



CASOS DE ENSINO

JORNADA ACADEMIA ICE 2019



ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	1
O BANCO MARÉ	5
O Cenário de Desbancarização	9
O Maré: uma fintech para a população à margem de grandes bancos	12
Caso B – A Criação da [BVM]12	17
ESTUDA.COM	23
CASO A: EstudaVest	25
CASO B: Estuda.com	33
REDE POVOS DA MATA – DOS PROJETOS AOS NEGÓCIOS SOCIAIS	39
A Rede Povos da Mata	43
Estrutura	44
Processos	45
Tecnologia social agroecológica	46
Os fundadores da Rede	47
Reconhecimento da trajetória	51
O contexto da Rede Povos da Mata: análise das forças, fraquezas, Oportunidades e ameaças	51
Oportunidades e ameaças	53
OMUNGA: UM NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL POSITIVO POR MEIO DA EDUCAÇÃO	57
O Empreendedor, sua história e seu propósito	60
As ONGs e o Modelo de Negócios de Impacto no Brasil	62
A realidade da educação no Brasil	63
A OMUNGA	66
Momento de mudança	68

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A168 Academia ICE [recurso eletrônico] : pesquisas e casos apoiados no ciclo 2017-2018 / Organização Instituto de Cidadania Empresarial. – São Paulo, SP: ICE, 2020.
158 p. : il. color.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-80811-03-8

1. Empreendedorismo. 2. Responsabilidade social das empresas. 3. Sucesso nos negócios. I. Instituto de Cidadania Empresarial.

CDD 658.11

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

2ª EDIÇÃO

São Paulo

Instituto de Cidadania Empresarial

2020

CASOS DE ENSINO

JORNADA ACADEMIA ICE 2019



APRESENTAÇÃO

Esta publicação traz o resultado da produção da Jornada de Casos de Ensino realizada pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), em parceria com o BID Lab, com o objetivo de fomentar a utilização de casos brasileiros como metodologia de ensino e aprendizagem no ensino superior no Brasil, na agenda de investimentos e negócios de impacto.

Em 2019, o Programa Academia ICE convocou professores integrantes da Rede Academia ICE a participarem de um processo conduzido pela professora Isabela Curado, visando a construção de Casos de Ensino. Ao todo foram produzidos quatro casos, de quatro regiões do Brasil – sul, sudeste, centro-oeste e nordeste.

Nesta publicação você poderá conhecer os casos: Banco Maré, uma fintech que tem por objetivo, possibilitar o acesso a serviços bancários para população das classes C e D de comunidades do Rio de Janeiro; Estuda.Com, uma plataforma educacional; Rede Povos da Mata uma articulação de produtores, com foco na promoção da agricultura orgânica; e Omunga Grife Social, uma iniciativa que visa levar mais educação para regiões distantes ou isoladas.

Esperamos que alunos e professores possam aprender a partir das experiências e dilemas vividos por estes empreendedores.

Agradecemos o empenho dos docentes da Rede Academia ICE - Paula Esteban do Valle Jardim, Ivana Aparecida Ferrer da Silva, Patricia Cristiane de Souza, Luiz Melo Romão, Katianny Gomes Santana Estival e professores convidados - responsáveis pela escrita dos casos; a liderança da professora Isabela Curado; o acompanhamento realizado pela Juliana Rodrigues; e a disponibilidade dos empreendedores, autores destas experiências tão ricas, que fazem parte desta publicação.

Boa leitura!

EQUIPE ACADEMIA ICE

Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)

O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) é uma organização da sociedade civil criada em 1999 que atua na articulação de líderes em torno de inovações sociais e do fomento de iniciativas transformadoras, capazes de gerar impacto social positivo na população de baixa renda. Desde 1999, o instituto trabalha no desenvolvimento de processos e projetos de inovação social, com foco na redução da pobreza e da desigualdade socioeconômica no Brasil.

Desde 2012, o ICE definiu como estratégia de atuação o fortalecimento do ecossistema de Investimentos e Negócios de Impacto no país e tem contribuído para a articulação de diferentes organizações, na geração e disseminação de conhecimento e na execução de projetos em colaboração com atores estratégicos desse campo.

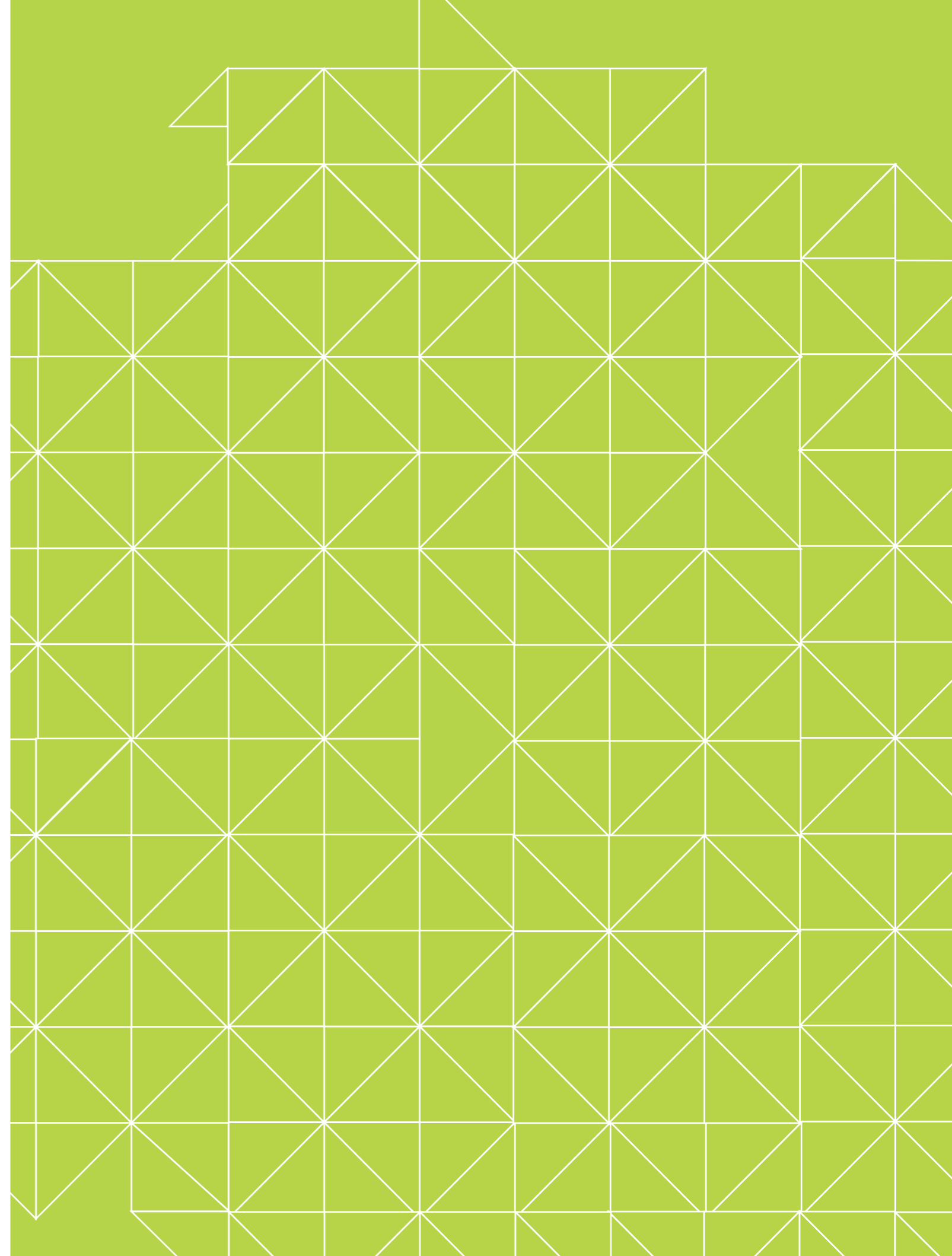
Sobre o BID Lab

BID Lab é o laboratório de inovação do Grupo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), uma plataforma com propósito aberta ao mundo, que mobiliza capital, conexões e conhecimento para promover inovação para a inclusão na América Latina e Caribe. BID Lab trabalha com o setor privado e capitaliza a influência do BID com os governos e a sociedade civil para maximizar o impacto de seus projetos e investimentos junto a populações vulneráveis.

