



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Lemos Júnior, Luiz Carlos; Silva Meirelles, Dimária

**MODELO DE NEGÓCIO SOCIAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UNIVERSIDADES  
CONFESIONAIS BRASILEIRAS**

Revista de Administração da Unimep, vol. 14, núm. 1, enero-abril, 2016, pp. 114-142

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273745301005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **MODELO DE NEGÓCIO SOCIAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UNIVERSIDADES CONFESIONAIS BRASILEIRAS**

***SOCIAL BUSINESS MODEL: AN EXPLORATORY STUDY IN BRAZILIAN  
CONFESIONAL UNIVERSITIES***

**Luiz Carlos Lemos Júnior (Universidade Presbiteriana Mackenzie)** *luiz.lemos@mackenzie.br*

**Dimária Silva Meirelles (Universidade Presbiteriana Mackenzie)** *dimaria.meirelles@mackenzie.br*

---

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/939#scheduling>

---

### **Resumo**

O ensino superior no Brasil, em sua fase contemporânea, ganhou novos contornos em virtude de mudanças econômicas e institucionais. Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo central identificar as especificidades do modelo de negócio adotado por instituições confessionais de educação. O estudo é desenvolvido a partir do modelo intitulado como RCOV (Recursos, Competências, Organização e Valor), que é proposto por Demil e Lecocq (2010), onde modelo de negócio é descrito a partir de três dimensões: (a) recursos de origem externa ou interna, associados à competências, sob a forma de habilidades e conhecimentos desenvolvidos; (b) estrutura organizacional, que abrange atividades e relacionamentos estabelecidos com outras organizações; e (c) a proposição de valor que a empresa entrega aos clientes, na forma de seus produtos e serviços. Paralelamente, utiliza-se o modelo proposto por Yunus *et al.* (2010), onde afirma-se que projetos ou negócios sociais geridos estratégicamente, podem realmente valer a pena, tanto social como financeiramente. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa básica, e está pautada no paradigma interpretativista. Adota-se a técnica de entrevista semiestruturada para a coleta das informações necessárias ao desenvolvimento do estudo pois, segundo Bryman (1992), esta técnica é considerada o caminho alternativo entre a rigidez da entrevista dirigida e a falta de direcionamento da entrevista não dirigida. A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas com gestores e ex-gestores de duas importantes universidades confessionais e

filantrópicas, situadas no estado de São Paulo: a Universidade Presbiteriana Mackenzie e a Universidade Metodista de Piracicaba. As gravações realizadas no estudo foram transcritas na íntegra, e seus conteúdos analisados de forma qualitativa e descritiva para, de acordo com a abordagem adotada por Flores (1994), subdividi-los em categorias e subcategorias. Foi identificado um importante *framework* para essas instituições, uma vez que o seu modelo de negócio é gerido estrategicamente, sem permitir a perda de suas características de natureza essencialmente social. Os resultados indicam que o modelo de negócio, embora atenda plenamente as dimensões propostas pela literatura para ser classificado como modelo de negócio social, acaba por adotar como vertente estratégica as dimensões apresentadas por Demil e Lecocq (2010). O perfeito funcionamento dessa junção entre duas proposições teóricas só foi possível pelo fato de as instituições carregarem em seu bojo a marca da subjetividade, que lhes é imposta por sua natureza confessional. Conclui-se, portanto, que a confessionalidade não só orienta o modelo de negócio, mas constitui-se em elemento fundamental ao seu funcionamento e à sustentação do *framework* identificado pela pesquisa.

**Palavras-chave:** Modelo de Negócio Social, Universidade Confessional, Filantropia, Criação de Valor; Educação Superior.

## **Abstract**

Higher education in Brazil in its contemporary phase has gained new dimensions because of economic and institutional change. In this context, this paper has as main objective to identify the specifics of the business model adopted by educational religious institutions. The study is developed from the model titled as RCOV (Resources, Competences, Organization and Value), which is proposed by Demil and Lecocq (2010), where business model is described from three dimensions: (a) resource external or internal source, associated with competences in the form of developed skills and knowledge; (b) organizational structure encompassing activities and relationships established with other organizations; (c) and the value proposition that the company delivers to customers in the form of their products and services. At the same time, it uses the model proposed by Yunus et al. (2010), which states that projects or strategically managed social businesses can really be worth it, both socially and financially. The research is basic qualitative and is guided in the interpretive paradigm. It adopts the semi-structured interview technique to collect the information necessary for the study because, according to Bryman (1992), this technique is considered the alternative path between the rigidity of direct interviews and a lack of direction in unguided interview. The field research

was conducted through interviews with managers and former managers of two religious and philanthropic universities located in the state of São Paulo: Mackenzie Presbyterian University and the Methodist University of Piracicaba. Recordings made in the study were fully transcribed and their contents analyzed qualitatively and descriptively to, according to the approach taken by Flores (1994), subdividing it into categories and subcategories. An important framework was identified for these institutions, since their business model is strategically managed without allowing the loss of its characteristics essentially social nature. The results indicate that the business model, while fully meets the dimensions proposed in the literature to be classified as social business model, ends up adopting a strategic component dimensions shown by Demil and Lecocq (2010). The smooth operation of this junction between two theoretical propositions was only possible because the institutions carry within it the mark of subjectivity, which is imposed upon them by denominational nature. We conclude, therefore, that the denominational not only guides the business model, but constitutes a crucial element in its operation and support of the framework identified by the survey.

**Key-words:** Model of Social Business, University Confessional, Philanthropy, Creating Value; Higher Education.

---

Artigo recebido em: 25/04/2015

Artigo aprovado em: 05/02/2016

---

## **1. Introdução**

Os modelos de negócios, de maneira geral, são conceituados como métodos capazes de descrever a maneira pela qual a empresa realiza suas atividades para gerar receitas, ou seja, como instituem as combinações relacionadas aos produtos, às imagens, aos canais de distribuição, aos serviços agregados, a estrutura organizacional e a infraestrutura. Para Chesbrough e Rosenbloom (2002) e Fasnacht (2009), modelo de negócio tem como proposição específica a criação de valor para a empresa. Nesse sentido, o modelo de negócio é um mediador entre a intensidade tecnológica e a criação de valor econômico para a empresa, que busca comercializar sua base tecnológica (TEECE, 2010).

Amit e Zott (2001) destacam que a identificação de modelos de negócios busca explicar e prever um fenômeno empírico: a criação e a apropriação de valor. O processo de

criação de valor é a chave para a regência do modelo de negócio. De acordo com Amit e Zott (2001), sob a perspectiva da RBV (*Resource Based View*), o valor integrado no modelo de negócio aumenta à medida que o feixe de recursos e capacidades que engloba torna-se mais difícil de imitar, menos transferível, menos substituível, mais complementar e, mais produtivo com a utilização. Portanto, na busca da vantagem competitiva, conforme destaca Teece (2010), a firma deve encontrar os meios para tornar o seu modelo de negócio inimitável.

A escolha de um modelo de negócio específico significa escolher um jeito particular de competir, de operar e de criar valor. Para Casadesus-Masanell e Ricart (2010), toda organização tem um modelo de negócio cujas partes são compostas por decisões concretas da gestão sobre como a organização deve operar, e as consequências dessas escolhas. Tais escolhas não necessariamente coincidem com a estratégia da empresa, uma vez que esta tem como foco apenas a concorrência, ou seja, a captura do valor. Já o modelo de negócio inclui a criação de valor, obtida a partir de uma proposição de valor, de uma arquitetura de valor, de recursos e de competências (HEDMAN; KALLING, 2003; BERTRAND *et al.*, 2012).

