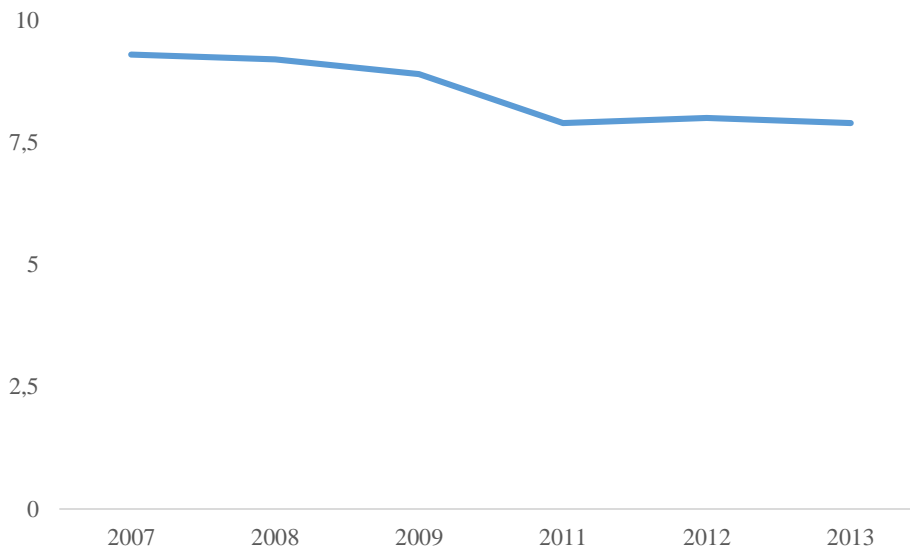
A escolarização do brasileiro aumentou de 2007 para 2013, no entanto, os próximos gráficos representam uma estagnação dos avanços contra o analfabetismo e as taxas de escolarização no país:

Gráfico 2: Taxa de escolarização das pessoas de 6 a 14 anos de idade, por sexo - Brasil - 2007/2013



Fonte: IBGE (2014)

Gráfico 3: Taxa de analfabetismo das pessoas de 10 anos ou mais de idade, por sexo - Brasil - 2007/2013.



Fonte: IBGE (2014)

A estagnação das métricas de analfabetismo e escolarização ressalta a perda de força de políticas públicas que trouxeram fortes avanços desde os anos 2000 à educação básica, indicando a necessidade de ampliação e fortalecimento dessas políticas.

Por outro lado, a oferta de educação por parte do setor privado tem aumentado. Segundo Torres (2013), o setor privado tem um papel bastante complementar ao público no oferecimento de educação básica: à época do estudo, o ensino privado representava quase um terço das vagas em educação no Brasil. O autor ressalta que, mantidas as condições das instituições públicas de hoje, a ausência do sistema privado de ensino tornaria as condições muito piores do que são hoje.

Em relação às modalidades de educação no país e aos principais provedores de serviços, com base nas dimensões de oferta de serviços pelo setor público e privado apresentada na sessão 2.1.3, o autor preparou um quadro sintético sobre a oferta de educação no Brasil:

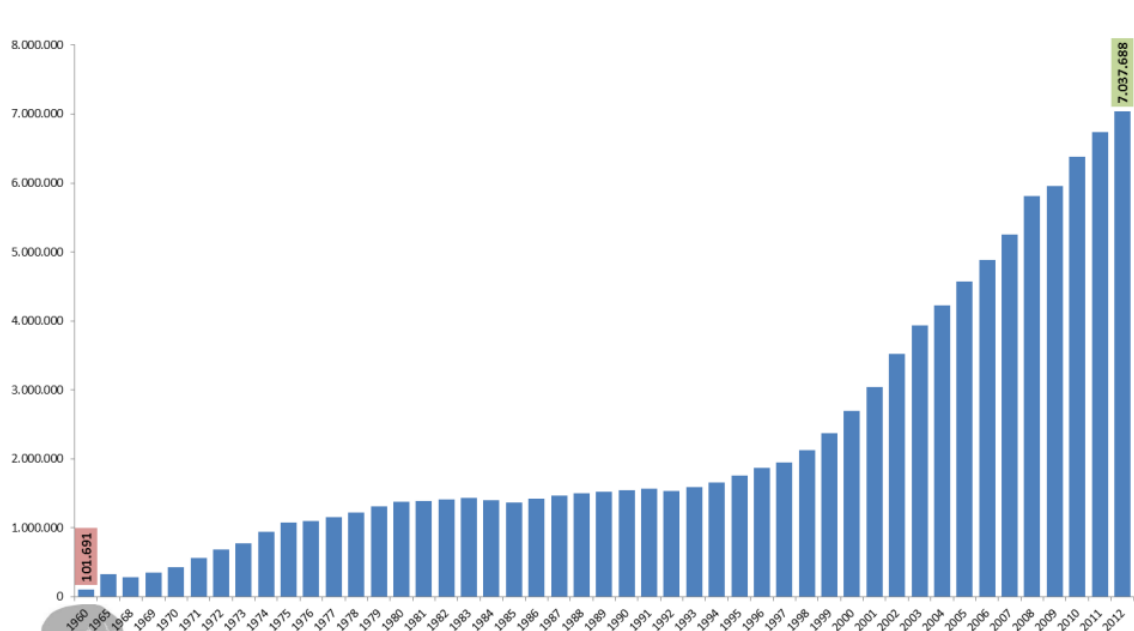
Quadro 6: Modelos de serviços sociais no Brasil, segundo tipo de provedor predominante, grau de participação do setor privado e importância do setor privado na provisão de serviços para famílias da base da pirâmide

Política	Tipos de serviço	Tipo de provedor predominante	Modalidades principais de participação do setor privado	Importância do setor privado para o acesso de famílias da base da pirâmide
Educação	Creche	Municípios	Oferta direta ao consumidor	Média
	Ensino Infantil	Municípios	Oferta direta ao consumidor	Média
	Ensino Fundamental	Estados e municípios	Oferta direta ao consumidor	Baixa
	Ensino Médio	Estados	Oferta direta ao consumidor	Baixa
	Ensino Superior	Setor privado	Oferta direta ao consumidor e com subsídio	Elevada (classe C)

Fonte: Torres (2013)

O Ensino superior por sua vez, apesar do baixo número de estudantes, apresenta taxas de matrícula em crescimento acelerado desde os anos 2000, conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 4: Matrículas na Educação Superior de 1960 a 2012



Fonte: INEP (2013)

A oferta de Educação Superior em 2009 era de 80% do setor privado, segundo Torres (2013), fato que evidencia ainda mais a importância desse setor para a educação. O governo federal apoiou a expansão da rede privada de ensino superior com financiamentos do BNDES e com programas de bolsas para pessoas de baixa renda como o Prouni. O Banco Mundial foi

um propulsor de incentivos para a expansão da rede privada no ensino superior, de acordo com Oliveira et al. (2005). Os autores colocam o papel da iniciativa privada para a instituição de investimentos:

“O setor privado aparece então como parceiro fundamental ao auxiliar os governos a superarem as limitações de recursos, a melhorarem o nível de equidade, a incentivarem a mobilidade social, a encorajarem a eficiência e a eficácia, além de promoverem a diversidade e a inovação na educação superior”. (OLIVEIRA et al., 2005, p. 329).