A partir do dia 29 de outubro de 2018 BID Lab é a nova identidade do Fundo Multilateral de Investimentos (FUMIN). <http://www.idblab.org>.

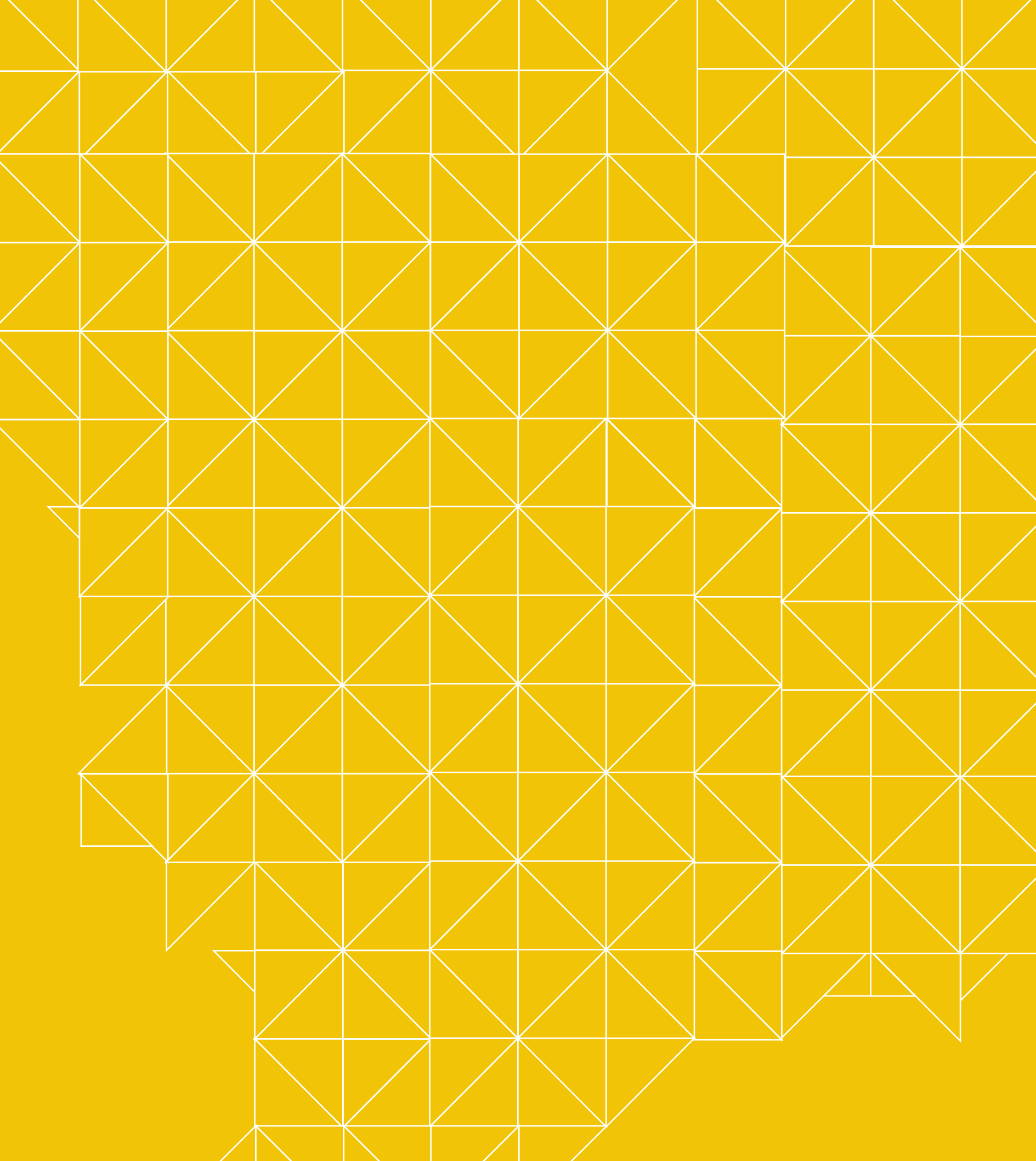
Sobre o BID

O Banco Interamericano de Desenvolvimento tem como missão melhorar vidas. Criado em 1959, o BID é uma das principais fontes de financiamento de longo prazo para o desenvolvimento econômico, social e institucional da América Latina e o Caribe. O BID também realiza projetos de pesquisas de vanguarda e oferece assessoria sobre políticas, assistência técnica e capacitação a clientes públicos e privados em toda a região.



O BANCO MARÉ

Paula Esteban do Valle Jardim
IBMEC – Rio de Janeiro, RJ (Sudeste)



Gilvan, CFO do Banco Maré, não conseguiu dormir no voo de volta de Genebra para o Rio de Janeiro. Ao final do seu *pitch* de apresentação para potenciais investidores, Gilvan tinha uma dúvida central: a estratégia atual do Banco Maré, uma *fintech* que leva acesso a serviços bancários para população das classes C e D de comunidades do Rio de Janeiro, era adequada à realidade atual? O que tirava o sono do Gilvan era se o caminho de expansão que estava começando a ser trilhado pelo Maré continuava a atender a missão inicial da organização.

O Maré nasceu em janeiro de 2016 a partir do sonho do Alexander, analista de sistemas com pós-graduação em gestão de *marketing* digital e empreendedor. Alexander pretendia montar um curso profissionalizante de programação para jovens de 14 a 17 anos em uma escola de ensino médio no Complexo da Maré (conjunto de 16 favelas na beira da Avenida Brasil) na cidade do Rio de Janeiro.

Mas, quando Alexander chegou à Maré e se deparou com a inexistência de uma escola de ensino médio, percebeu que sua ideia inicial era inviável. Após conversar com moradores da região, um líder comunitário sugeriu que ele poderia ajudá-los a *pagar as contas*. Na época, a Maré tinha 200 mil moradores, possuía apenas um caixa automático e não contava com nenhuma agência bancária ou lotérica. As pessoas tinham que ir a bairros vizinhos para fazer seus pagamentos, com longos deslocamentos, incorrendo em custo com transporte e insegurança no trajeto.

Alexander idealizou uma solução observando a desbancarização das classes C e D. O Banco Maré é uma conta digital não bancarizada que possui moeda própria e tem foco em comunidades de todo o Brasil. Assim, a base do Maré é uma plataforma de serviços financeiros baseada em um

aplicativo em celular, acessível a todas as pessoas, e auxiliada por lojas locais. A sua missão é *ajudar pessoas a superar barreiras e construir o futuro com que sonham*.

O Maré foi criado com o propósito de trazer cidadania financeira para a população das classes C e D. A cidadania financeira se baseia em quatro eixos: a inclusão financeira, que corresponde à possibilidade de as pessoas terem acesso a serviços financeiros que se adéquem às suas necessidades; a educação financeira, que é o desenvolvimento da capacidade de as pessoas em gerenciarem seus recursos financeiros; a proteção ao consumidor, que consiste na criação de um ambiente de negócios com informações acessíveis e mecanismos de solução de conflitos; e a participação do cidadão, que é a existência de canais para que as pessoas possam debater sobre o funcionamento do sistema financeiro (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020). Dentre essas dimensões, o propósito do Banco Maré está fortemente alinhado com a inclusão financeira, ao pensar e ao propor produtos que sejam compatíveis e atendam às necessidades das populações nas classes C e D. O carro-chefe do Banco Maré e seu primeiro produto buscava atender uma necessidade básica para a inclusão financeira: a possibilidade de pagamento de contas para uma população que, até então, não tinha acesso às agências bancárias.