Zott, Amit e Massa (2011) ressaltam que a criação de valor apresenta diversas propriedades e/ou formas que variam de acordo com o ambiente em que a empresa está inserida, incluindo desde atributos sociais até econômicos. Nesse sentido, o conceito de modelo de negócio oferece uma imagem consistente e integrada de uma empresa, e o modo como ela gera receitas e lucro. Porém, a criação e o desenvolvimento de um negócio de natureza social não podem basear-se simplesmente em replicar tais modelos, uma vez que estes possuem como objetivo a geração de lucro para os acionistas. É necessário, portanto, criar novas propostas e cadeias de valor capazes de corresponder a uma equação de lucro positivo que seja destinado aos objetivos sociais da organização, o que significa que a construção e o desenvolvimento de negócios sociais requerem a construção de modelos de negócio diferenciados.

Coabitam no grupo das organizações cujos negócios são considerados de natureza social as instituições de educação sem fins lucrativos de natureza confessional, ou seja, àquelas pertencentes a importantes Igrejas Cristãs. As instituições confessionais, em sua maioria, são de caráter filantrópico pois o capital investido nesse tipo de pessoa jurídica é considerado de natureza eminentemente social (NOVAIS NETO, 2002).

Yunus *et al.* (2010) trazem um *framework* que reforça a importância e algumas das particularidades dos vários tipos de negócio social, entretanto, não foram encontrados estudos específicos sobre modelo de negócio em instituições de educação. Outro fato relevante é que,

ao estudar modelo de negócio social nesse tipo de organização, é muito fácil deparar-se com uma característica que lhe é peculiar, e que não pode ser encontrada em nenhuma outra, qual seja, a forte interferência da missão da entidade mantenedora (sua confessionalidade) no modelo de negócio adotado pela mantida.

Identificar e compreender, a partir de uma perspectiva interpretativista, as especificidades do modelo de negócio das instituições confessionais de educação é o objetivo deste artigo. Para tanto, foram estudadas, por meio de pesquisa qualitativa básica, fundamentada na técnica de análise textual interpretativa, entrevistas de três gestores da alta administração de duas instituições pertencentes a distintas e importantes Igrejas Protestantes: a Universidade Presbiteriana Mackenzie, e a Universidade Metodista de Piracicaba, ambas geograficamente sediadas no Estado de São Paulo.

Este artigo encontra-se estruturado nas seguintes seções, além desta introdução: Referencial Teórico; Procedimentos Metodológicos; Análise dos Casos; Considerações Finais; e Referências.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Instituições de Educação Superior**

As instituições de educação de natureza confessional e sem fins lucrativos tiveram atuação histórica na educação brasileira desde a colonização até a criação da universidade brasileira. Ao longo das décadas de 70 e 80, quando da hegemonia das universidades públicas e das universidades confessionais, dificilmente se poderia imaginar a existência de um mercado para a educação universitária (CALDERON, 2000).

Martins (1981) afirma que, além das instituições de educação de propriedade estatal, aquelas de direito privado que não estão voltadas à obtenção de lucro, ou seja, que não são regidas pela lógica da acumulação do capital, podem ser consideradas pertencentes ao setor público. Na década de 1990, a nova Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDBE), levou o Estado a permitir que Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, com finalidade lucrativa, passassem a operar no sistema educacional brasileiro, objetivando, com isso, expandir a capacidade de oferta do setor (TAVARES, 2009).

Até esse momento, predominavam apenas dois tipos de instituição de educação superior: as universidades públicas e as universidades confessionais. No Brasil, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP),

órgão do Ministério da Educação (MEC), o número de IES, no período compreendido entre 1995 e 2006, saltou de 894 para 2.270, com destaque para a participação do setor privado, que responde por 97% desse total. Para a primeira década do século XXI, os relatórios do INEP apontam uma redução no número de universidades confessionais, ou seja, de 59 instituições existentes em 1999, restaram apenas 42 no ano de 2009.

Isto indica que a natureza jurídica ou legal não impede que organizações de um mesmo segmento adotem diferentes modelos de negócios. A filantropia, por exemplo, é elemento inerente ao modelo de negócio em sua dimensão "proposta de valor", uma vez que as instituições, embora confessionais, poderiam optar por não serem filantrópicas.

Outro fato relevante é que a partir de 2010 o INEP deixou de apresentar separadamente os dados das instituições confessionais, aglutinando-os em uma única base de dados, sem qualquer distinção em relação as demais instituições privadas.

Antes do advento da LDBE, essas organizações tinham a prerrogativa de definir seus preços a partir da adoção de uma margem de ganho almejada sobre os custos. A realidade contemporânea inverteu esta equação, e o *superávit* dessas instituições deixou de ser obtido pela diferença entre custos e preço, uma vez que esse último é agora determinado por um mercado reconhecidamente competitivo. No entanto, Yunus *et al.* (2010) afirmam que se os projetos ou negócios sociais forem geridos estrategicamente, eles podem realmente valer a pena, tanto social como financeiramente.

## **2.2 Modelo de Negócio**

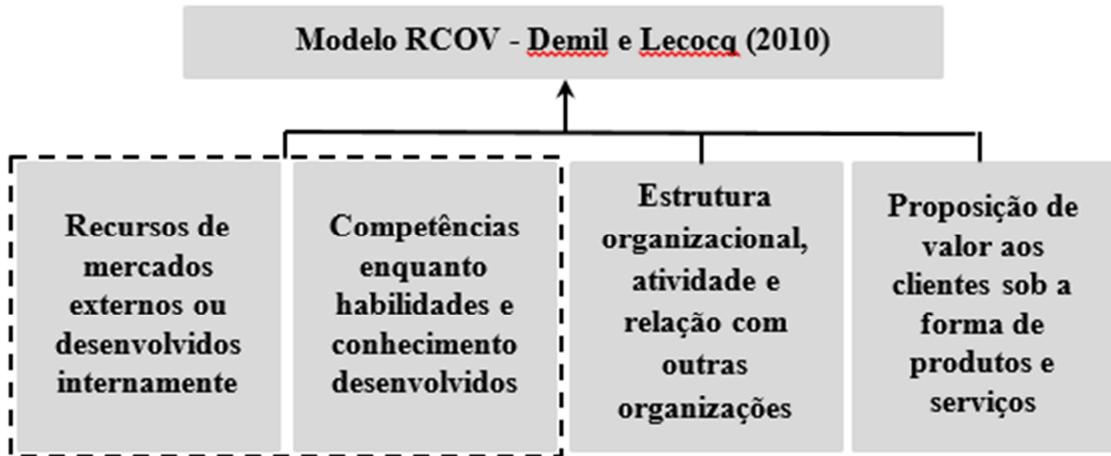
A literatura de modelo de negócio está em processo de conformação. Vários são os recortes teóricos e empíricos na literatura, alguns estudos estão focados especificamente no e-business (AMIT; ZOTT, 2001), e vantagem competitiva (TEECE, 2010; CASADESUS-MASANELLI; RICART, 2010), alguns na gestão tecnológica (CHESBROUGH; ROSENBLUM, 2002; FASNACHT, 2009), e outros ainda voltados especificamente para o empreendedorismo (DOGANOVA; EYQUEM-RENAULT, 2009; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Demil e Lecocq (2010) identificam duas diferentes abordagens na análise de um modelo de negócio: a estática e a transformacional, na qual o modelo de negócio é considerado um conceito para tratar mudança, seja na organização ou no próprio modelo de negócio. Todavia, os autores ressaltam que são raros artigos que discutem o processo de evolução do modelo de negócio na perspectiva transformacional. Normalmente os estudos

nessa área focam em um dado componente do modelo de negócio, negligenciando as interações entre os componentes.