Autores como Oliveira et al. (2005) e Peroni (2013) criticam preponderância da iniciativa privada e também das parcerias com instituições de terceiro setor na oferta de serviços de educação: há para os autores um risco de mercantilização do saber, em que o conhecimento produzido nas universidades pode ficar ligado à lógica mercadológica. No caso de parcerias entre instituições e escolas públicas, por exemplo, professores e gestores recebem materiais e benefícios, no entanto, ficam à mercê das regras das instituições parceiras, que interferem diretamente na gestão da escola (PERONI, 2013), e nas universidades que com parcerias com o setor privado, têm suas pesquisas em finalidades sociais secundarizadas. Essa crítica deve ser levada como alerta para a formulação de políticas de incentivo e para as realizações de parcerias; a presença do setor privado é fundamental ainda no Brasil para a oferta da educação: Torres (2013) enxerga de forma positiva as políticas públicas que incentivam universidades privadas a darem bolsas de estudo para pessoas de baixa renda por meio de isenções fiscais, no momento em que amplia o acesso e propõe esse mesmo procedimento para o ensino médio, o que “liberaria recursos escassos para o sistema público investir naqueles que permanecem na escola pública” (TORRES, 2013, p. 133).

Para esquematizar os segmentos de atuação em educação, POTENCIA (2013) sintetizou os principais segmentos de educação a serem visados por um negócio social:

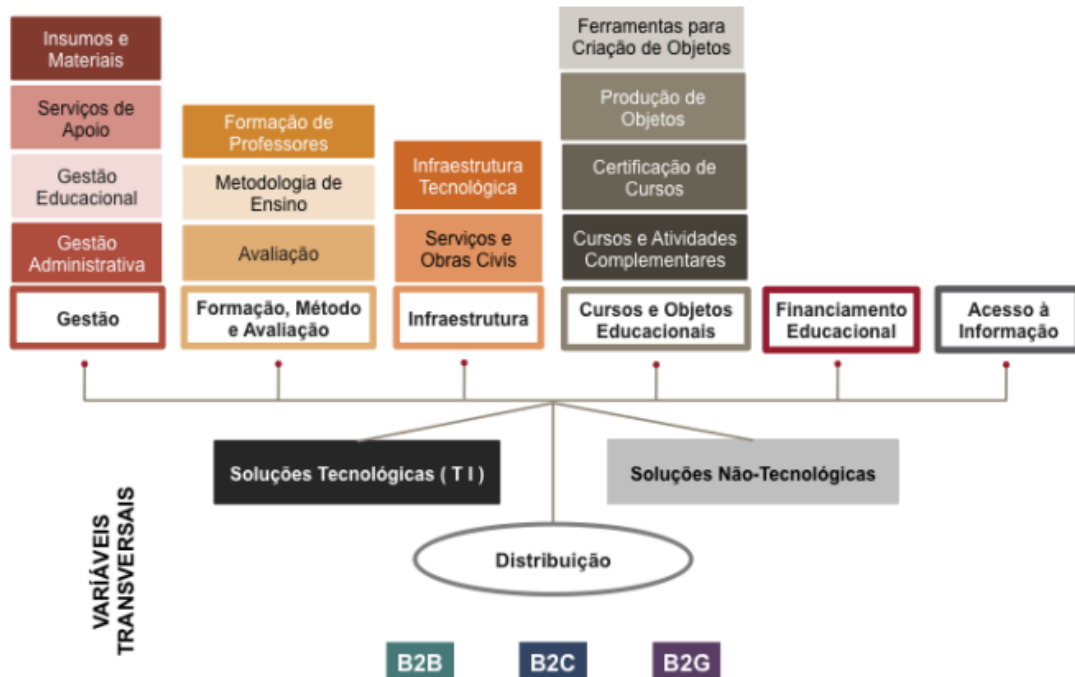


Figura 4: Principais segmentos de atuação em educação

Fonte: POTENCIA 2014

Para Torres (2013), há um fator com forte poder de influência na redução dos custos na oferta de educação: a tecnologia. O desenvolvimento de recursos extra sala de aula pode diminuir custos e aumentar a qualidade da educação. Uma empresa que desenvolve tecnologia para educação será objeto desse estudo.

3. METODOLOGIA

3.1. Método

Considerando a pergunta de pesquisa e o objetivo do trabalho, o método selecionado foi o *estudo de caso*, pois esse método procura entender o modo e a causa que um “conjunto contemporâneo de fatos acontece sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2003, p. 28). Nesse estudo de caso, deseja-se demonstrar a relação entre as atividades do negócio social em questão e o impacto a que se propõe.

O estudo de caso é definido por Yin (2003, p. 39) como:

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior

das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados” (YIN, 2013, p. 39)

Para atender aos objetivos, A coleta de dados primários será feita por meio do instrumento de entrevistas semiestruturadas com funcionários da empresa, e serão levantados dados secundários por meio do site da empresa. Esses dados gerarão insumo para a discussão dos resultados e a proposição da teoria de mudança para a empresa.

3.2. Objeto de Estudo

O objeto do estudo desse estudo de caso será a empresa Veduca, uma startup da área de tecnologia e educação, sediada em São Paulo. Trata-se de um negócio que se propõe a gerar valor econômico e também a alcançar impacto social na sociedade brasileira, em operação desde março de 2012. A escolha foi feita baseada na conveniência e facilidade na obtenção de informações com o caso, e para atender aos objetivos específicos propostos de construção da tese de mudança social.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Serão usados dados secundários por meio de informações obtidas no site da empresa, e dados primários por entrevistas semiestruturadas que abordarão os seguintes itens, com o fim de investigar o uso de indicadores para mensuração do valor social (SILVA, 2013):

- Trajetória na empresa
- Conceito de valor social na visão dos empreendedores;
- Gestão dos indicadores: como é feita
- Utilização de indicadores nas decisões
- Desafios e Gaps
- Uso de indicadores no ecossistema

Foram realizadas cinco entrevistas com funcionários e fundadores da empresa. Para preservação do anonimato, os entrevistados serão identificados durante esse trabalho por funcionário A, funcionário B, funcionário C, funcionário D e funcionário E. O roteiro das entrevistas encontra-se no apêndice deste trabalho.

A partir das informações obtidas por meio dos dados secundários e das entrevistas, será possível ter um entendimento mais profundo sobre a intenção da empresa para geração de valor social e dos meios que ela avalia o alcance dessa intenção.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação

Fundada em março de 2012, com o propósito de *democratizar o acesso à educação de qualidade*, o Veduca é uma empresa companhia que oferece cursos on-line voltados para estudantes brasileiros. Com mais de sete milhões e meio de acessos, a plataforma proporciona aulas dos mais variados assuntos, como Probabilidade e Estatística, Ética, Finanças pessoais e Investimento em ações, além dos MBAs em Engenharia e Inovação e Gestão da Sustentabilidade, com disciplinas como Gestão de Projetos, Gestão da Inovação e Sustentabilidade Empresarial, todos ofertados pelas melhores universidades e provedores de conteúdo do mundo.