Para Gilvan, além da inclusão financeira, o desenvolvimento da dimensão da educação financeira propicia, ainda, que o jovem com baixa renda acesse o crédito de modo consciente, auxiliando a reduzir o alto endividamento das suas famílias e gerando um ciclo virtuoso e impacto positivo em todo o seu núcleo familiar. Nas palavras de Gilvan, a educação financeira pode ser uma ferramenta importante de mobilidade social, principalmente para a população jovem desempregada na faixa de 18 a 24 anos.

No período de junho a dezembro de 2018, o Maré recebeu aporte de US\$ 100.000 e foi acelerado pelo fundo Catalyst, que trabalha com *fintechs* que tenham impacto de inclusão financeira. O fundo Catalyst, gerenciado pelo BFA com o apoio do JPMorganChase & Co e da Bill&Melinda Gates Foundation, auxilia na mitigação de riscos da operação de *fintechs* em seus estágios iniciais.

Após essa fase de aceleração, agora é hora de o Maré escolher seu caminho de expansão. Com uma equipe espalhada nos Estados Unidos, na Europa e no Brasil para garantir a segurança das informações e da operação, o Maré estava centrando a sua expansão na utilização de tecnologias inovadoras de

criptografia, *blockchain* e análise de dados. Nesse cenário, para Alexander, o principal desafio do Maré continuava sendo o *funding* (isto é, a captação de recursos para investimento na empresa). Os investidores se mostram reticentes em alocar recursos no Maré por ser uma *fintech* em uma favela e demonstram ceticismo na viabilidade financeira de uma empresa voltada para as classes C e D. Em uma reunião com um grande banco brasileiro, o diretor do banco falou para Alexander: "Muito legal o que você faz, você é muito gente boa, adoro quando você vem nos visitar no banco, mas você nunca vai ganhar dinheiro com o Maré, porque você trabalha com baixa renda e baixa renda não dá dinheiro". Alexander observa que a empresa sofre de preconceitos, assim como os moradores da Maré.

O CENÁRIO DE DESBANCARIZAÇÃO

No mundo, mais de 1,7 bilhão de pessoas e cerca de 200 milhões de micro e médias empresas não têm acesso a serviços bancários ou financeiros¹ (BANCO MUNDIAL, 2018). A maior parte das pessoas sem acesso a serviços bancários está nas camadas mais pobres da população. As mulheres têm maior participação dentre as pessoas sem acesso a esses serviços.

Os principais motivos que levam as pessoas a não terem conta bancária ou acesso a serviços financeiros são: não ter dinheiro suficiente para usar uma conta; o custo e a distância para abrir uma conta; um membro da família já tem e todo o núcleo familiar utiliza a mesma conta; não ter documentação necessária para a abertura da conta; não confiar no sistema financeiro (BANCO MUNDIAL, 2018).

O mercado de crédito brasileiro para pessoas físicas está concentrado em apenas cinco bancos tradicionais, os quais respondem por 80,4% desse mercado (Anexo I). Por outro lado, no Brasil, cerca de 50 milhões de pessoas não têm conta em banco, cartão de crédito ou débito. Dos adultos sem conta em banco, 58% fazem parte dos 40% mais pobres da população brasileira e 40% são jovens na faixa de 15 a 24 anos (BANCO MUNDIAL, 2018). Em paralelo, cerca de 11 milhões de pessoas vivem em comunidades, sendo 5,5 milhões

¹ Definido como não possuir conta em uma instituição financeira ou "*mobile money provider*" (Banco Mundial, 2018).

localizadas na Região Sudeste brasileira. Entre 2014 e 2017 houve pouco avanço na inclusão financeira dessa população.

O acesso ao crédito tem um potencial de impacto social relevante, pois influencia na redução da desigualdade e impulsiona famílias a saírem da linha da pobreza (YUNUS, 2006). No caso brasileiro, o potencial de crescimento de soluções que possibilitem a inserção das classes C e D no acesso a serviços financeiros é gigantesco. Isso sem o cliente precisar pisar em um banco tradicional.

Além da parcela da população que não tem acesso aos serviços bancários e financeiros, outra parcela tem escolhido romper com a sua relação com os bancos tradicionais. O movimento de busca por uma desbancarização iniciou nos EUA e já chegou ao Brasil. Na contramão da concentração bancária, a desbancarização é impulsionada pelo crescimento de instituições financeiras independentes e não tradicionais que possibilitam às pessoas ter acesso a serviços financeiros sem depender dos bancos tradicionais. Assim, a população em geral pode fazer investimentos e contratar empréstimos com taxas mais baixas devido às inovações tecnológicas e à maior concorrência do setor.

As *startups* financeiras (ou *fintechs*) têm mirado na parcela da população que não tem conta em banco, não tem acesso a serviços financeiros ou que quer se desbancarizar. Parte dessa população tem empregos informais e não consegue comprovar renda, o que limita o acesso aos bancos tradicionais.

Com investimentos em inovação, essas empresas criam plataformas digitais para que pessoas físicas e microempreendedores possam ser incluídos nesse mercado. No Brasil, já existem aproximadamente 400 *fintechs*, incluindo os bancos digitais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS; SEBRAE, 2018). Os produtos são variados: desde contas digitais, que permitem o saque ou o depósito diretamente em agências dos Correios, até soluções para pagamento em *e-commerce*, sem necessidade de cartões. O mercado brasileiro para as *fintechs* está aquecido, atraindo capital de investidores. Enquanto no ano de 2018 as *fintechs* brasileiras movimentaram mais de R\$ 1,48 bilhão em investimentos, apenas no primeiro semestre de 2019 esse valor alcançou R\$ 2,54 (CONEXÃO FINTECH, 2019).

As *fintechs* são definidas por usarem de forma intensiva a inovação e a tecnologia com o objetivo de oferecer produtos no segmento de serviços financeiros. Do lado regulatório, o Banco Central em 2015 regulamentou os chamados arranjos de pagamento, facilitando o uso do celular e de serviços

como cartões pré-pagos, sem a intermediação de instituições financeiras, e o Conselho Monetário Nacional aprovou em 2018 as Resoluções 4.656 e 4.657 que regulam as *fintechs*, autorizando que concedam crédito sem a intermediação de um banco, por intermédio de duas modalidades: sociedade de crédito direto (SCD) ou sociedade de empréstimo entre pessoas (SEP)².

Um dos desafios da *fintechs* é avaliar com precisão o perfil do cliente para minimizar os riscos. Como não são solicitadas comprovações de renda e parte dos clientes atuam na economia informal, existem poucos dados sobre essa parcela da população, e o grande desafio é analisar melhor esses dados. Um exemplo é a *fintech* Avante, que investiu cerca de R\$ 65 milhões para desenvolvimento de um sistema de inteligência artificial para mapear e avaliar o perfil do tomador de microcrédito.

O mapa das *fintechs* brasileiras (Anexo II) ilustra esse ecossistema. Os negócios com serviços de "pagamentos e remessas" representam 25% do total das *fintechs* mapeadas, enquanto que as empresas que ofertam serviços de "empréstimos" já são 15% do total. No entanto, a grande tendência de crescimento atual no mercado nacional são as soluções de serviços de banco digital ou de meio de pagamento, como o Inter, Neon, Agibank, Maré ou a Nubank. A oferta de serviços de bancos digitais registra um crescimento anual na ordem de 147% (CONEXÃO FINTECH, 2018). Dentre os principais concorrentes nesse segmento, poucos se posicionam como negócios de impacto. A diferença central entre as demais *fintechs* e o Banco Maré, que se posiciona como um negócio de impacto, é que o Maré tem como propósito e intenção ofertar soluções que atendam especificamente a população desbancarizada e à margem do sistema financeiro, das classes C e D, e que não encontram soluções para seus problemas de modo acessível, inclusive em termos de comunicação, nos agentes bancários tradicionais ou nas *fintechs mainstream*.