Na medida em que o campo de investigação de modelo de negócio avança, surgem novas propostas de abordagem. É o caso do modelo intitulado como *Resource, Competence, Organization and Value* (RCOV), proposto por Demil e Lecocq (2010), em cuja perspectiva descreve modelo de negócio a partir de 3 (três) dimensões, quais sejam: (a) recursos provenientes de mercados externos, ou desenvolvidos internamente, associados à competências, sob a forma de habilidades e conhecimentos desenvolvidos; (b) estrutura organizacional, que abrange atividades e relacionamentos estabelecidos com outras organizações; e (c) a proposição de valor que a empresa entrega aos clientes, na forma de seus produtos e serviços. Mudanças na estrutura organizacional implicarão numa reação simbiótica das demais dimensões (recursos e competências, e valor ofertado), exigindo que a empresa desenvolva habilidades internas para gerenciar eficientemente as mudanças efetivadas (DEMIL; LECOCQ, 2010). A Figura 1 apresenta as dimensões propostas no modelo RCOV:

**Figura 1 - Criação de Valor**



Fonte: Elaborada pelos autores

Demil e Lecocq (2010) relatam que é a criação e a gestão das interações entre os principais componentes do modelo que criam o desempenho da firma, podendo ainda servir para iniciar ou sustentar círculos virtuosos. No mesmo sentido, Casadesus-Masanell e Ricart (2010) afirma que modelos de negócios frequentemente geram circuitos de realimentação, que fortalecem alguns dos próprios componentes do modelo a cada interação.

O modelo de negócio evolui com o passar do tempo, adaptando-se às mudanças, tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno da empresa (DEMIL; LECOCQ, 2010). Para Demil e Lecocq (2010), estas mudanças podem afetar vários componentes essenciais de um modelo de negócio, forçando as organizações a desenvolverem estruturas internas sustentáveis, e com maior eficiência para enfrentar as mudanças do ambiente.

De acordo com Teece (2010), as escolhas do modelo de negócio definem a arquitetura do negócio, e os caminhos de expansão desenvolvidos daí em diante. No mesmo sentido, Meirelles (2011) afirma que à medida que a firma cresce, ela acrescenta atividades que se relacionam em algum grau com as atividades existentes, e os níveis de coerência podem variar pelos aspectos de aprendizagem, pela história da firma (*path dependence*), e pela seleção do ambiente.

O conceito de inovação do modelo de negócio tem chamado a atenção dos pesquisadores, e parece útil em oferecer orientação sobre como criar negócios sociais. No entanto, apesar da existência de uma crescente literatura sobre o conceito de modelo de negócio, não existe um consenso quanto à sua definição. Uma análise em profundidade dos componentes do modelo empresarial da literatura acadêmica mostra que, entre a infinidade de definições, três elementos são geralmente destacados: o produto ou serviço oferecido aos clientes; a forma como a empresa está organizada para oferecer o respectivo produto ou serviço para seus clientes; bem como o modelo de receita adotado (YUNUS *et al.*, 2010).

No âmbito específico de negócios sociais, Yunus *et al.* (2010) destacam que no sistema capitalista, dois tipos extremos de organizações podem ser distinguidos. Por um lado, as empresas podem ser vistas como organizações de maximização de lucro, cujo objetivo é criar valor para o acionista. Por outro lado, existem organizações sem fins lucrativos, criadas para cumprir objetivos sociais. Ao detalhar a distinção entre ambas, Yunus *et al.* (2010, p. 310), argumentam que:

[...] esta nova forma de negócio é basicamente a mesma das empresas de maximização de lucro: não é uma instituição de caridade, mas um negócio em todos os sentidos. A mentalidade gerencial deve ser o mesmo que em um negócio. Assim, uma empresa social é projetada e operada como uma empresa 'regular', com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas, porém, seus proprietários nunca pretendem fazer lucros por si mesmos (não há dividendos). É uma empresa sem perda, sem dividendos, autossustentável que vende bens ou serviços [...], mas cujo objetivo principal é servir a sociedade.

Para Yunus *et al.* (2010, p. 310) "a inovação do modelo empresarial é facilitada por três grandes movimentos estratégicos: desafiar a sabedoria convencional; criar parcerias apropriadas; e realizar experimentação". Em se tratando de negócios de natureza social, os estudos demonstram que a construção e a modelagem desse tipo de negócio envolvem dois requisitos adicionais: a necessidade de envolver acionistas socialmente orientados, e declarar o lucro destinado ao social, explicitamente (YUNUS *et al.*, 2010).

A partir do exposto, adota-se neste artigo a definição de **modelo de negócio social** proposta por Yunus *et al.* (2010), associada as dimensões propostas por Demil e Lecocq (2010) para criação de valor. Essa combinação resulta em um *framework* que é aplicável as universidades confessionais: (a) recursos provenientes de mercados externos, ou desenvolvidos internamente, associados à competências, sob a forma de habilidades e conhecimentos desenvolvidos; (b) estrutura organizacional, que abrange atividades e relacionamentos estabelecidos com outras organizações; (c) a proposição de valor que a empresa entrega aos clientes, na forma de seus produtos e serviços; (d) a necessidade de envolver acionistas socialmente orientados; e (e) declarar o lucro destinado ao social, explicitamente.

Nesse sentido, o recorte conceitual adotado está fundamentado nas dimensões adicionais oferecidas por Yunus *et al.* (2010) para a caracterização de um modelo de negócio social, observada a interferência da confessionalidade na maneira como essas organizações criam e se apropriam do valor (resultado) gerado.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa é de natureza qualitativa e pode ser classificada, segundo Merriam (1998), como estudo qualitativo básico ou genérico, por conter algumas características da metodologia qualitativa, mas sem possuir todos os requisitos para ser definida como um estudo de caso intensivo, por meio do qual se visa aprofundar uma unidade de análise claramente especificada. Configura-se, portanto, como um método relevante e adequado para apreender a dinâmica de fenômenos vinculados ao empreendedorismo e que, ao mesmo tempo, são revestidos por aspectos culturais e simbólicos, cuja natureza é mais subjetiva e improvável de ser identificada por meio de métodos tradicionais, ou seja, funcionalistas e/ou quantitativos.

A pesquisa é realizada sob a égide do paradigma interpretativista. Isto se deve, sobretudo, à sua natureza circular e reflexiva, e ao seu caráter epistemológico subjetivista, direcionando a ênfase da pesquisa qualitativa para os processos e seus significados (GODOI; BALSINI, 2006).

Ao estabelecer esse caráter subjetivista como pano de fundo, parte-se do pressuposto de que a realidade é socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 2005). A pesquisa de campo foi orientada a partir da necessidade de identificação e investigação de sujeitos inseridos na realidade do segmento de educação superior no Brasil e, particularmente, na atividade de gestão das universidades de natureza confessional e filantrópica. Para tanto, busca sujeitos que atuem, ou atuaram na região geográfica do Estado de São Paulo.

A pesquisa concentra-se, portanto, em interpretar os significados e as intenções manifestas pelos atores quanto ao entendimento e as prováveis alterações sofridas pelo modelo de negócio. Neste caso, a pesquisa busca conhecer qual a configuração e o comportamento do modelo de negócio existente nas universidades confessionais que compõem a pesquisa.

Nesta perspectiva de seleção dos sujeitos de pesquisa, ressalta-se que o pesquisador possui ampla liberdade, no sentido de buscar aqueles indivíduos que, de alguma forma, possam contribuir, consideravelmente, para a compreensão do fenômeno pesquisado. No que diz respeito à técnica de coleta de dados, utiliza-se a entrevista semiestruturada, por proporcionar ao entrevistador um maior grau de liberdade no decorrer do processo de investigação (GODOI; MATTOS, 2006).