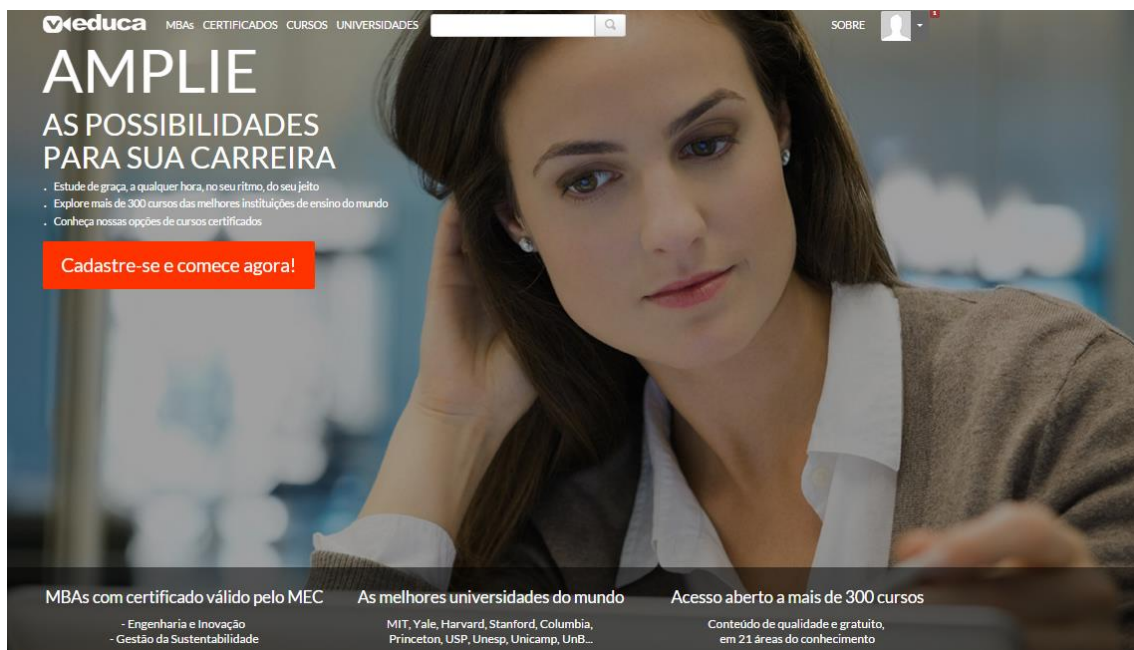


Figura 5: Página inicial do Veduca

Fonte: VEDUCA (2014).

4.2 O fundador

“O Veduca nasceu de um sonho do sócio fundador Carlos Souza. Em uma família de professores universitários em Vitória, Espírito Santo, Carlos cresceu ouvindo que a educação é o bem mais precioso que se pode acumular. Ele mesmo já deu aula de tudo – matemática, computação, violão – e sempre almejou contribuir mais amplamente para a distribuição de conhecimento.

Formou-se engenheiro aeronáutico no Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Mas, em sua vida profissional, a aviação limitou-se a um meio de transporte. Após uma curta passagem pelo mercado financeiro, Carlos trabalhou durante nove anos na multinacional americana Procter & Gamble, em marketing. Lá, desenvolveu o gosto pelo empreendedorismo, por sempre assumir posições pouco definidas e envolver-se em novos projetos, cujo sucesso não dependia de fórmulas e planos estratégicos já comprovados. Desde então, soube que queria ter um negócio próprio, algo que pudesse fazer diferença na vida das pessoas e que casasse com seu sonho de contribuir para melhorar a educação das pessoas.

Seu sucesso na carreira na P&G ia sempre adiando a dedicação a esse projeto para algum momento, num futuro indefinido. Até que um acidente que quase lhe tirou a vida despertou um senso de urgência para realizar seus sonhos que ele não poderia mais ignorar. Após sofrer um traumatismo craniano em uma queda numa pista de esqui durante férias no Vale Nevado, Chile, Carlos passou um mês internado. “Um mês em uma cama de hospital nos obriga a pensar em como nossa vida pode acabar de uma hora para outra. Concluí que precisava estar em dia com os meus sonhos”, disse. Recuperado, Carlos pediu demissão e se cercou das melhores pessoas que conhecia nas áreas-chave para o sucesso do negócio. Com recursos dos próprios sócio-fundadores, André Tachian (tecnologia), Marcelo Mejlachowicz (financeiro), Eduardo Zancul (educação) e Carlos, nasceu a primeira versão do Veduca, que foi ao ar em março de 2012.” (VEDUCA, 2014)

4.3 A empresa

O site começou com um acervo de 5 mil aulas, de 13 das melhores universidades do mundo, como MIT, Harvard, Yale, Stanford e a brasileira USP. As videoaulas em inglês foram recebendo legendas em português. Até a entrada dos primeiros investidores, sete meses depois, o site já havia registrado mais de 1 milhão de visitas, 5 milhões de visualizações de página e 20 mil usuários cadastrados no site. Os números foram alcançados sem investimentos em

propaganda, evidenciando uma grande demanda reprimida dos brasileiros por educação superior de alta qualidade na internet. Os cursos lançados fazem parte de um movimento conhecido como OCW (OpenCourseWare), dado que a maioria era de universidades americanas e inglesas e um expressivo número da população brasileira não tinha acesso a esse conteúdo, já que apenas 2% falam inglês fluentemente. Por meio da legendagem desses cursos, é possível notar o início do alcance do propósito da empresa.

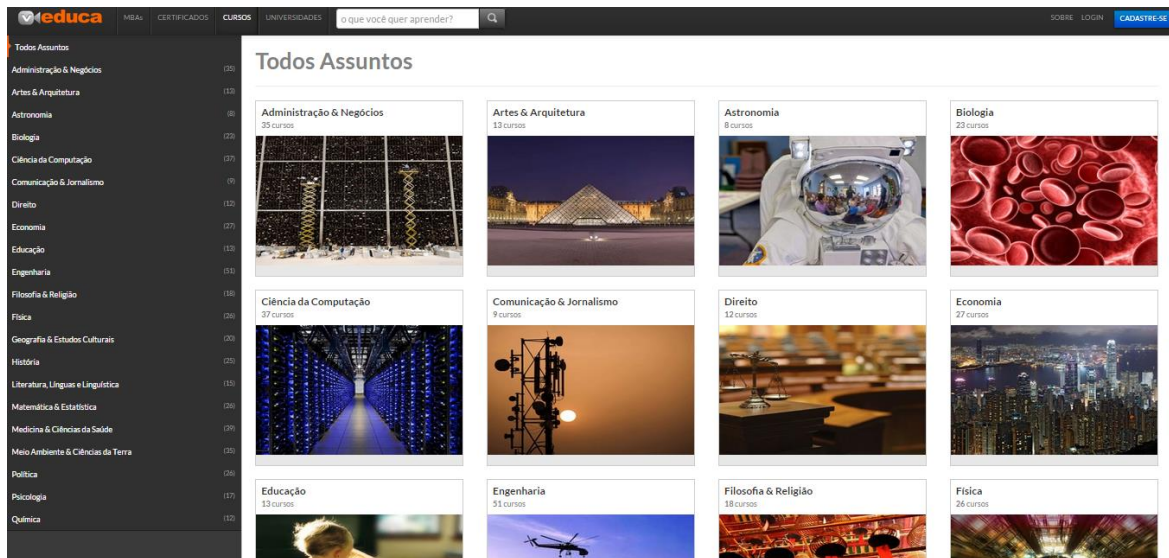


Figura 6: Página de cursos do Veduca

Fonte: VEDUCA (2014).

Em junho de 2013, o Veduca lançou uma nova versão da plataforma, com os primeiros MOOCs (sigla para cursos on-line abertos oferecidos em larga escala, do inglês Massive Open Online Course) da América Latina, com certificação, com a USP e a UnB. Esse formato é uma evolução em relação aos cursos no formato OCW, por serem produzidos no formato interativo: a plataforma permite uma melhor interação entre o estudante e o conteúdo por meio de quizzes, materiais complementares; entre os estudantes, por meio de fórum e chat, elevando a experiência do aprendizado, de forma gratuita. Hoje, o site conta com doze MOOCs em variados assuntos como meio ambiente, finanças, ciência política, tecnologia e biologia, realizados com grandes instituições provedoras de conteúdo do país, como USP, Google, BM&FBOVESPA, ONUDI, dentre outras.