² A regulação e a descrição das características da SCD e da SEP estão disponíveis em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>>.

O MARÉ: UMA FINTECH PARA A POPULAÇÃO À MARGEM DE GRANDES BANCOS

Legalmente, o Maré não é um banco formal, mas sim um correspondente bancário autorizado pelo Banco Central. Para operacionalizar suas transações, o Maré firmou um acordo de correspondente com a Sicoob (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil), que provê produtos e serviços especializados (GIARELLI, 2018).

A tecnologia desenvolvida pelo Maré possibilita que o cliente pague contas, deposite, transfira e saque dinheiro da sua conta Maré quando quiser, usando o aplicativo ou o Kiosco Maré. O funcionamento é simples: o valor do produto é inserido no aplicativo, que gera um código QR; na tela do celular o cliente clica em pagar, lê o código e a transação é concluída. O aplicativo permite que as pessoas tenham acesso a serviços bancários, sem análises de crédito, consultas a cadastro de devedores e outras formas de exclusão financeira. A cesta de serviços ofertada pelo Maré está baseada em seu aplicativo *mobile* e apoiada, de modo físico, também pelas parcerias com o comércio local nas comunidades, que oferecem os serviços do Banco Maré no formato de Kiosco (Anexo II). Nos Kioscos, estão disponíveis os serviços de recarga de celular, recarga de bilhete único, consulta ao SPC/Serasa, atualização e pagamento de boletos, aquisição de cartão pré-pago e recarga de palafitas (moeda social da Maré) na conta Maré. O Kiosco também tem o papel de gerar confiança e criar relacionamento pessoal com os moradores e ensiná-los a usar o aplicativo, impulsionando o uso do *app*.

A monetização do modelo de negócios acontece, basicamente, em três operações: na emissão do cartão pré-pago, no pagamento de boletos pelo aplicativo *mobile* (a Sicoob paga ao Maré uma taxa de R\$ 0,40 por boleto pago) e nas transações com máquinas de cartão (Anexo IV).

Para começar a operar no Complexo da Maré, alguns *stakeholders* foram fundamentais: a Associação de Moradores e as ONGs que já atuavam na região. Essas organizações ajudaram a romper a barreira inicial para entrar no território. Mesmo com esse contato, em 2017, no primeiro mês de operação do Maré, foram transacionados apenas R\$ 46. No final do primeiro ano de operação, esse valor chegou a R\$ 2 milhões. Atualmente, mais de 20 mil pessoas possuem uma conta digital no Maré e usam para realizar transferências, comprar itens

no comércio local ou para pagar contas, e em 2018 os usuários movimentaram cerca de R\$ 2,5 milhões por mês.

O Banco Maré conta com quatro pilares³. O primeiro pilar é estruturado nos meios de pagamento. O cartão pré-pago Maré é usado para pagar compras tanto pela internet quanto em qualquer loja em todo o Brasil. A recarga na conta pode ser feita com um boleto, transferência bancária ou em um Kiosco Maré credenciado. Para utilizar o cartão Maré é necessário pagar uma tarifa de PFL\$ 10,00. Esse valor é reembolsável via bônus de celular. Todas as compras ficam registradas no aplicativo do Banco Maré. Os clientes do Maré podem também fazer o pagamento de boletos. O Banco Maré é remunerado com uma taxa para cada boleto pago. Os pagamentos P2P são feitos pelas parcerias com grandes empresas, que cobram de seus clientes diretamente pelos aplicativos, sendo um canal mais barato, seguro e eficiente do que o uso de boletos.

O segundo pilar é a moeda digital Palafita (Anexo V), que recebe esse nome como homenagem às primeiras casas construídas na Maré, e foi desenvolvida utilizando tecnologia inovadora *blockchain*. Uma Palafita (PLF\$ 1,00) equivale a R\$ 1,00. As palafitas são usadas nas movimentações dentro do *app*, como pagamentos, transferências, saques e outros. A vantagem do uso de uma criptomoeda é que permite total rastreabilidade e acompanhamento das transações feitas pelos usuários do Maré, possibilitando mapeamento do perfil financeiro dos clientes. Para adquirir a moeda, é necessário fazer uma recarga na conta Maré via transferência, boleto bancário ou em um dos Kioscos credenciados.

O terceiro pilar foi operacionalizado a partir do terceiro trimestre de 2018, e são as máquinas POS Maré que permitem efetuar compras de produtos e/ou serviços sem o uso de dinheiro. As vendas ficam registradas na plataforma digital, o que possibilita maior controle financeiro por parte do estabelecimento. Com taxas menores que o mercado, as máquinas POS Maré não cobram taxa nas operações de débito e de crédito, além de antecipar o saldo do comerciante em até três dias úteis. A *Cloudwalk* é parceiro tecnológico do Maré para o POS e estão, em conjunto, trabalhando na construção de uma forma de pagamento POS *in-app*, para transformar o Maré em uma plataforma de pagamento com potencial ainda maior de crescimento.

O quarto pilar é o serviço de consulta ao Serasa e o pagamento direto de suas dívidas no *app* do Banco Maré, de forma simples e intuitiva. Assim, o

³ Site do Maré e apresentação do Maré aos investidores.

Maré acaba atendendo a dois objetivos: a população consegue pagar as suas contas e os boletos e pode fazer depósitos que são convertidos na moeda virtual Palafita e ajuda a dinamizar a economia local, sendo uma ponte com os comerciantes da região.

O que diferencia o Maré de outras *fintechs* está, à primeira vista, exatamente em sua aparente fragilidade: a sua presença dentro de favelas. Com essa presença, o Maré consegue ter uma identidade e uma linguagem que atendem e atingem o seu público-alvo. A equipe conta com moradores da região, o que possibilita um olhar voltado para as demandas da comunidade. As soluções propostas pela empresa partem, também, do que a população da região apresenta como necessidades. Os Kioscos sempre contam com um morador no atendimento, auxiliando o cliente a instalar o *app*, a abrir uma conta, a ensinar como é feita a operação, e a realizar os depósitos, os quais são convertidos imediatamente em Palafitas na conta do cliente para que o cliente possa fazer os pagamentos com o QR Code. Essa proximidade com a localidade diferencia o Maré de outros concorrentes, gera confiança nas operações e propicia maior penetração na região.

O Maré desenvolve parcerias e alianças no seu caminho de expansão. O Maré participou da incubadora *Estação Hack*, onde recebeu consultoria e propaganda gratuita nas mídias sociais dada pelo Facebook e auxílio da Artemísia para a construção de uma rede com empreendedores sociais. A partir desse projeto, o Facebook planeja construir o seu pagamento via API do WhatsApp em parceria com o Maré, o que demanda um aporte tecnológico do Banco. Uma segunda parceria importante é com a empresa de telecomunicações TIM, que conta com mais de 70 milhões de clientes no Brasil e deseja criar uma plataforma de pagamento para expandir o Banco Maré nacionalmente.

Além do fundador, o Maré tem outros três sócios, que apostaram no negócio poucos meses após a fundação, sendo que dois desses sócios vivem no exterior. Com cerca de 25 funcionários, a estimativa de impacto social do Maré é de já ter incluído financeiramente mais de 25 mil pessoas, especialmente por diversos membros da mesma família dividirem a mesma conta. Contudo, o potencial de impacto da empresa é ainda muito maior. O Banco Maré já decidiu que sua expansão geográfica ocorrerá em três frentes: Região Nordeste do Brasil (a partir de Arapiraca, Alagoas); próprio Complexo da Maré (Rio de Janeiro); e São Paulo (Heliópolis e Vila Prudente, São Paulo). Não há consenso, no entanto, em como realizar essa expansão e alocar o valor para o investimento.