Há um certo consenso de que a entrevista semiestruturada serve a pesquisas voltadas para o esclarecimento de situações, de atitudes e de comportamentos. A entrevista semiestruturada é uma forma especial de conversação, pois, em tal interação linguística, não é possível ignorar o efeito da presença e das situações criadas pelo entrevistador sobre a expressão do entrevistado. Isso tem extensões poderosas na geração de teorias e decisões práticas (MATTOS; LINCOLN, 2005). Neste sentido, os investigadores utilizaram um roteiro prévio elaborado a partir da teorização envolvida no *framework* proposto, com alguns pontos que se acreditam relevantes, permitindo que o entrevistado construa sua fala e, consequentemente, dê sentido à sua própria realidade. O Quadro 1, a seguir, apresenta o mencionado roteiro:

Modelo Social		
Orientação Social	Destinação Resultado	
Acionistas	Lucro Social	
<b>Recursos e Competências</b>		
Tangíveis	Intangíveis	
Financeiros	Humanos / Parcerias	
Materiais	Marcas	
Tecnológicos	Atividades	
<b>Inovar</b>	<b>Gerar Audiência</b>	
P&D	Público Alvo	
<b>Estrutura</b>		
<b>Mercado (externa)</b>	<b>Instituição (interna)</b>	
Cadeia de Valor	Governança	
Vantagem Competitiva		
<b>Valor</b>		
<b>Criação</b>	<b>Apropriação</b>	
Receita	Investimento	
Custo e Despesa	Distribuição Resultados	

1. Com quais recursos a organização busca gerar receita e como a receita está estruturada?  
 2. Quem se apropria do valor criado e como ele é repartido entre os vários agentes?  
 3. Qual é a estrutura organizacional da instituição?  
 4. Como a instituição articula suas políticas?  
 5. Qual a relação da missão da entidade mantenedora com o modelo de negócios adotado?  
 6. Quem mais influencia a governança e o modelo de negócio: a confessionalidade ou a filantropia?  
 7. O preço dos serviços é considerado fator de elevação da audiência?  
 8. A instituição desfruta de benefícios provenientes da marca ou de seu *status*?  
 9. Quem é o público alvo que paga pelos serviços? Concentra-se numa classe social específica?  
 10. Quais as principais atividades envolvidas no processo de criação de valor para o público alvo?  
 11. Quais recursos são mais importantes para estas atividades?  
 12. Podemos considerar que a instituição opera em um nicho específico de mercado?  
 13. Qual é a necessidade e o comportamento do público alvo?  
 14. Além do público alvo quem são os demais participantes (*stakeholders*) da cadeia de valor?  
 15. Quais recursos são internos e quais são terceirizados?

**Quadro 1 – Roteiro para Entrevista**

Fonte: Elaborado pelos autores

No decorrer da entrevista, no entanto, os pesquisadores puderam investigar mais profundamente pontos que, embora não estivessem no roteiro original, foram ser considerados relevantes para a compreensão do fenômeno estudado.

Foram realizadas três entrevistas, com duração média de 60 minutos, em encontros únicos e em locais escolhidos pelos participantes, sendo todos eles gestores educacionais. Optou-se em entrevistar reitores e presidentes de mantenedoras, pela estreita ligação que esses atores possuem com as Igrejas Cristãs, uma vez que tais funções são privativas de membros das igrejas e, por sua consequente compreensão da confessionalidade. As entrevistas ocorreram no período compreendido entre maio e julho de 2014, contando com a presença de apenas um entrevistador e, foram explicitados aos entrevistados: os objetivos do estudo, os procedimentos a serem adotados com relação ao sigilo dos dados coletados e à preservação de suas identidades.

Na Tabela 1 estão indicadas a duração das entrevistas e o perfil dos entrevistados:

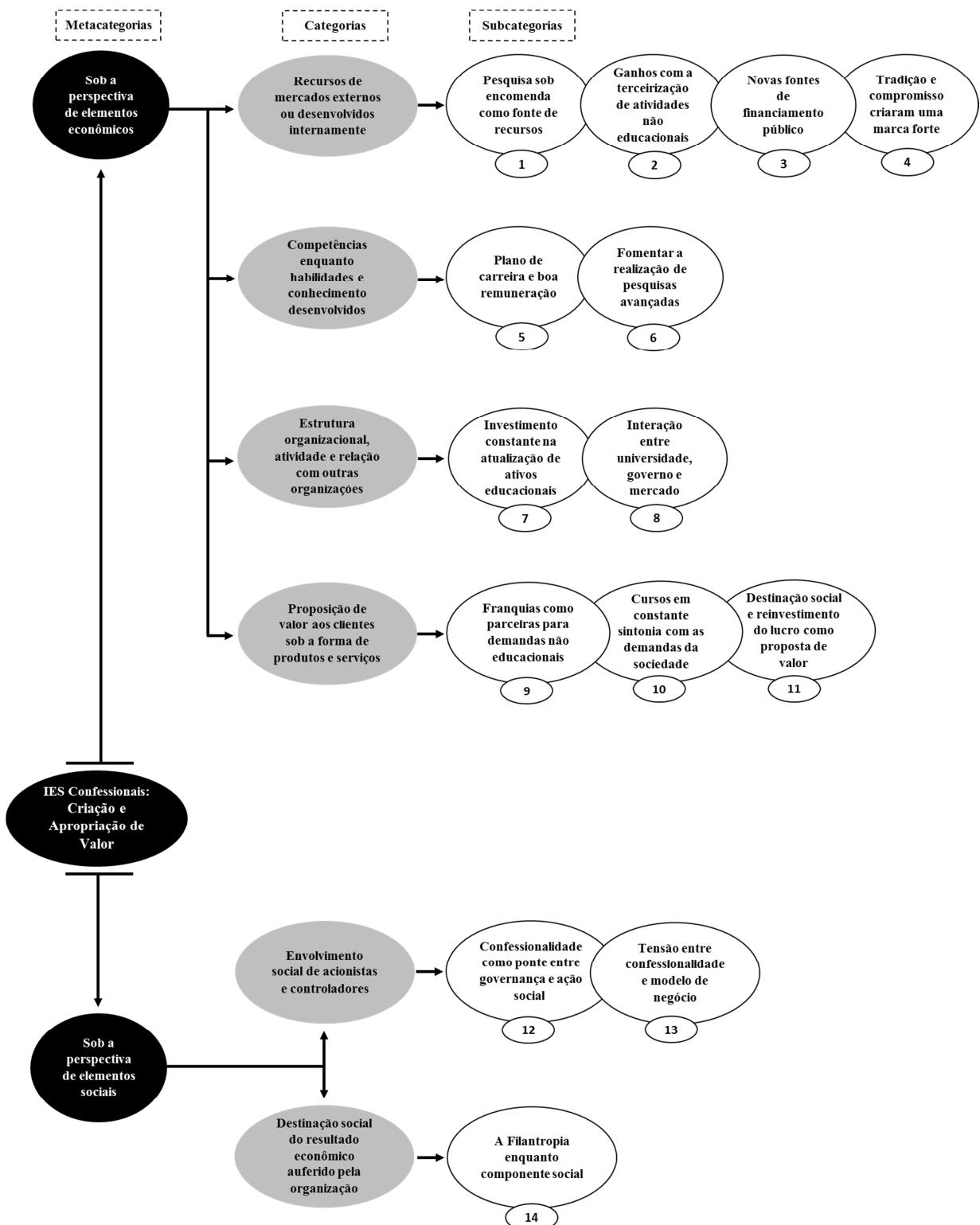
**Tabela 1 - Perfil dos entrevistados**

<b>Seq</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Atuação no segmento</b>	<b>Função exercida</b>	<b>Categoria da organização</b>	<b>Duração das Entrevistas</b>
E1	Masc.	59	9 anos	Presidente	Mantenedora	63m41s
E2	Masc.	60	36 anos	Reitor	Universidade	55m57s
E3	Masc.	68	36 anos	Presidente/Reitor	Mantenedora/Universidade	61m10s