The screenshot shows the Veduca website interface. At the top, there is a navigation bar with the Veduca logo and several menu items. The main heading is 'Novos cursos certificados no Veduca'. Below this, there is a small orange ribbon icon and a paragraph of text: 'Agora você poderá estudar on-line de qualquer lugar, no seu ritmo e ter o reconhecimento do mercado de trabalho que sua carreira precisa. Certificação on-line e gratuita, com atestado de horas. Confira abaixo os cursos disponíveis'. Below the text are two course cards. The first card is for 'FINANÇAS PESSOAIS E INVESTIMENTO EM AÇÕES' by BM&FBOVESPA, 13 hours, and is highlighted as the 'primeiro MOOC do Brasil em educação financeira e bolsa de valores'. The second card is for 'ENERGIAS RENOVÁVEIS' by ONDEI, 112 hours, described as a 'Programa de Capacitação para geração e uso de energias limpas na América Latina'. Both cards have an 'INICIAR ESTE CURSO' button.

Figura 7:Página de Certificados do Veduca

Fonte: VEDUCA (2014)

Em outubro de 2013, lançou o primeiro MBA aberto on-line do mundo, o MBA em Engenharia e Inovação. Este conta com videoaulas de palestrantes convidados de universidades renomadas do país: a Universidade de São Paulo e a Universidade Federal de Santa Catarina. Como todo conteúdo disponível no Veduca, as videoaulas podem ser acessadas gratuitamente, por qualquer pessoa com acesso à internet e interesse no tema. Quem quiser um certificado válido pelo Ministério da Educação conta também com um programa pago de certificação, que inclui serviços exclusivos de tutoria e suporte ao aluno, além de avaliação, oferecidos pelo parceiro no MBA, o Centro Universitário UniSEB. O programa de certificação inclui serviços e benefícios exclusivos, como tutoria via chat para ajudar os candidatos ao certificado a atingir seus objetivos. Em Julho de 2014, foi lançado o segundo MBA no mesmo formato, com o tema de Gestão da Sustentabilidade, ministrado por professores das universidades brasileiras: USP, UFSC e UFC, das holandesas Delt TU e Eindhoven University, e também da dinamarquesa DTU.



Figura 8: Página de MBAs no Veduca

Fonte: VEDUCA (2014)

4.1.4. Estrutura organizacional

Um dos funcionários entrevistados cedeu informações sobre a estrutura organizacional da empresa, representada abaixo:

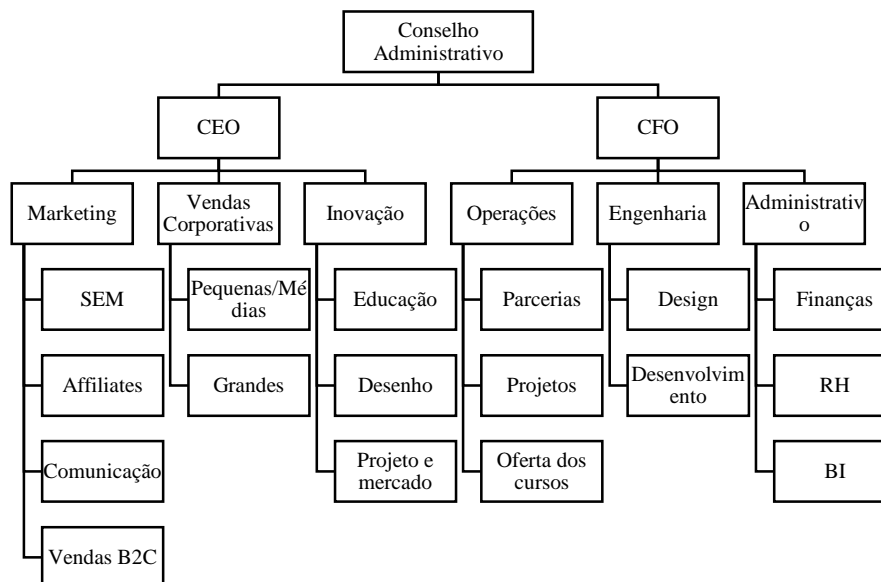


Figura 9: Estrutura Organizacional do Veduca

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Conselho Administrativo é formado pelos dois fundadores e investidores da empresa que definem o plano de negócios, as principais estratégias da empresa e revisam o andamento do plano quinzenalmente.

Abaixo do conselho administrativo, cada um dos fundadores é responsável por três áreas: o CEO, Carlos Souza é responsável pelas áreas com forte contato aos usuários e clientes da empresa: Marketing, Vendas Corporativas e Inovação; o CFO, Marcelo Mejlachovicz é responsável pelas áreas que trabalham diretamente nos produtos e serviços e as que são suporte para que eles sejam produzidos: Operações, Engenharia e Administrativa. Os dois sócios trabalham com os diretores dessas áreas para que construam planos de ação a fim de desenvolver as estratégias traçadas no conselho.

As áreas são apresentadas a seguir:

Marketing: responsável pela comunicação dos produtos, a área é dividida em: *SEM: Search Engine Marketing*, do inglês, mecanismos de marketing para buscas, que objetiva desenvolver as estratégias de marketing para que os produtos sejam encontrados pelos mecanismos de busca; *Affiliates*, do inglês, afiliados: modelagem de parcerias com outros websites para vendas dos produtos; Comunicação institucional: responsável pelas relações da empresa com imprensa e pelo conteúdo do website; Vendas B2C: responsável pelo esforço de vendas direto ao consumidor, com base nas estratégias de marketing.

Vendas corporativas: pensando na complexidade de uma venda corporativa, que envolve demonstrações, um ciclo maior de compra com mais contatos, as vendas são fechadas por contratos complexos que podem envolver customizações ou não. Há uma área específica que cuida desse tipo de venda e é dividida em pequenas/médias empresas. Nas pequenas, as vendas são geralmente menos demoradas e os produtos vendidos sem customização, e nas grandes empresas, em que as vendas são maiores, há produtos com customização.

Inovação: responsável por pesquisar as tendências do mercado em Web e educação e trazer funcionalidades e novos produtos para o Veduca, divide-se em: Design de plataforma, em que se pesquisam as novas funcionalidades, novos desenhos que a plataforma pode tomar; Educação: pesquisa e desenvolve junto com Design funcionalidades que melhorem o aprendizado do aluno; Projetos: organiza as pesquisas e novas funcionalidades a serem desenvolvidas em projetos para garantir a implementação das novas ideias.

Operações: responsável pelo desenvolvimento dos cursos do Veduca, a área é dividida em **Parcerias:** a partir de um planejamento dos temas de cursos, instituições provedoras de conteúdo ou professores renomados são buscados e parcerias fechadas para início dos cursos; **Projetos:** cada curso realizado com as parcerias fechadas torna-se um projeto, em que o conteúdo é planejado e desenvolvido com apoio de especialistas em conteúdo e em produção de vídeos; **Oferecimento:** responsável pela definição dos processos e gestão do oferecimento dos cursos produzidos e pelo engajamento dos alunos nesse curso.