A base da *fintech* Maré é a tecnologia, voltada para dar soluções de inserção financeira para seus clientes e potenciais clientes. Essa base tecnológica vem do histórico profissional do analista de sistema, CEO e fundador do Maré Alexander. Aos 39 anos, após toda sua formação e carreira construídas nas áreas de desenvolvimento de *software* e *marketing* digital, ele acredita que o principal caminho para conseguir penetrar ainda mais no segmento de clientes-alvo é o desenvolvimento tecnológico de novas soluções e de avaliação do perfil do potencial cliente. A tecnologia age como um aliado para a análise e a interpretação de dados com segurança, minimizando o risco do negócio. Para seguir nesse caminho, o investimento em tecnologia é substancial, mas Alexander acredita que o impacto social gerado pelo Maré no médio prazo será potencializado ao máximo. A idealização é utilizar tecnologia de ponta para atender às necessidades de quem realmente precisa. Ao mesmo tempo em que consegue ampliar a inserção financeira da população ao acessar um segmento maior de clientes, com menor risco, também viabiliza a simplificação de processos e do próprio aplicativo. O desenvolvimento da tecnologia gera ainda dois benefícios. O primeiro é tentar superar uma das barreiras mapeadas para o uso do aplicativo pelas classes C e D, que é a memória do telefone celular, a qual não permite baixar, de forma simultânea, diferentes aplicativos. O segundo é melhorar a análise do perfil dos clientes, reduzindo o risco de inadimplência e aumentando a maior credibilidade da operação.

No entanto, a despeito desses fatores, Alexander continuava a refletir sobre o que ele considera como "real desafio": o financiamento da operação. Alexander quebrava a cabeça para conciliar a tecnologia com o desafio de *funding*, mas sabia que o caminho do Maré deveria estar nessa direção. O *funding* é a captação de recursos financeiros para a realização de investimentos específicos, que no caso de *fintechs* usualmente são alocados em tecnologia e inovação para o desenvolvimento de novas soluções para o negócio, buscando o crescimento da empresa.

Para o fundador do Maré a empresa tem dois compromissos. O primeiro é ser um case de negócio de impacto no Brasil, virando uma referência de negócio com lucro e impacto na vida das pessoas. Para Alexander a pergunta que deve ser feita é: "Quais são as soluções que nós temos que criar para que a empresa se torne cada vez mais com propósito?". O segundo compromisso é deixar de ser apenas um meio de pagamento para se tornar o primeiro banco com sede dentro de uma favela registrado no Banco Central.

Gilvan conhecia o modelo de negócio e os desafios quando aceitou o convite para ser CFO do Banco Maré, mas sua experiência e seu conhecimento

profissional apontavam em uma direção estratégica diferente para o desenvolvimento e a expansão da empresa. Gilvan não conseguia mais dormir, acordava no meio da noite refletindo se as opções de expansão da empresa realmente gerariam maior impacto. A cada dia que passava, Gilvan discordava mais do caminho que estava sendo traçado. Antes de começar a trabalhar na Maré, Gilvan atuou por dez anos no mercado financeiro. Mas a decisão de trabalhar no Maré veio de um propósito maior. Gilvan até os 27 anos era garçom em um restaurante localizado em um *shopping* da Zona Sul do Rio de Janeiro. Sempre teve um sonho de trabalhar no mercado financeiro, até que um cliente o convidou para trabalhar em uma *trading*. Após a *trading*, atuou no Itaú e no BTG Pactual, quando começou a desenvolver de forma voluntária um programa de educação financeira para jovens em periferias. Com esse programa, encontrou o seu propósito de vida e decidiu atuar em uma área que gerasse impacto social significativo.

Com essa experiência de vida, Gilvan acreditava que, para potencializar o impacto gerado pelo Maré, o caminho estratégico para o crescimento deveria ser diferente do proposto por Alexander. Para Gilvan, a resposta do caminho de expansão deveria vir das demandas observadas nas localidades de atuação do Maré, que refletiam a necessidade de lançar mais categorias de produtos convencionais, como consórcios e diferentes tipos de financiamentos, utilizando a tecnologia já desenvolvida. Nessa trajetória, a empresa conseguiria maior rentabilidade e consolidaria a atuação no seu nicho de mercado, antes de se engajar no desenvolvimento de novas soluções tecnológicas.

CASO B – A CRIAÇÃO DA [BVM]12

Poucos meses após o dilema estratégico vivido no Maré, Gilvan decidiu seguir por outro caminho. O seu propósito continua sendo levar educação financeira para os jovens de classes C e D e nas escolas públicas e decidiu fundar a Edutech Financier Academy. Com cursos *on-line* e presenciais, o objetivo é popularizar o acesso e o conhecimento sobre o mercado financeiro, preparando os alunos, inclusive, para provas de certificação como o CPA 10 e o CPA 20, o que aumenta a empregabilidade desses jovens no mercado financeiro.

Alexander continuava tentando resolver o seu principal desafio: viabilizar o *funding* do Maré. Em nova reunião com um banco tradicional, ele teve um *insight*. Percebeu que precisava ter clientes com mais recursos para viabilizar e potencializar o negócio. A partir daí, Alexander teve uma ideia ousada: criar uma bolsa de valores para negócios de impacto. Para essas empresas o custo de emitir ações na B3 (Bolsa de valores brasileira) é alto e envolve um processo complexo, inviabilizando recorrer a essa fonte.

Surge assim a [BVM]12 com a missão de propiciar que qualquer um possa investir de forma direta em empresas de impacto ou em *startups* com propósito. Esse modelo elimina o intermediário. Atualmente, alguns fundos têm buscado investir em negócios de impacto social, mas ainda são insuficientes. O modelo da bolsa tem como objetivo atrair investidores dispostos a colocar recursos diretamente em negócios que busquem resolver problemas sociais e obter retorno compatível.

Além disso, a Bolsa de Valores do Maré diminui a assimetria de informação, pois apenas as empresas que impactam positivamente e tenham estrutura de mensuração dos impactos poderão participar da bolsa.

Em parceria com a CVM, a Bolsa de Valores do Maré tem como meta atingir 10 mil investidores em um ano e começar listando seis empresas, três brasileiras e três localizadas em diferentes países. Ao listar empresas estrangeiras, busca atrair investidores de outros países para o mercado local. A bolsa conta ainda com o apoio do consórcio de *blockchain* R3, da aceleradora de negócios de impacto social Artemísia e de um escritório de advocacia.

O pilar da [BVM]12 é o portfólio de negócios de impactos que vão começar a ser negociados. As ofertas iniciais de ações serão coordenadas por bancos regulados pelo Banco Central e, então, a expectativa é que seja gerado um mercado secundário de negociação dos papéis. Para operacionalizar de forma mais simples e barata do que B3, a estruturação, a intermediação e a liquidação das negociações serão executadas com uso da tecnologia de *blockchain*. Toda a compra de ações será feita com a moeda digital do Maré, a Palafita, via uma plataforma *online*. A Palafita já é reconhecida pelo Banco Central.

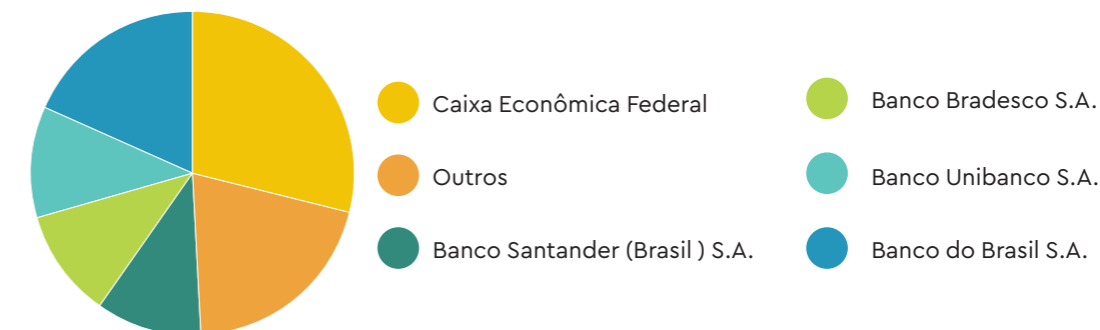
A [BVM]12 tem operação separada do Banco Maré, é um novo negócio que surgiu a partir das dificuldades enfrentadas pelo Maré. A [BVM]12 pode auxiliar o Maré na sua jornada de captação de recursos e financiamento de sua operação, assim como auxiliar outros negócios de impacto que enfrentam dificuldades similares de *funding*. No entanto, o objetivo da [BVM]12 é outro: consiste em ampliar as fontes de recursos financeiros para os negócios de impacto, certificando, por outro lado, que as empresas que operam na [BVM]12 são efetivamente negócios de impacto.