Fonte: Elaborada pelos autores

Na medida em que falam de sua própria realidade, os entrevistados deixam transparecer, além dos fatos objetivos, elementos subjetivos que ajudam a esclarecer o fenômeno pesquisado. Neste estudo opta-se pela utilização da análise textual interpretativa, onde não importa frequência, mas a importância do evento/fato; onde o pesquisador pode intuir em relação aos dados; e onde nenhum procedimento ou conjunto de regras é necessário para determinar, *a priori*, como a análise será desenvolvida. Ainda assim, as metacategorias e as categorias foram construídas a partir da proposta de *framework* para universidades confessionais, contida no referencial teórico. A referida análise é adotada, sobretudo, para categorizar e, consequentemente, analisar os dados coletados nas entrevistas. A categorização adotada segue os padrões apresentados na Figura 2:

**Figura 2 – Categorização**



Fonte: Elaborada pelos autores

As gravações realizadas no estudo foram transcritas na íntegra, passando-se em seguida à análise qualitativa de conteúdo, de forma descritiva, e subdividida em subcategorias que surgiram, *a posteriori*, por meio da ligação existente entre o referencial teórico e o discurso dos entrevistados. A análise das entrevistas não identificou novas metacategorias ou categorias. A abordagem adotada é a de Flores (1994), utilizada principalmente para analisar textos de forma interpretativa, e parte do pressuposto de que a utilização de determinadas palavras, expressões, vocabulários, ou discursos, permitem captar as percepções dos sujeitos de pesquisa sobre a realidade onde estão inseridos. As subcategorias serão indicadas ao final da fala de cada um dos entrevistados com o número, que lhe fora atribuído na Figura 3, grafado entre colchetes.

#### **4. Análise Dos Casos**

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, com base no quadro teórico construído, objetivando compreender a interferência da missão estabelecida para as instituições confessionais.

De acordo com o modelo conceitual apresentado neste artigo, a criação de valor em um modelo de negócio social é avaliada a partir de três categorias: (i) recursos provenientes de mercados externos ou desenvolvidos internamente, associados à competências enquanto habilidades e conhecimento desenvolvidos; (ii) estrutura organizacional que contemple atividades e relacionamentos estabelecidos com outras organizações; (iii) proposição de valor aos clientes na forma de seus produtos e serviços. A apropriação de valor, por sua vez, é avaliada a partir de dois aspectos: (i) necessidade de envolvimento social de acionistas e controladores; e (ii) destinação social do resultado econômico. A Figura 3 apresenta o *framework* proposto por este estudo para as universidades confessionais, a partir da associação das dimensões propostas por Demil e Lecoq (2010) e por Yunus *et al.* (2010):

**Figura 3 - Criação e Apropriação de Valor em Universidades Confessionais**



Fonte: Elaborada pelos autores

As universidades confessionais brasileiras se encaixam nos dois requisitos adicionais indicados por Yunus *et al.* (2010). Os "acionistas" envolvidos são escolhidos diretamente entre os membros de cada Igreja Cristã, enquanto entidade mantenedora. Portanto, pode-se inferir que, ao compartilharem uma mesma ideologia (a chamada confessionalidade), todos estejam "socialmente orientados" para a condução do negócio proposto.

No que tange ao resultado, por força de seus princípios e estatutos, estas instituições normalmente declaram que todo o lucro está destinado ao social, desde o lançamento de sua pedra fundamental. Fora isso, existem as exigências de uma legislação que proíbe instituições confessionais filantrópicas de repassarem qualquer tipo de recurso às suas entidades mantenedoras, no caso aqui, as Igrejas Protestantes.

A análise das entrevistas demonstra claramente esta perfeita articulação entre a dimensão de criação de valor proposta por Demil e Lecoq (2010) para modelos de negócio voltados para a obtenção de lucratividade, e a dimensão de apropriação do valor criado para modelos de negócios sociais, proposta por Yunus *et al.* (2010).

Do ponto de vista da criação de valor, a missão social é um importante elemento norteador. No fragmento discursivo (001), está evidenciada a importância da confessionalidade e sua premência na atividade desenvolvida pelas instituições de educação dessa natureza. Pode-se dizer, no entanto, que há um pressuposto implícito nesse fragmento discursivo de que a denominação religiosa é o elemento delineador da dimensão administrativa, apoiada em compromissos específicos assumidos a partir da fé por ela professada.

(001) A Igreja tem seus princípios e valores que estão estabelecidos desde as suas origens, e foram reconhecidos em sua trajetória e, esses

princípios e valores são trazidos para universidade. Na universidade nós zelamos para que a nossa missão [...] externe claramente aquilo que nós cremos [...] pois o fundamental nesse contexto é que esses princípios e valores sejam perceptíveis, tanto para o nosso público interno [...] como também para a sociedade, pois de nada adiantaria nós termos princípios e valores estabelecidos pela Igreja [...] se aqui dentro nós não tivéssemos a preocupação de tornar isso uma realidade. (E2) [13]

A presença da confessionalidade nos compromissos institucionais é que delinea o diferencial em relação às demais instituições de origem não confessional. Esse fato é demonstrado pelo fragmento discursivo (002).

(002) Os atos de governança estão primeiramente pautados na missão da igreja. É importante levar conhecimento, mas isso tem que estar associado a um modelo de escola diferenciada. É condição *sine qua non* ser confessional, pois é a nossa origem. (E1) [13]

A dimensão da confessionalidade, por sua vez, orienta uma preocupação com os recursos. O que podemos observar no fragmento discursivo (003) é que existe uma dimensão da confessionalidade que precisa preocupar-se constantemente em superar os desafios para o adequado provimento de recursos humanos, em posições consideradas estratégicas.

(003) A governança da universidade acontece sob o prisma da confessionalidade. Em níveis hierárquicos [...] intermediários não há exigência com relação ao vínculo com a Igreja [...]. Nas instâncias consideradas estratégicas [...] os cargos de Reitor, de Presidente da mantenedora e de Conselheiro são privativos dos membros da Igreja. (E1) [12]

Nota-se que, em relação à estrutura organizacional, as instituições confessionais de educação possuem uma estrutura diferenciada, pois as Igrejas Protestantes não contemplam, em sua organização jurídica, as figuras de proprietário ou sócio, como nas demais empresas.

Os membros dos conselhos de administração das instituições educacionais são eleitos em conclave típicos do modelo organizacional adotado pelas Igrejas Protestantes, e tem como tarefa representar o conjunto de membros associados de cada uma dessas Igrejas. A confessionalidade traz em seu bojo relações de poder, que são caracterizadas por ações de natureza política, e que podem ser qualificadas como ideologia, na medida em que se apresentam como discurso e ação suportados em regras do poder estabelecido. Destaque-se, portanto, o atendimento ao primeiro requisito adicional proposto por Yunus *et al.* (2010) onde, para se estabelecer um modelo de negócio social, é necessário atrair e envolver acionistas orientados para a ação social.

Convém destacar que os fragmentos discursivos (004), (005) e (006) deixam transparecer que, embora de forma indireta, a Igreja, enquanto mantenedora, monitora e interfere fortemente na atividade educacional, fixando as marcas de sua confessionalidade na formulação de políticas e estratégias, sem a necessidade de uma presença direta, por meio de seus representantes em sala de aula.