Engenharia: responsável pelo desenvolvimento e desenho da plataforma Veduca, tal área se divide basicamente em **desenvolvimento:** responsáveis pela programação do site, desenvolvimento de funcionalidades e **design:** desenho do site e da experiência do usuário.

Administrativo: engloba as áreas de suporte ao negócio como Financeiro, Recursos Humanos e Inteligência de Negócio, área responsável pelos indicadores da empresa.

4.1.5 Principais atores do mercado

O Veduca se insere no mercado de cursos online, no qual há players internacionais importantes no provimento de MOOCs e, ao mesmo tempo, há players que oferecem cursos para a carreira no Brasil, tanto de forma gratuita como paga. O quadro abaixo coloca alguns dos principais players desse mercado.

Quadro 7: Atores do mercado de cursos online

Nome	Tipo	País de origem	Descrição
Coursera	Plataforma de MOOCs em vídeo	Estados Unidos	Plataforma baseada em conteúdo síncrono, produzido por professores de grandes instituições e também certificados
Udacity	Plataforma de MOOCs em vídeo	Estados Unidos	Cursos on-line principalmente em tecnologia, oferecendo opção de certificado
Edx	Plataforma de MOOCs em vídeo	Estados Unidos	Cursos on-line de grandes instituições de ensino, de forma síncrona

Quadro 6 – Atores do mercado de educação online (continuação)

Nome	Tipo	País de origem	Descrição
Iversity	Plataforma de MOOCs em vídeo	Estados Unidos	Plataforma de MOOCs de vários temas
FGV Online	Plataforma de cursos online	Brasil	Plataforma on-line da FGV que oferece cursos on-line de professores da própria instituição
Iped	Plataforma de cursos online	Brasil	Plataforma que oferece cursos online gratuitos ou de baixo preço de variados temas sem estarem ligados à instituição

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

5.1 Entrevistas

Com base no conhecimento da empresa e no referencial teórico apresentados, foram entrevistados cinco funcionários do Veduca. As entrevistas passaram pela visão da empresa, a geração de valor social, os indicadores utilizados e o ecossistema.

5.1.1 Visão da empresa

A oportunidade de participar de uma empresa com intenção de gerar valor social fez parte da motivação do trabalho para todos os respondentes, e dois colocaram como o motivo principal. Outras motivações destacadas foram: a oportunidade de ajudar a construir um novo negócio, a oportunidade de empreender e ainda uma proximidade com o propósito de um jornalista de ampliar o acesso à informação. Um dos funcionários, o E, coloca o seguinte fator:

“Iniciei minha carreira trabalhando em duas empresas, que não geravam nada de valor social e precisava de algo que me fizesse sentir que estou contribuindo para a sociedade, e via que educação era a oportunidade. Assim, liguei para um amigo meu que trabalhava lá enquanto estava no metrô voltando do meu antigo trabalho, passei por entrevistas e entrei no Veduca”. (FUNCIONÁRIO E)

A criação de um negócio em educação, focado no ensino superior e de alcance a todos era uma grande oportunidade e foi uma das motivações do Veduca ter sido criado:

“[...] Não havia no Brasil um movimento de aprendizado online gratuito na educação superior; o Brasil precisa de educação para crescer, países com economia estável e desenvolvida tiveram grandes investimentos em educação; e eu vim de uma família de professores: ele gostaria de que as pessoas tivessem as oportunidades que ele teve.”
(FUNCIONÁRIO B)

5.1.2 Futuro da empresa

A respeito das estratégias e dos rumos que a empresa deve tomar no futuro, todos os funcionários introduziram o crescimento da empresa em faturamento em 2014, possibilitando crescimento maior em 2015, principalmente pelo direcionamento das vendas ao mercado corporativo, e apresentaram pontos de vista que focavam mais em inovação no modelo de aprendizagem trazido pelo Veduca, ou na consolidação e escalabilidade do que a empresa já faz hoje. O funcionário D apontou como deve acontecer a inovação no Veduca de forma mais genérica, dado o crescimento da empresa:

“O próximo ano é de consolidação e criação de musculatura para inovar radicalmente, pois até hoje apesar da empresa já ter inovado, essa inovação está numa escala ainda de ‘*early adopters*’, com grande espaço para crescimento, o próximo ano é de crescimento com base de escala no que temos produzido atualmente”
(FUNCIONÁRIO D)

Os funcionários A, B e D concordam que o futuro do Veduca está associado a inovar o formato existente de aprendizagem online, que para eles ainda assemelha-se em muito ao formato real. Uma das visões para esse rumo é a da tecnologia centrada no estudante, que segundo o funcionário A, é construída sobre cinco pilares:

“Em primeiro lugar, o conteúdo assíncrono: todo o conteúdo deve ser acessível o tempo todo, e os estudantes devem ser aptos a seguir seu próprio ritmo; depois o acompanhamento de desempenho: estudantes devem ser capazes de observar constantemente como eles estão se envolvendo, ter retornos frequentes por meio de testes, quizzes e estudos de caso. E também devem ser capazes de compararem-se a outros que estão realizando os mesmos cursos, em seguida a mentoria sob demanda: tutoria online de especialistas deve ser dada aos estudantes matriculados em programas de certificação, e também avaliação entre pares deve ser promovida para melhorar o engajamento; em quarto, a aprendizagem baseada em projetos e grupos de estudos customizados: a plataforma deve evoluir para capacitar o “aprender fazendo”; nessa modalidade, os estudantes devem ser capazes de organizarem-se em pequenos grupos e trabalhar em projetos durante o curso; e por último planos de aprendizagem customizado (ou trilhas de aprendizagem): finalmente, a plataforma deve evoluir para adaptar planos de aprendizagem para os estudantes, levando em consideração experiências prévias e objetivos pessoais” (FUNCIONÁRIO A)

O funcionário D, por outro lado, acredita que num horizonte de um ano o caminho é escalar os produtos da forma como são produzidos atualmente. Nessa linha de pensamento, o funcionário C coloca o crescimento da empresa como uma solução de educação on-line para empresas:

“Estabelecer-se como empresa referência no mercado, ajudar a empresa a criar os melhores cursos e colocar no mercado de forma eficiente. O desafio para ele é unir as várias etapas da criação de cursos por uma empresa apenas. E ao mesmo tempo continuar disponibilizando conteúdo gratuito” (FUNCIONÁRIO C)

As visões de futuro são divergentes, tendo por um lado a inovação tecnológica e por outro o crescimento de escala. Há possibilidades de serem complementares, se a visão de tecnologia centrada no estudante for destinada ao que se vende para o mercado corporativo, mas trazem o risco de que o foco em desenvolvimento tecnológico pode ser um limitante ao foco que se deseja dar em escala dos produtos atuais, ou vice-versa, e este risco depende da capacidade da empresa em criar condições para a escala e para a inovação. No entanto, as respostas não permitem inferir a complementariedade ou não das duas visões.

5.1.3 Geração de valor social

A geração de valor social é consenso para os respondentes. Todos falaram da disponibilização do conteúdo de qualidade para qualquer pessoa. O funcionário A coloca que “democratizar acesso é a remoção de barreiras para que alguém alcance alguma coisa, é passar a incluir, em vez de excluir”.

Sobre essa definição, o funcionário D faz a ressalva de que o valor social gerado “parte do pressuposto de que a pessoa tenha acesso à internet e vontade de aprender”; o funcionário E coloca que essa definição é ampla, no entanto entrega valor. Esse funcionário ainda ressalta que a empresa “carece de informações para saber se está alcançando esse impacto desejado”.