Chamado de louco ou de corajoso, o fato é que Alexander está inovando ao lançar a primeira bolsa de impacto. Ele diz: "O que eu quero é ser a Nubank da bolsa de valores". Com essa solução, viabiliza o financiamento do Maré para atendimento da sua missão inicial e, ainda, potencializa o impacto a ser gerado, pois passa a ser uma solução para muitos negócios de impacto.

Alexander não para de sonhar: "Meu sonho grande na verdade é que o Maré se torne uma smart city (vai ter um banco, uma bolsa de valores), com a UFRJ ao lado, a ideia é que em 5-10 anos alcance esse objetivo. A ideia é que startups comecem a se implementar na Maré, seguindo o modelo de cidadão digital da Estônia".

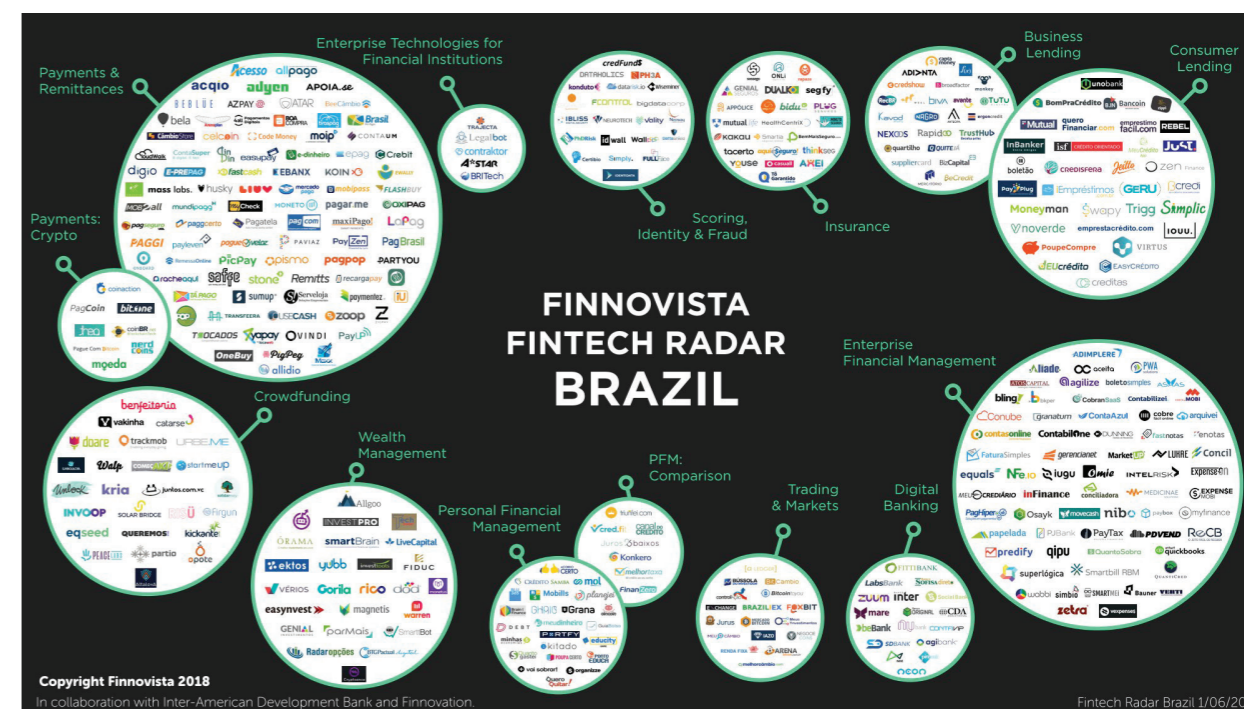
ANEXO I

Market Share — Estoque de crédito – Pessoas físicas (ano 2018)



Fonte: Relatório de Economia Bancária 2018 – Banco Central do Brasil

ANEXO II



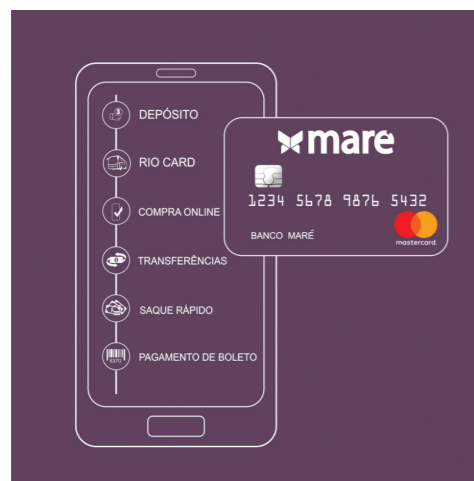
Fonte: <<http://finnovation.com.br/mapa-de-fintechs-brasil-maio-de-2018/>>.

ANEXO III

Kiosco do Maré



ANEXO IV



ANEXO V

Divulgação do uso da Palafita



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS; SEBRAE. *Catálogo Fintechs 2018 de A a Z*: documento eletrônico. 2018. Disponível em: <<https://www.abfintechs.com.br/2-info-downloads>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. 2020. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/cidadaniafinanceira>> Acesso em: 10 abr. 2020.

BANCO MARÉ. 2019. Disponível em: <<https://bancomare.com.br/>>. Acesso em: 1 jul. 2019.

BANCO MUNDIAL. *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*: documento eletrônico. Washington: The World Bank, 2018. Disponível em: <https://globalfindex.worldbank.org/sites/globalfindex/files/2018-04/2017%20Findex%20full%20report_o.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2019.

CONEXÃO FINTECH. *O Futuro do Mercado Financeiro*, 2019. Disponível em: <<https://www.conexaofintech.com.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

CONEXÃO FINTECH. *O Futuro do Mercado Financeiro*. Fintech Radar Brazil, 2018. Disponível em: <<https://www.conexaofintech.com.br/fintech/brasil-o-maior-ecossistema-fintech-na-america-latina/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

GIARELLI, S. *Fintech and Financial Inclusion: The Case of Banco Maré*. 2018. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas). EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 2018.

YUNUS, Muhammad. *O banqueiro dos pobres*. São Paulo: Editora Ática, 2006.



ESTUDA.COM

Ivana Aparecida Ferrer da Silva

Patricia Cristiane de Souza

UFMT – Cuiabá, MT (Centro-Oeste)

CASO A: ESTUDAVEST

Carlos e Vitor, fundadores do EstudaVest, uma plataforma de apoio aos candidatos ao ENEM, vestibular, prova da OAB e concursos, tinham acabado de fazer o *pitch* da plataforma para mais um grupo de investidores. E, novamente, surgiu a pergunta que vinha incomodando eles há alguns meses – o tempo médio dos seus clientes era de um ano de assinatura da plataforma e o modelo B2C fazia com que eles precisassem desenvolver estratégias de captação e retenção diferenciadas. Conversando na volta para o escritório, eles estavam conjecturando sobre as possibilidades de ampliar o portfólio do EstudaVest. Quais opções eles deveriam adotar? Qual seria o impacto no negócio?