(004) Fora isso a articulação das políticas de gestão acontece sob o olhar cuidadoso da Igreja, que se faz representar [...]. (E1) [12]

(005) Temos investido em nosso negócio, não por ser uma fábrica de diplomas mas, ao contrário disso, por desejar que o nosso aluno saia daqui com uma formação consistente. Nossas matrizes curriculares todas, contém a disciplina de ética e cidadania, porque mais do que formar profissionais, queremos formar cidadãos. (E1) [10]

(006) A instituição conta ainda com um dos maiores programas sociais do Brasil [...]. Isso proporciona aos nossos estudantes uma vivência cultural prática e um espírito solidário, fatos que, além de preparar melhor o aluno, se coadunam com a missão e a visão da entidade mantenedora. (E1) [12-14]

No caso das instituições confessionais, nota-se a proposição de valor baseada na formação consistente do aluno, preparando-o de acordo com a missão confessional (disciplina de ética e cidadania, vivência cultural prática e espírito solidário).

Ao analisar as entrevistas evidencia-se o fato de que o modelo de negócio das universidades confessionais não pressupõe a ausência da filantropia no seu *modus operandi*. Nos fragmentos discursivos (007), (008) e (009), está caracterizada a indissociabilidade entre confessionalidade e filantropia, ainda que haja uma ligeira hierarquização dessas posturas, com forte indicação de primazia para a confessionalidade. Sob a ótica do modelo de negócio social, a filantropia é tomada como forte componente do compromisso e da ação social das instituições, quer seja, por força legal ou ideológica.

(007) A influência sobre a governança e sobre o próprio modelo de negócio decorre tanto dos princípios da entidade mantenedora como das exigências provenientes da legislação sobre filantropia. (E3) [12-13-14]

(008) A questão filantrópica é muito importante. Temos duas filantropias [...]. A primeira [...] é aquela onde [...] concedemos 20% da receita sob a forma de bolsas, em troca da isenção da cota patronal com o governo. A segunda filantropia é feita por meio de bolsas chamadas de deliberação. Entendemos que é com essas bolsas, que não integram a troca com o governo, que fazemos realmente filantropia. Em resumo, somos primeiro confessionais, e depois filantrópicos. (E1) [12-14]

(009) Praticamos filantropia por convicção, pelo fato de sermos confessionais [...]. A responsabilidade social [...] se torna imperativa e por essa razão nós concedemos bolsas adicionais àquelas exigidas pelo governo federal para a filantropia, de forma que uma coisa está ligada a outra. (E2) [12-13-14]

Para que uma instituição possa ser enquadrada como filantrópica, ela necessita declarar-se sem fins lucrativos, ou seja, embora consiga gerar resultados positivos (lucro), esses recursos ficarão retidos na própria organização, sem distribuição aos seus gestores ou mantenedores. Surge aqui o segundo requisito adicional proposto por Yunus *et al.* (2010) para o delineamento de um modelo de negócio social, ou seja, declarar explicitamente que a

destinação do lucro é de cunho social. É o que nos indicam os fragmentos discursivos (010) e (011).

(010) O retorno financeiro não é repartido com a entidade mantenedora. Dentre outros fatores, é imperativo mencionar que no Brasil uma entidade filantrópica de natureza confessional é legalmente proibida de destinar recursos a sua mantenedora, podendo dela, apenas receber recursos. (E1) [11-14]

(011) É o modelo tradicional, toda a receita é investida no propósito institucional, não há distribuição de recursos a outros agentes. (E3) [11]

Percebe-se que não é uma tarefa simples e fácil articular confessionalidade e modelo de negócio. A confessionalidade, ao se apresentar aberta e receptiva aos conteúdos acadêmicos, orienta as ações acadêmicas segundo seus princípios, e pode provocar intencionalmente confrontos com situações e agentes que julgar nefastos ou ameaçadores aos seus princípios. Por outro lado, o modelo de negócio, pressionado por eventos de natureza mercadológica, pode, discretamente e sem se aperceber, subjugar os princípios que são tão caros a ação confessional.

A educação promovida por instituições confessionais pode ser considerada ideológica e/ou utópica, uma vez que os elementos contidos na confessionalidade muitas vezes se sobrepõem às mudanças de cenário, e a qualquer outro fato de natureza mercadológica, considerado relevante, criando uma constante tensão entre movimentos concorrenrais típicos de mercado, e princípios institucionais. É notório que todas as instituições educacionais enfrentam concorrência e, não obstante, poucos administradores falavam abertamente sobre isso, acreditando que as IES, amparadas por sua boa imagem, não precisavam competir por estudantes e bons professores, pois o termo concorrência soava como um assunto para negócios, não para educação.

No que diz respeito ao envolvimento social de acionistas e controladores, o fragmento discursivo (012) demonstra que, em alguns momentos, existe uma certa tensão entre confessionalidade e modelo de negócio.

(012) A relação entre a missão da entidade mantenedora e o modelo de negócio adotado nem sempre é totalmente convergente. (E3) [13]

Ao mesmo tempo que a confessionalidade é reverenciada como elemento capaz de fortalecer o modelo. Ela pode interpor obstáculos às prováveis tentativas de quebra de paradigma sugeridas pelo próprio modelo.

No que diz respeito à captação de recursos, observa-se que existe uma busca na diversificação das fontes de receita. O fragmento discursivo (013) demonstra que a estrutura de receitas provenientes do ensino encontra-se distribuída entre as mensalidades pagas pelos estudantes; a elaboração e a venda de material didático (de natureza confessional e laica) a escolas de ensino fundamental e médio; cursos de educação a distância (EaD); e cursos customizados para empresas (cursos *in company*).

(013) A principal receita da universidade ainda tem sua origem nas mensalidades pagas pelos estudantes. Temos buscado formas alternativas de captação de recursos com o objetivo de manter o nosso compromisso em relação à qualidade do serviço, visando, com isso, também enfrentar uma concorrência absolutamente desleal. Dentre essas formas alternativas, está a produção e venda de material didático a escolas de ensino fundamental e médio [...], cursos de EaD para a graduação, que contarão com a mesma qualidade e *expertise* oferecida pelos cursos presenciais [...], e cursos customizados para empresas, com objetivo de dinamizar o modelo. (E1) [10]

O fragmento discursivo (014) indica que a formação do resultado, ou seja, a apropriação de valor, tem como componente uma estrutura de custos capaz de absorver um volume equivalente a 70% das receitas, com o pagamento de salários. Por outro lado, observa-se uma preocupação com a preservação e o desenvolvimento de competências.

(014) Os maiores custos estão relacionados à atividade de ensino, uma vez que a folha de salários consome cerca de 70% das receitas. O lucro operacional foi de 2,8% [...]. Essa redução se deve

principalmente a melhor remuneração oferecida aos professores. (E1)  
[5-11]

Outro fato interessante encontra-se destacado nos fragmentos discursivos (015), (016) e (017), é que ao mesmo tempo em que interfere na atividade educacional, a confessionalidade é percebida como elemento de destaque no modelo, permitindo que a instituição desfrute de benefícios provenientes dessa "marca ou *status*" e, servindo, ainda, como fonte de vantagem competitiva para o serviço oferecido. Enquanto modelo de negócio, a marca pode ser considerada um recurso desenvolvido internamente.