De ações específicas, as respostas convergem num mesmo sentido, embora dadas de maneiras diferentes. Todos os respondentes citaram a curadoria de conteúdo, que foi a primeira iniciativa da empresa. Outras respostas passaram pela “catequização”, isto é, um trabalho de convencimento de instituições públicas e privadas que mantinham seus cursos de forma fechada a abrirem esse conteúdo de forma a gerar valor social e também gerando negócio com instituições fechadas, que oferecem valor agregado em torno do conteúdo aberto, e por conseguinte, aqui o Veduca passou a produzir conteúdo de qualidade e não só curar; a construção e otimização de uma plataforma que garanta o melhor aprendizado do aluno, a partir do entendimento do jeito que ele aprende e de como ele aprenderia melhor, pensando não

apenas na experiência da plataforma, mas na criação de um modelo completo de educação, passando por experiências presenciais e também com outros atores, de forma a questionar a estrutura tradicional de ensino “um para muitos”. A esse último ponto, o funcionário A comenta o fato de o modelo estar em mudanças contínuas para aprimoramento:

“A plataforma muda constantemente tanto em tecnologia, como na construção do conteúdo ao longo do tempo para cumprir o propósito: cursos antes com aulas com vídeos muito longos passaram a ser intercaladas com quizzes, depois cortadas em partes muito menores; funcionalidades como chat e fórum foram testadas de uma maneira não obtiveram sucesso, e vão ser testadas de outra forma, e, dessa maneira, vamos aprendendo a montar os ‘bloquinhos’ de forma a maximizar a educação de qualidade”. (FUNCIONÁRIO A)

5.1.4 Gestão de Indicadores

A gestão de indicadores no Veduca é ainda inicial. O funcionário B coloca que sempre houve falta de disciplina para o uso e mensuração dos indicadores, além de demorarem de uma a duas semanas para serem medidos e analisados, realidade fora dos padrões para uma empresa de internet, na sua visão; o funcionário D coloca que os indicadores utilizados até pouco tempo eram simples, como número de acessos, engajamento, que era medido pelo retorno dos usuários ao site e número de portfólio de cursos. A meta era simplesmente o aumento desses indicadores, mas nunca houve clareza para ele de como os indicadores podem ser usados no negócio. O funcionário C ressaltou a falta de histórico do Veduca:

“Estamos medindo muita coisa pela primeira vez, e estabelecemos algum objetivo sem histórico algum do que é coerente visar para aquele indicador”. (FUNCIONÁRIO C)

Como parte da resolução desses problemas, o funcionário B resalta o “plágio declarado” da metodologia dos *OKRs*, *Objectives and Key results* (do inglês, objetivos e resultados chave) da empresa Google, em que são estabelecidos objetivos e são conectados a eles resultados-chave de modo mensurável, além da contratação de um funcionário para Inteligência de negócios, área responsável pelos indicadores principais do negócio.

O funcionário A coloca que várias áreas dentro do Veduca utilizam indicadores para suas atividades: “design para entender como a plataforma pode ser alterada; design instrucional para entender como o curso e o conteúdo podem ser melhorados de acordo com o desempenho dos alunos; marketing para construir páginas mais atrativas a fim de converter usuários; e finalmente financeiro para medir o desempenho do negócio”.

Dado o entendimento de que a organização precisa visualizar indicadores e eles precisam de uma estruturação eficiente, foi realizado também um projeto com intenção de construir um painel com todas as métricas importante para a empresa, comentado pelo funcionário E:

"A ideia era reunir todos os indicadores da empresa em apenas em um lugar. Então o primeiro passo era o entendimento do que havia de dados, o que as áreas já utilizavam de indicadores e questionados sobre quais os outros para medir o desempenho. O próximo passo foi propor uma organização desses indicadores em cinco categorias: indicadores alinhados aos OKRs; tráfego e engajamento; vendas corporativas; conversões do usuário gratuito em usuário pago; conversões por meio de propagandas". (FUNCIONÁRIO E)..

Um dos funcionários comenta ainda que para esse projeto um próximo passo é entender o usuário dentro do curso que ele faz, e não apenas como um usuário geral do Veduca, para analisar de forma mais apurada o aprendizado do usuário.

Questionados sobre a medição da geração de impacto, todos os entrevistados ressaltaram a limitação ao número de acessos geral e matrículas em cursos na modalidade gratuita. Não há um indicador mais profundo do valor social gerado. O funcionário D relata oportunidades para a medição desses indicadores:

"[...] Ainda há espaço para medir, por exemplo, o como as pessoas usam, o nível de aprendizado que elas têm e as ações específicas que elas conseguem ter com esse conteúdo que elas aprendem." (FUNCIONÁRIO D).

Sobre as dificuldades na mensuração, foi destacado pelos funcionários A e D a capacidade tecnológica para coletar os dados, posto que como a plataforma está em constante revolução, existe o desafio, que algumas vezes não foi atendido, de guardar os dados de forma a conversar com a versão anterior para que não se perca o que foi guardado e os novos dados gerados sejam aderentes ao banco de dados da empresa; por outro lado, o funcionário B coloca que o maior desafio não está na coleta, mas na definição dos indicadores a serem medidos:

"Para ele, as dificuldades estão menos relacionadas à coleta de dados, e mais à definição de quais indicadores devem ser usados, que realmente fazem sentido para a saúde do negócio e à análise desses indicadores, que devem implicar em conclusões aplicáveis ao negócio." (Funcionário B)

Isso mostra uma divergência entre os funcionários ao identificar o problema principal, podendo trazer problemas na tomada de decisão caso deixe de investigar um ou o outro lado.

Uma saída para superar as dificuldades na medição é a aplicação periódica de pesquisas qualitativas com usuários para entender suas opiniões e captar ideias que possam contribuir para melhorias na plataforma. O funcionário A destaca que a visão de estudo assíncrono foi

corroborada numa pesquisa de usuários em que após o conteúdo ser aberto, esse item era o mais apreciado pelos usuários.

Outra dificuldade foi destacada pelo funcionário D: a questão da empresa ser uma *startup* e as hipóteses do modelo de negócio mudarem com mais rapidez, trazendo novos indicadores e dificultando um processo consolidado de gestão de indicadores.

Para o futuro da empresa, o funcionário A traz exemplos de empresas do Vale do Silício, nos Estados Unidos, que contratam e tornam estratégicos profissionais chamados *data scientists*, os cientistas de dados, que são responsáveis desde a coleta até a aplicação de soluções advindas da análise desses dados no negócio.

Há, portanto, uma dificuldade percebida por todos os funcionários na gestão de indicadores e, principalmente, na dificuldade de aplicar as informações sobre eles no negócio.

5.1.5 Ecossistema

Os entrevistados acreditam que indicadores relevantes no ecossistema são número de acessos, conclusões e desistências.

Há para o funcionário B uma convergência em escala nesse ecossistema: “Os investidores, fundações e empresas acabam procurando as empresas desse meio pela sua capacidade de escalar projetos”.

Todos os funcionários ressaltaram que a maioria das organizações com foco em tecnologia e educação é voltada ao ensino fundamental e médio. A esse respeito, o funcionário D realiza uma leitura desse ambiente de forma diferente dos demais:

“A maioria das empresas do contexto de tecnologia e educação em que o Veduca se insere é de empresas de educação básica, elas buscam esse nicho, pois têm investimentos e regulamentação mais claros por parte do governo. Para a educação superior, as tecnologias adaptativas 'perdem o poder' pela diversificação de assuntos e competências, ao passo que no ensino básico eles são mais unificados, e o foco passa a ser 'trazer conteúdos relevantes'” (FUNCIONÁRIO D)

Essa afirmação converge para uma discussão mais ampla demonstrada já na sessão de futuro sobre o foco do Veduca em ser produtora de conteúdo ou em tecnologia.