A ideia do EstudaVest

No final do ano de 2012, certa situação começou a incomodar Carlos, jovem visionário de 27 anos, solteiro, formado em computação, que morava com sua família. Ele andava preocupado com seu irmão caçula, Miguel, especialmente com o hábito de estudo desenvolvido por ele. Miguel pretendia concorrer a uma vaga no ensino superior para medicina e passava horas em frente ao computador. Carlos imaginava que o irmão estivesse jogando ou gastando seu tempo nas redes sociais. E esta indignação fez com que Carlos fosse verificar o que o irmão fazia tantas horas conectado. Foi aí a grande descoberta: seu irmão fazia buscas na internet por provas e gabaritos de vestibulares, simulados de escolas e do ENEM. Ele gastava horas fazendo a busca, baixando os arquivos nos mais diferentes formatos para depois tentar resolver as questões, pensando em se preparar para o dia em que iria enfrentar a temida concorrência para o curso de medicina. Enquanto Carlos sempre aprendeu em um ambiente tradicional com o professor sendo a fonte principal de conhecimento, quadro negro, giz, livros impressos e cadernos, o irmão menor tinha nascido em outra geração e sua forma de aprender era outra.

Percebia-se ali um conflito de gerações... Miguel, um nativo digital, se apropriava da tecnologia para absorver o conteúdo e aprender. Essa transformação no processo de ensino-aprendizagem, na qual o autodidatismo e a iniciativa pela busca do conhecimento estão ligados ao interesse e à proatividade, era algo novo. Carlos começou a observar o processo de estudo do seu irmão, e logo percebeu que o processo de busca por questões de vestibular e ENEM era moroso e pouco produtivo, Miguel passava muito tempo na busca, tempo que poderia estar sendo usado para estudar. Carlos pesquisou informalmente entre sua rede de contatos familiares, amigos, colegas de trabalho, do futebol e com alguns colegas de seu irmão o processo de estudo via pesquisa na internet. Nesse levantamento, Carlos descobriu que, assim como Miguel, a amostra de pessoas investigadas gastava muito tempo do seu dia em busca de material extra que pudesse auxiliá-las no preparo do ENEM. Além do tempo perdido, surgiam algumas frustrações, como, por exemplo, encontrar uma prova, mas não conseguir localizar o gabarito correspondente, deixando o estudante sem saber se havia acertado ou não as questões.

Diante de tal problema, Carlos visualizou toda uma conjuntura nacional, na qual o acesso ao ensino superior público fica cada vez mais restrito aos alunos bem preparados e geralmente oriundos de escolas particulares. Ele associou a essa problematização dados nacionais do IBGE que demonstram que, no Brasil, os adultos com ensino superior completo ganham o dobro quando comparados com adultos que possuem ensino médio completo. Estes, por sua vez, possuem vantagens significativas em comparação com os que não concluíram o ensino médio, tamanha a importância da escolaridade para mitigar a grave desigualdade social existente aqui.

Indignado com tal situação, passou a refletir como ele, um bacharel em Ciências da Computação, habilitado a desenvolver programas e soluções tecnológicas diversas, poderia auxiliar seu irmão, os colegas e também pessoas interessadas a estudar e se preparar a um processo seletivo. Foi aí que... Eureka! Da atitude lógica, pragmática e objetiva do seu irmão fez surgir a ideia de criar um serviço *on-line* para ajudar outros estudantes na mesma situação, disponibilizando simulados para estudar para o ENEM. Carlos, pensou: "Eu como profissional de computação posso desenvolver um sistema, por que não?".

Com a alta concorrência que existe para se ingressar no ensino superior no Brasil, ele precisava melhorar a eficiência do estudo, aumentando o tempo de estudo efetivo, retirando todo e qualquer desperdício de tempo e retrabalho. Muito entusiasmado com a ideia de poder ajudar estes jovens a estudar, retirando deles o esforço de ficar horas e horas buscando provas, organizando

o material encontrado, imprimindo, conferindo gabaritos etc., Carlos começou a visualizar e esquematizar uma solução tecnológica para este problema.

Carlos, com espírito empreendedor, analisou até que ponto ele, sozinho, tinha todos os conhecimentos necessários em programação e infraestrutura tecnológica para desenvolver e manter essa solução. A partir dessa análise, percebeu que precisava de uma pessoa de confiança, com iniciativa e com habilidade acima da média para programar. O primeiro nome que lhe veio à cabeça foi o do Vitor, amigo dos tempos de faculdade, com uma capacidade espetacular para desenvolver programas. Ele reunia todas as qualidades que se buscava para um sócio. Vitor tinha 26 anos na época e, assim como Carlos, vinha de uma família de classe média e tinha dois irmãos. Os dois haviam sido colegas de turma no curso de ciências da computação, já tinham feito alguns trabalhos da faculdade juntos e tinham se tornado amigos. Carlos considerava Vitor um ótimo programador e essa era uma questão crucial para o desenvolvimento da solução imaginada por Carlos.

Vitor se sensibilizou com a situação dos candidatos à vaga superior e aceitou de pronto ser sócio de Carlos. Os dois começaram a trabalhar na solução e criaram uma versão beta, para ser validada por amigos estudantes do ENEM e de concursos em geral. O protótipo foi bem recebido e o ótimo resultado fez com que eles amadurecessem o modelo de negócio e passassem para o planejamento do lançamento de um Minimum Viable Product (MVP).

Ao pivotarem o negócio eles começaram a perceber que não estavam construindo um negócio tradicional, pois a essência não estava atrelada exclusivamente ao lucro, eles tinham um propósito de impactar a formação de jovens, a intencionalidade em viabilizar soluções educacionais era clara. Mas como operacionalizar? Até aquele momento não conheciam as empresas híbridas. Acreditavam que era uma empresa tradicional com propósito e que possuíam como característica a necessidade de proporcionar acesso a metodologias de ensino, inclusive a população de baixa renda, e sem perder a rentabilidade e a escalabilidade do negócio. Contudo, Comini, Barki e Aguiar [12] conceituam essa tipologia de organização como Negócios com Impacto Social (NIS), pois afirmam que é uma nova configuração de negócios, na qual sua principal peculiaridade é a busca concomitante de retorno financeiro e impacto social.

No segundo semestre de 2013, oficialmente surge a primeira versão do EstudaVest, um App para Android que permitia ao usuário testar seus conhecimentos por meio de simulados com questões do ENEM e provas de

vestibulares [1]. O EstudaVest foi disponibilizado no estilo *firmware*, com um limite de questões gratuitas por dia para que qualquer pessoa pudesse experimentar o serviço. Se interessando, o usuário poderia fazer uma assinatura de uso ao custo de R\$ 12,90 (por mês).

O estudante usuário do aplicativo passa a ter acesso a conteúdo e orientação customizada, que endereça suas fragilidades, e cria condições para que ele ganhe competitividade e acesse o ensino superior, pois no App o conteúdo pode ser organizado por instituição ou matéria, o que permite ao aluno se preparar para diversas provas. Além disso, o EstudaVest disponibiliza vídeoaulas e calendários de vestibulares. Porém, o principal benefício ao estudante é que o App armazena todos os dados, criando relatórios de desempenho e a posição do estudante em um *ranking* com os demais usuários. O EstudaVest passa a gerar muito valor aos estudantes que podem, por meio desta plataforma, testar seus conhecimentos e entender seus pontos fortes e fracos, direcionando melhor seus estudos. Mesmo sendo uma versão básica, o EstudaVest, desde o primeiro dia em que foi disponibilizado, teve assinaturas e recebeu adesão crescente [2, 3].

Com carreiras estáveis, os jovens empreendedores Carlos e Vitor mantinham o EstudaVest como uma renda extra, não se preocupando muito em escalar o negócio. Carlos, servidor público do Estado de Mato Grosso, cuidava do *layout* e do comercial, e Vitor, sócio em outra empresa de TI, programava e cuidava da infraestrutura tecnológica. O formato de negócio desenvolvido não tomava muito tempo, além das noites e dos fins de semana, sendo tocado em paralelo com as suas carreiras.