(015) as capelarias hoje promovem diversas atividades com o objetivo de fixar a confessionalidade. O que mudou [...] após a criação de um mercado educacional é que decidimos destacar fortemente a nossa confessionalidade, como forma de reforçar a nossa seriedade, o nosso compromisso, e os nossos princípios, em meio a uma concorrência muitas vezes despida de elementos tão caros ao processo educacional. A marca ajuda a captar recursos e criar valor. (E1) [4-10]

(016) A marca [...] é muito forte. Nós percebemos isso onde quer que nós estejamos. [...]. Há sempre um respeito muito grande pela marca [...], pela tradição, pela história, pela trajetória da instituição. Por conta da seriedade e de grandes contribuições que a instituição deu para o país na área de educação, então, eu creio que o nome [...] ele traz benefícios bastante grandes. (E2) [4]

(017) A instituição desfruta de benefícios provenientes de sua marca ou de seu *status*, pois têm um conceito firmado ao longo de muitas décadas e há mais de um século. Na sua trajetória consolidaram nomes que expressam respeito e tradição no mundo educacional e que se somam à marca da Igreja, que se faz presente enquanto educadora em mais de 80 países, e com mais de 800 universidades, faculdades e colégios. (E3) [4]

Ao analisar os fragmentos discursivos (018), (019) e (020) sob o aspecto da captação de recursos em mercados externos ou desenvolvidos internamente, foi possível observar que fazem parte do *mix* dessas instituições: a elaboração de pesquisas sob encomenda como fonte de recursos; a busca de rendimentos com a terceirização de atividades não educacionais; e a captação de recursos por novas fontes de financiamento público.

(018) [...] A pesquisa de desenvolvimento e inovação tecnológica é uma pesquisa que precisa ser desenvolvida em parceria com o mundo lá fora, com o setor industrial e de serviços. Essa pesquisa pode gerar recursos financeiros para a instituição. [...]. Isso só se torna uma realidade quando essa pesquisa é feita em parceria. [...]. Só vai ser uma inovação se tiver uma demanda, se tiver um demandante. E isso tem que ser, então, feito em parceria. Então acredito que essa pesquisa [...] pode gerar recursos para a universidade, ela precisa ser incentivada. (E2) [1-6]

(019) A questão da franquia. Ao ceder o espaço nós estamos recebendo não só o benefício do serviço [...] que é oferecido, como também nenhum espaço aqui é cedido de graça, eles pagam uma taxa por estarem aqui dentro. Então é um negócio excelente, eu acho que só traz benefícios para a instituição. E é o modelo correto. (E2) [2-9]

(020) A nova lei sancionada [...] para as instituições confessionais e comunitárias [...] reconheceu que essas instituições podem ter financiamento público para várias atividades, e participar de programas que antes [...] eram exclusivos para instituições [...] públicas. Então, a partir desse ano essa porta se abre. (E2) [3-8]

O fragmento discursivo (021) confirma a forte interferência da confessionalidade no modelo de negócio, quer seja por meio do pensar dos gestores, quer seja por suas ações. Aqui o gestor reafirma o modelo de negócio social, preconizado pela confessionalidade e, ao mesmo tempo, vislumbra nele fator preponderante na elevação da audiência e na captação de valor.

(021) Não somos uma instituição que busca altas taxas de lucro. Não somos como os concorrentes que não atendem as demandas e os anseios do nosso público alvo. (E1). [7-11]

Os fragmentos discursivos (022) e (023) indicam que é indiscutível o fato de que a necessidade de atendimento aos requisitos da filantropia, ou seja, declarar-se sem fins lucrativos, agrega ao modelo uma fonte promissora de retenção de valor, possibilitando o fortalecimento do próprio modelo em diversos aspectos. Em relação ao modelo de negócio, pode-se inferir que a forma de se apropriar do valor gerado, ou seja, a destinação social e o reinvestimento do resultado econômico, acabaram por tornar-se elementos componentes da proposta de valor ao cliente.

(022) Na realidade, o diferencial de uma universidade sem fins lucrativos [...] começa com seus propósitos, ou seja, há um compromisso social ou sócio educacional que está na própria origem da universidade [...] e certamente isso faz com que a preocupação com a educação seja maior do que com a parte financeira, [...] com o lucro. O fato de nós sermos sem fins lucrativos faz com que possamos investir com mais seriedade na educação. (E2) [7-11]

(023) Numa instituição sem fins lucrativos, em relação a uma que é com fins lucrativos, o grande diferencial é que há uma probabilidade muito maior de compromisso por conta da origem e dos objetivos da universidade sem fins lucrativos com a educação, ou seja, não tratar a educação como mercadoria, mas como uma responsabilidade perante a sociedade. [...] Creio que em sendo percebido [...] esse diferencial, nós teremos uma maior capacidade de absorção de alunos, o que tem sido verificado. No último semestre nós tivemos uma ocupação de 94,3% das vagas oferecidas aqui na nossa universidade [...] enquanto que a ociosidade do país gira em torno de 40% [...] o que demonstra que há uma atratividade. (E2) [10-11]

Em se tratando de proposta de valor ao cliente, outro fator que chama a atenção é a formação de parcerias com empresas franqueadas para o atendimento de demandas e atividades não educacionais. No fragmento discurso (024), torna-se explícita a existência de um forte posicionamento em relação a este fato.

(024) Eu não vejo problema na franquia porque não faz parte de nosso *core business* a venda de produtos na área de alimentação ou outra área. A nossa preocupação é com a educação. Nós temos que fazer investimentos em educação. As franquias vêm contribuir para que nós tenhamos espaços de convivência mais agradáveis, e atendendo as demandas dos nossos alunos, não vejo problema nenhum. Porque prejuízo maior seria nós não termos essas empresas aqui dentro, dando suporte, dando essa contribuição. É muito mais prático terceirizar, são pessoas especializadas naquele ramo de atividade. Eu sou contra que nós possamos assumir esse papel. [...] Têm que ser feitas em parceria mesmo, como nas grandes universidades do mundo. Elas não influenciam em nada nossa confessionalidade, não tem a ver uma coisa com a outra. (E2) [9-13]

No fragmento discursivo (025), nota-se um forte posicionamento do gestor em relação a uma necessidade de enfrentar a concorrência por meio de um processo de inovação permanentemente do modelo de negócio. Cursos em constante sintonia com as demandas da sociedade também são destacados no fragmento discursivo (026), como forma de melhorar a proposta de valor ao cliente, e enfrentar a concorrência.

(025) A instituição precisa estar em movimento o tempo todo. Não é possível cruzar os braços e assistir à criação de um sem número de centros universitários, que desfrutam dos bônus de ser universidade sem pagar pelo ônus. (E1) [6-7-8]

(026) Os nossos projetos pedagógicos, [...] estão sendo atualizados em função das demandas do mercado de trabalho e da dinâmica do conhecimento científico e tecnológico. (E2) [6-7-8]

No que diz respeito a estrutura organizacional, é visível que o investimento constante na atualização de ativos educacionais e a interação entre universidade, governo e mercado, são elementos de destaque. Essa afirmação está pautada nos fragmentos discursivos (027) e (028), onde estes elementos são destacados como diferencial competitivo.

(027) Outro diferencial é o investimento em pesquisa. Uma das formas que encontramos de nos diferenciar é por intermédio da pesquisa. Nossos concorrentes não investem em pesquisa. A FAPESP aportou nesse projeto a soma de [...] milhões. É o maior recurso já colocado pela FAPESP em um único projeto isolado [...] porque temos compromisso com o que fazemos. Não aceitamos que nossos recursos materiais (laboratórios, equipamentos e tecnologias) envolvidos sejam de baixo nível. (E1) [1-6-7-8]

(028) as pesquisas de impacto no país não podem ser realizadas sem que haja essa parceria. Nem a universidade sozinha consegue fazer, nem a indústria consegue fazer [...] e o governo também não pode fazer.

Então esse modelo [...] é chamado de [...] tríplice hélice [...], onde todos são atores no processo, e cada um tem sua participação nesse contexto. (E2) [1-6-8]

Em se tratando de pesquisa e corpo docente, os fragmentos discursivos (029), (030) e (031) reforçam o quanto esses dois elementos constituem uma forte característica do modelo de negócio, ou seja, o desenvolvimento de competências.