A empresa recebe apenas investimentos de fundos tradicionais, segundo os entrevistados. Questionados sobre o porquê de não terem recebido investimento de fundos voltados a empresas com impacto social. Os funcionários A e B julgam que uma primeira causa seria o Veduca não ter impacto social claro nas classes mais baixas C, D e E; uma segunda

causa seria que esses fundos buscam por empresas que não conseguem se sustentar financeiramente de maneira simples.

6. RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Teoria da mudança

Os dados apresentados nas entrevistas e no estudo de caso permitem formular a teoria de mudança da empresa:

Problema: a maior parte da população brasileira está limitada ao conhecimento disponível na educação superior na instituição de ensino que conseguem acessar, geralmente particulares e de pequeno porte, ou ao conteúdo que é pulverizado na internet, por exemplo; o ensino disponível não atende totalmente às necessidades de aprendizagem que o estudante universitário necessita no eixo de competências requerido de um profissional;

Desafio: Democratizar o acesso à educação de nível superior de qualidade de forma que qualquer pessoa com acesso à internet consiga ter pelo Veduca um modelo que integre conteúdo de alta qualidade e experiência de aprendizagem *on-line* integrada ao que se oferece presencialmente, entregando um processo de educação completo;

Estratégias centrais:

- Curar e legendar em português os melhores cursos oferecidos pelas melhores universidades do mundo; produzir conteúdo aberto em parceria com instituições referência no ensino acadêmico e profissional em diversas áreas do conhecimento;

- Construir uma plataforma, por meio do entendimento do usuário, com as funcionalidades que ofereçam a possibilidade do estudante aprender de diferentes formas, de acordo com as competências exigidas pelo mercado;

- Tornar o modelo sustentável por meio de valores agregados em torno do conteúdo aberto.

Dimensões a serem avaliadas: acessos; engajamento; desempenho acadêmico.

Exemplos de indicadores: número de acessos no site, nos cursos; número de matrículas em cursos; número de conclusões de cursos; número de matrículas em modalidades gratuitas;

conclusões em modalidades gratuitas; porcentagem de acertos em exercícios; tempo de realização dos cursos.

A teoria de mudança acima permite afirmar que o negócio não tem um público-alvo em algum nicho específico da população com acesso à internet e em nível superior; não há subdivisão por fatores como renda, gênero ou origem geográfica, fazendo com que o negócio ganhe força para escala, e alcance em várias camadas sociais.

Há uma falta de clareza sobre como encarar restrições importantes para esse negócio, como por exemplo, um engajamento decrescente no ensino a distância. Brandão et al. (2012) propõem que as restrições estejam claras na teoria da mudança. Não houve durante a coleta de dados informações que permitissem a construção da teoria com esse tipo de informação.

Por outro lado é possível dizer que, embora os indicadores sejam superficiais para explicitarem o impacto causado pelo acesso ao conteúdo de qualidade, há coerência nas estratégias para a resolução do desafio proposto, e o aprofundamento dos indicadores permitiria mostrar a realidade de forma mais detalhada, mas a sua ausência não impede que os números mais gerais apresentados mostrem o avanço no alcance da missão. Há uma ressalva importante que é o desafio de não mirar um número específico da população brasileira que deveria ter acesso à educação de qualidade, mas a empresa almeja que todos tenham esse acesso. A tentativa de impor uma meta, mesmo que em longo prazo, poderia, por exemplo, oferecer maior credibilidade quanto à geração de valor social junto a investidores de impacto, porque se teria em vista alcançar algum grupo da população, e, portanto, gerar um impacto que poderia ser mensurado com mais facilidade. Quando não se estima esse número, há possibilidades de que a interpretação seja o alcance de toda a população brasileira, porém a premissa implícita de acesso à internet e educação superior restringe essa porção, fato que reduz a assertividade do público-alvo.

De acordo com as definições de Portocarrera e Delgado (2010), para analisar a geração de valor social, pode-se dizer que o Veduca gera valor social, principalmente pelas dimensões de construção de acesso a produtos e serviços e construção da cidadania. O quadro abaixo analisa o valor social gerado em cada uma das quatro dimensões propostas:

Quadro 8: Análise da geração de valor social nas dimensões de Portocarrera e Delgado (2010)

Dimensão	Análise
Aumento da renda	Por meio do oferecimento de cursos de alta qualidade, o serviço oferecido pelo Veduca tem o poder de fazer com que o indivíduo aumente suas possibilidades de incrementar a renda e tomar melhores decisões sobre sua vida profissional, no entanto, não é clara a relação direta entre o oferecimento e essa melhoria
Acesso a produtos e serviços	Essa é a principal dimensão para embasar a geração de valor social da empresa. O Veduca tem por missão remover as barreiras para que todos tenham acesso ao conteúdo restrito a pequenos públicos nas instituições de referência, ou àqueles que falam uma língua estrangeira.
Construção da cidadania	O Veduca promove o acesso a informações e melhora de forma indireta a condição do estudante como cidadão ao prover-lhe informação e conhecimento para buscar seus direitos.
Desenvolvimento do capital social	Há possibilidades dentro da plataforma para que os estudantes criem redes que fortaleçam suas comunidades, no entanto, esse não é o foco principal, mas é um fator almejado para o futuro por meio da aprendizagem baseada em projetos

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2 Processo de avaliação

A avaliação de desempenho, de forma geral, conforme mostram os resultados das entrevistas tem melhorado há pouco tempo, porém em fase ainda inicial. Do ponto de vista dos princípios norteadores de um sistema de avaliação (Cima, 2002 apud Silva, 2005), houve um trabalho para que o conjunto de indicadores de todo o negócio seja abrangente, mostre claramente suas influências na aplicação em soluções para o negócio e seja construído de forma simples e compreensível. No entanto, como os funcionários respondentes reconhecem, há de se impregnar uma cultura de uso dos indicadores para a tomada de decisão; ao implantar metodologias como a dos *OKRs*, a alta gestão desenvolve um sistema no qual a estratégia é traduzida em resultados mensuráveis e passa a disseminar a cultura do uso de indicadores da empresa. A dificuldade ainda está na falta de histórico dos indicadores, dadas as dificuldades

tecnológicas e as mudanças de métricas trazidas pelas alterações de hipóteses, impondo dificuldades na definição de metas concretizáveis.

O Veduca tem dificuldades de mensurar *outcomes* e impacto, no entanto, a sua própria teoria da mudança não oferece o aprofundamento necessário para estabelecer o tipo de impacto que se deseja causar por meio do valor social gerado.

Observa-se também que a empresa não se estruturou com indicadores sociais para buscar investimentos destinados a esse tipo de negócio. Como há a geração de lucro, os investidores basearam-se principalmente em indicadores financeiros da empresa, mas o ecossistema, segundo a visão dos funcionários, parece atentar a dimensões que já são abordadas pela empresa, como o alcance, que é o número de acessos e engajamento. Assim, não se identifica, com base nas informações dadas, um desafio para o Veduca buscar um indicador que atenda a todos os atores do meio, com a ressalva dos indicadores mais profundos de impacto, que não são medidos. O Veduca também não usa indicadores padronizados de negócios sociais em geral como IRIS, por exemplo, podendo ser uma oportunidade para representar melhor seu impacto junto à comunidade de negócios sociais, caso esse seja um objetivo da empresa em algum momento.

Esse estudo contribui com uma das orientações de Brandão et al. (2013) para um bom processo de avaliação, que é a da construção de uma tese de mudança social. A formalização do que o negócio se propõe a gerar de impacto é importante para avaliar suas ações, verificar o alcance da sua missão e poder reorientar suas práticas. Para a teoria proposta, o Veduca vê pela frente desafios no aprofundamento dos indicadores, e também na aplicação desses números nas tomadas de decisão diárias.

Há espaço para que a empresa construa canais de intercâmbio com outros negócios sociais desse ecossistema para aprofundar suas métricas, reavaliar sua teoria de mudança e realizar parcerias que a ajudem no cumprimento de sua missão. Além disso, o desenvolvimento da gestão de indicadores pode ser feita num espaço colaborativo internamente, principalmente com o intuito de unificar visões de futuro, que, segundo os resultados da entrevista, são fragmentadas e correm o risco de serem divergentes, além de criarem lideranças comprometidas com o a missão que a organização deseja cumprir.

6.3 Limitações

O estudo de caso e as entrevistas contemplam apenas a visão dos empreendedores. Para ter uma visão ampla da geração do negócio social, é muito útil entender a visão dos beneficiados e dos investidores do negócio social, que não foram objetos deste estudo. Além disso, o estudo não teve acesso a detalhes das métricas utilizadas pelo negócio em questão em engajamento e números, considerados confidenciais da empresa.

Para próximos estudos, sugere-se discutir o quanto uma empresa realmente necessita chegar ao nível de declarar o seu impacto, e não pode limitar-se apenas a gerar um valor socioambiental, junto com a geração de valor econômico. O Veduca se mostra como uma empresa nesse espectro, embora o impacto social causado possa ser medido e intensificado com o passar do tempo pela empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHOKA e INSTITUTO WALMART, *Mapa de Soluções Inovadoras: Negócios Sociais e Negócios Inclusivos no Brasil: Descobertas e Aprendizados*, 2013.

ASHOKA. *Empreendedorismo Social*. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/visao/empreendedorismosocial/>>. Acesso em: 7 ago 2013.

BANCO INTERNACIONAL DO DESENVOLVIMENTO E SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK. *Gestion Efectiva de Emprendimientos Sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. 2006, v.1.

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

BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A.L. *Métricas em negócios de impacto social: fundamentos*. ICE e MOVE: 2013.

CALIL, L.P. *Indicadores: o desafio de evidenciar mudanças*. In: OTERO, M. R. (Org). *Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais*. São Paulo: Peirópolis, 2012, cap. 3.

COMINI, G., BARKI, E. & AGUIAR, L. A. *Three-Pronged Approach to Social Business: A Brazilian Multi-Case Analysis*. RAUSP v. 47, n.3. Jul./Ago./Set 2012.

FISCHER, R. M. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresa e Terceiro Setor*. São Paulo, Editora Gente, 2002. (cap. 2 pg. 39 a 51).

_____. *Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais*. RAUSP, jan/fev/mar, 2005. p. 5-18.

_____; COMINI, G. *Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship*. RAUSP, jul/ago/set, 2012. p. 363-369.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL *et al.* *Avaliação para o investimento social privado : metodologias*. São Paulo: Fundação Santiliana, 2013.

IBGE. *Pesquisa Nacional por amostra de domicílios*. Disponível em <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/educacao/>> Acesso em 12 out 2014

INEP. *Palestra resultados do censo da educação superior de 2012*. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/encontro_nacional/2013/palestra_resultados_do_censo_da_educacao_superior_2012.pdf> Acesso em: 12 out 2014.

NEELY, A. *Measuring business performance*. London, The Economics, c.3, p.70-89, 1998.

_____; MILLS, J.; PLATSS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. *Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach*. International journal of operations & Production management, v.20, n.10, p.1119-1145, 2000.

OLIVEIRA FILHO, G.R.; KIYAMA, R.S.; COMINI, G. *Os desafios de mensurar impacto social*. In: BARKI, E et al. Negócios com impacto social no Brasil. 1 ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

OLIVEIRA, J. F. de; DOURADO, L. F.; VELOSO, T. C. M. A. e SOUSA, A. M. G. de. *A reforma da Educação Superior e os mecanismos de parceria público-privada*. Perspectiva, v. 23, n. 2, jul/dez 2005.

PERONI, V.M.V. *As relações entre o público e o privado nas políticas educacionais no contexto da terceira via*. Currículo sem fronteiras, v. 13, n. 2, p. 234- 254, maio/ago. 2013.

PORTOCARRERO, F. e DELGADO, A.J. *Negocios Inclusivos y generación de valor social*, In: Márquez, P., Reficco, E. & Berger, G. (Eds). *Negocios inclusivos - Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores. 2010 (p. 301-339)

POTENCIA VENTURES. *Oportunidades para negócios de impacto em educação voltados para a população de baixa renda*. São Paulo:2013.

PRAHALAD, C.K.; HART, S. *The fortune at the bottom of the pyramid*. Strategy + Business, Sheffield (UK), n. 26, p. 1-14, 2002.

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

SILVA, C. *Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar*. In: SILVA, C.L.; MENDES, J.T.G. (Org.). *Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar*. 1. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005. p. 11-40.

SILVA, J.C.G. *Avaliação do Desempenho organizacional*. Dissertação (Mestrado em Gestão de Operações) - Departamento de Gestão, Economia e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro. Aveiro: Universidade de Aveiro: 2005.

SILVA, M.R.F. da. *Indicadores dos negócios sociais na área de saúde: estudos de casos*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de

Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo: 2013.

TEIXEIRA, A. *Desenvolvimento econômico: a arqueologia do debate e a contribuição original de Celso Furtado*. In: ARAÚJO, T. P. ET AL. 50 anos de formação Econômica do Brasil: Ensaio sobre a obra clássica de Celso Furtado. Rio de Janeiro: IPEA, 2009. Cap. 3, p. 71-91.

UNESCO. *Declaração Mundial sobre Educação para Todos*. Disponível em <http://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10230.htm> Acesso em 12 out 2014.

_____. *Relatório de Acompanhamento Global de Educação para Todos 2013/2014*. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002256/225654por.pdf>> Acesso em: 13 out 2014.

VEDUCA. *Sobre a empresa*. Disponível em: <<http://www.veduca.com.br/about>> Acesso em: 5 nov 2014

YIN,R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2. Ed. São Paulo, 2003.

APÊNDICE – ROTEIRO ENTREVISTAS

A- SOBRE A EMPRESA

- 1) Como você ingressou no Veduca?
- 2) Qual foi sua trajetória na organização?
- 3) Qual sua visão a respeito do futuro da empresa

B- GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL

- 1) Para você, o que o Veduca gera de valor social
- 2) Quais são as ações específicas da empresa para gerar esse valor?

C- GESTÃO DE INDICADORES

- 1) A empresa faz gestão de indicadores? Se sim, há um responsável? Como é feita a gestão dos indicadores?
- 2) Há indicadores para mensuração do impacto social?
- 3) Quais as dificuldades na gestão dos indicadores na empresa?

D- ECOSSISTEMA

- 1) Para você, quais indicadores são importantes no ecossistema em que o Veduca se insere?
- 2) A empresa já recebeu investimentos de fundo de impacto social? Se não, qual a sua opinião a respeito?