(029) Criamos uma coordenação de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica, que tem exatamente o papel de prospectar internamente as pesquisas de desenvolvimento e inovação tecnológica que poderão ser desenvolvidas em parceria com o mundo lá fora. (E2) [1-8]

(030) Ter um [...] corpo docente [...] mais estável, [...] mais capacitado e investir nos projetos pedagógicos com maior seriedade [...] reflete naturalmente na qualidade do ensino [...] que é percebida pelo nosso aluno candidato, e aumenta então a atratividade à nossa demanda. (E2) [5-10]

(031) Dentre os diferenciais [...] está o fato dos nossos professores serem melhor remunerados. Temos hoje 55% de doutores, que é um número muito acima do exigido pelo governo. (E1) [5-11]

## **5. Considerações Finais**

Para cumprir seu objetivo de identificar e compreender, a partir de uma perspectiva interpretativista, as especificidades do modelo de negócio das instituições confessionais de educação, este artigo estuda, por meio de pesquisa qualitativa fundamentada na técnica de análise de conteúdo, duas importantes instituições universitárias confessionais situadas no estado de São Paulo. A análise do material empírico coletado percorre dois eixos principais: (i) identificar a presença das características apontadas pela literatura no modelo de negócio das universidades confessionais, enquanto negócio social e, (ii) compreender a influência de sua natureza confessional sobre o modelo.

Essas instituições educacionais, assim como outras, têm a sua dimensão política advinda das intenções que alimenta e das interações que pratica. Tais posturas tomam corpo nas propostas, nos programas e projetos pedagógicos e institucionais. Na visão dos entrevistados, o que diferencia os tipos de instituição educacional está expresso na forma como cada uma delas constrói a qualidade da educação que promove, e como incorpora os compromissos assumidos junto ao meio em que se inserem e atuam.

No caso desse tipo de instituições de ensino, a confessionalidade é um componente essencial para o estudo do modelo de negócio, por pautar as ações educacionais e administrativas da universidade, tornando-se um referencial importante, tanto para conduzir quanto para definir a identidade destas instituições. A confessionalidade, na sua essência, diz respeito às atitudes que são assumidas em relação ao transcendente, ou seja, é a forma encontrada para "confessar" sua fé. Ela está relacionada com o ideal utópico projetado para a instituição, a partir dos princípios defendidos pelas denominações confessionais, enquanto componente de um contexto sócio-político-econômico-cultural da realidade brasileira.

Em paralelo com as argumentações já apresentadas, é válido ressaltar que a escolha de um modelo de negócio específico significa optar por um jeito particular de competir, de operar e de criar valor. O modelo de negócio das universidades confessionais, no seu papel de mediador entre a intensidade tecnológica e a criação de valor econômico, traz em seu bojo a marca da subjetividade, que lhe é imposta pela ideologia advinda da confessionalidade. Por outro lado, o modelo de negócio dessas instituições contém as diversas propriedades e/ou formas apresentadas pela literatura, variando de acordo com o ambiente em que a organização está inserida, e incluindo desde atributos sociais até econômicos.

Nesse sentido, foi possível constatar que o modelo de negócio dessas instituições atende plenamente as dimensões propostas pela literatura para ser classificado como **modelo de negócio social**, a partir de uma associação entre as proposições teóricas de Yunus *et al.* (2010), e de Demil e Lecocq (2010) para criação de valor. Essa combinação resulta em um *framework* que é aplicável às universidades confessionais: (a) recursos provenientes de mercados externos ou desenvolvidos internamente; (b) competências referentes à habilidades e conhecimento desenvolvidos; (c) estrutura organizacional que abrange atividades e relacionamentos estabelecidos com outras organizações; (d) proposição de valor que a empresa entrega aos clientes na forma de seus produtos e serviços; (e) necessidade de envolver acionistas socialmente orientados; e (f) declarar o lucro destinado ao social, explicitamente.

O estudo da natureza de uma instituição confessional de educação deve considerar a trajetória da confessionalidade como referencial assumido enquanto agente de seu desenvolvimento. Conclui-se, por fim, que a confessionalidade não só orienta o modelo de negócio social desenvolvido pelas instituições confessionais de educação, mas constitui-se em elemento fundamental ao seu funcionamento, e a sustentação do *framework* aqui proposto.

No que diz respeito às limitações da pesquisa, podemos destacar a ausência de uma análise que compreendesse outras universidades confessionais instaladas pelo Brasil com distintas realidades culturais e econômicas. Sugere-se, assim, que outras pesquisas tenham, por objeto, a comparação das realidades práticas vivenciadas por universidades confessionais nas mais variadas regiões brasileiras. Outros estudos poderão, também, explorar de forma mais aprofundada, as dimensões conceituais e teóricas da confessionalidade, uma vez que nesta pesquisa ela é observada na condição exclusiva de elemento participante no modelo estudado.

Por fim, espera-se que as diversas instituições confessionais de origem cristã, que tanto contribuíram para a educação nacional, passem a ser objeto de maior reflexão no meio acadêmico.

## REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**. v.22, n.6/7, p.493-520, 2001.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 25. ed., Petrópolis: Vozes, 2005.
- BERTRAND, F.; DISLE, C.; GONTIER-BESACIER, N.; PÉRIER, S.; PROTIN, P. Business model et information financiere. In: Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), 33., 2012, Grenoble: Université de Grenoble. **Anais...** Grenoble: Comptabilités et Innovation, 2012.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20/12/1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBE). **Diário Oficial – República Federativa do Brasil**: Poder Executivo. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9496.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9496.htm)>. Acesso em: 14. jun. 2014.
- BRASIL. Lei n. 9.870, de 23/11/1999. **Diário Oficial - República Federativa do Brasil**: Poder Executivo. Brasília, DF, 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9870.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9870.htm)>. Acesso em: 14. jun. 2014.
- BRYMAN, A. **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage, 1992.
- CASADESUS-MASANELLO, R.; RICART, J. E. From strategy to business model and to tactics. **Long Range Planning**, v.43, n.2, p.195-215, 2010.
- CALDERON, A. I. Universidades mercantis: a institucionalização do mercado universitário em questão. **Revista São Paulo em Perspectiva**, v.14, n.1, p.61-72, 2000.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v.11, n.3, p.529-555, 2002.
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v.43, n.2-3, p.227-246, 2010.
- DOGANOVA, L.; EYQUEM-RENAULT, M. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. **Research Policy**, v.38, n.10, p.1559–1570, 2009.
- FASNACHT, D. **Open innovation in the financial services**: Growing through openness, flexibility and customer integration. Berlin: Springer, 2009.
- FLORES, J. **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educative. Barcelona: PPU, 1994.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. S. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. S. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems.** v.12, p.49-59, 2003.

INEP. **Censo do ensino superior - sinopse.** Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em 23. mar. 2014.

MARTINS, C. B. **Ensino pago: um retrato sem retoques.** São Paulo: Cortez, 1981.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Rev. Adm. Pública.** v.39, n.4, p.823-847, 2005.

MEIRELLES, D. S. **Formação e evolução da grande empresa brasileira:** estudos de caso embasados nas teorias da firma. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

NOVAIS NETO, A. F. Da tensão entre missão e "negócio": compatibilidade possível? **Revista de Educação do COGEIME,** n.21, 2002.

TAVARES, S. M. N. Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. **Revista Educação e Linguagem,** n.19, v.12, p.219-238, 2009. Disponível em:<<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/EL/article/view/823/890>>. Acesso em: 22. mar. 2014.

TEECE, D. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning,** v.43, n.2, p.172-194, 2010.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning,** v.43, n.2-3, p.308-325, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management,** v.37, n.4, p.1019-1042, 2011.

---