O EstudaVest foi ganhando escala, retorno financeiro e visibilidade, sendo usado por jovens estudantes de todas as classes sociais em todo o País, e produtos concorrentes surgiram. Carlos e Vitor viram que era possível ter um bom negócio e ainda ajudar muitas pessoas a estudar melhor. Para aprimorar o modelo de negócios eles passaram a entender as idiosincrasias regionais do Brasil e foram percebendo o quanto a tecnologia poderia auxiliar a diminuir o fosso educacional existente nas periferias. A situação relativamente confortável que viviam faziam com que a intenção em causar impacto social lhes enchia os olhos. Associado a isso, o contato com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (Pnad Contínua) realizada pelo IBGE (2018) revela que há significativos problemas no sistema educacional, como, por exemplo, a distorção idade-série, que afeta 30% dos alunos entre 15 e 17 anos e é ocasionada pelo atraso escolar. Outra questão é o abandono escolar. 39,7% dos jovens que estão fora da escola justificam ter abandonado os estudos

pela necessidade de trabalhar, mas 20,1% afirmam falta de interesse. Há um aumento no número de jovens entre 15 a 29 anos que não trabalham, nem estudam, totalizando cerca de 25 milhões de pessoas.

Estes números apontam uma realidade preocupante... em especial para o aluno pobre, que precisa estudar e trabalhar e não consegue, em horários convencionais, frequentar a escola regular ou que não possui recursos financeiros para frequentar cursinhos e se atualizar. Mergulhar nessa realidade fez com que Carlos e Vitor refletissem quais seriam as aspirações do EstudaVest e algumas questões começaram a serem analisadas.

Nesse sentido, é importante identificar maneiras de tentar reverter ou mitigar o GAP social e educacional que existe entre os diferentes Brasis, no qual é possível conviver com padrões de vida existentes na Bélgica e na Índia. As ilhas de excelência do sistema privado coexistem com o estrangulamento de um sistema público sucateado e ineficaz, fato revelado pelos dados oficiais do Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). Toda essa problemática passa a fazer parte das reflexões desses jovens empreendedores. Mas a possibilidade em transformar essa inquietação pessoal com o propósito de viabilizar acesso a um ferramental educativo que pudesse dar subsídios a baixo custo para uma grande parcela da população foi se desenrolando com a participação deles na comunidade Startup MT e em alguns eventos e *hackathons* de empreendedorismo.

Eles perceberam que podiam ir além e deixar de tratar o EstudaVest com amorismo. Eles passaram a conhecer os vários modelos híbridos de empresas e entenderam que seria possível causar impacto e profissionalizar a gestão de modo a gerar renda. O Quadro 1 mostra um pouco desta situação. O ecossistema de inovação e empreendedorismo permitiu aprofundar seu conhecimento nas NIS, que, de acordo com Petrini et al. [13], os negócios de impacto são caracterizados por terem como principal objetivo soluções de problemas sociais e ambientais, sem necessitar de ações filantrópicas, operam mecanismos de mercado. Segundo Barki et al. [14] agregam competências do setor privado com o do terceiro setor.

Em recente publicação da Pipe Social em parceria com o ICE [15] evidenciam-se quatro critérios que caracterizam os NIS, entre eles estão: a intencionalidade dos gestores em causar impacto; a atividade principal oferecida pela empresa deve gerar uma solução a uma mazela social; a empresa deve adotar a lógica gerencial de mercado e precisa ter o compromisso em monitorar o impacto que gera na sociedade. Percebe-se que a EstudaVest, mesmo sem conhecer a fundo tal literatura, já possui o comprometimento com tais critérios.

QUADRO 1 — PROBLEMAS X OPORTUNIDADES PARA NIS

PROBLEMAS LEVANTADOS	OPORTUNIDADES PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO
Educação diferenciada entre as escolas públicas e privadas	Negócios de Impacto levam acesso à população da base da pirâmide
Educação privada não é acessível a todos	Inovação social
Desigualdade social do Brasil	Tecnologia educacional
Professores têm dificuldade em conciliar a alta exigência no trabalho com a vida pessoal	Novas gerações são adeptas a novos formatos de aprendizagem, em especial os digitais
Há um choque entre gerações na relação aluno/professor	Atende à peculiaridade do indivíduo com soluções customizadas
Discrepância entre os nativos digitais e as outras gerações	Permite ao estudante se preparar para o ENEM em qualquer lugar que esteja (já que a solução é digital)
Necessidade de muitos estudantes em conciliar trabalho e estudos	Conjunto de soluções por meio de uma plataforma educacional de avaliação e desempenho.
Métodos tradicionais não atraem	
Evasão escolar	
Desemprego ou salários menores	

Eles estavam determinados, e nessa busca ganharam algumas maratonas e encontraram pessoas interessadas em realizar parcerias e até mesmo investir no negócio deles. Novas funcionalidades foram sendo desenvolvidas no EstudaVest, que passou a atender público não só de ENEM e vestibular, mas de concursos, inclusive a prova da OAB. A expansão do negócio ia muito bem no formato B2C e eles perceberam que a oportunidade de escalar esse negócio possibilitaria a muitos estudantes aperfeiçoarem seu aprendizado. Isso foi gerando uma inquietação neles. Era possível crescer, fazer muito mais e, ao mesmo tempo, gerar renda e impacto na sociedade?

Em 2015, Carlos e Vitor tinham muita disposição e entusiasmo com os novos rumos que podiam dar ao seu negócio, mas não se sentiam totalmente preparados para o que viriam a enfrentar. Um dado relevante é a alta taxa de mortalidade das microempresas brasileiras. Entre 2010 e 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos passou de 54% para 58%. Uma combinação de fatores favorece este índice: a situação do empresário antes da abertura, o planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si [8]. Para Dornelas [9] o êxito é decorrente de uma série de fatores relacionados ao negócio e ao perfil do empreendedor. De acordo com Dornelas [9] todo empreendedor precisa possuir habilidades em três áreas:

- técnica – saber ouvir e ser um bom orador, ter *know-how* na área do negócio, ser organizado, saber liderar ao tempo em que sabe trabalhar em equipe;
- gerencial – incluem habilidades necessárias a criação, gestão e desenvolvimento do negócio tais como ser um bom negociador, estar preparado para tomar decisões, conhecer estratégias de *marketing*;
- pessoal – ser disciplinado e persistente, ser um líder visionário, se orientar por mudanças e, neste sentido, ser inovador.

A questão de o tempo médio de fidelização do cliente ser de, no máximo, um ano e o potencial de crescimento do EstudaVest foram abordadas novamente, por mais um grupo de potenciais investidores. Essas e outras questões começaram a deixá-los reflexivos e pressionados a pensar em remodelar o modelo de negócio do EstudaVest e ampliar o portfólio. Mesmo estando muito entusiasmados, eles tinham consciência de que se decidissem pela expansão precisariam se dedicar com afinco ao novo modelo de negócios. Ambos tinham, em paralelo ao EstudaVest, uma carreira praticamente estável, que era

a que os sustentava. A rentabilidade no EstudaVest era investida basicamente em melhorias na plataforma, nenhum dos sócios fazia retiradas ou sequer tinha um pró-labore. Carlos era solteiro, mas não morava mais com os pais. Vitor tinha se casado e a família ia crescendo. Carlos e Vitor pouco entendiam de gestão, contratação e retenção de equipe e tantos outros temas relacionados ao dia a dia de uma empresa. O EstudaVest não tinha funcionários, e uma expansão significaria ter uma estrutura para acompanhá-la. Ao chegar ao escritório, resolveram organizar a conversa e chegaram às seguintes questões:

- Seria possível ampliar o tempo de fidelização do cliente?
- Por que ter um negócio que só atua no modelo B2C?
- Existem outros formatos que podem ser idealizados?
- Por que não ir atrás de novos públicos?
- É possível caracterizar a empresa como um Negócio de Impacto Social?
- Seria possível melhorar a rentabilidade do negócio e ainda assim gerar impacto social?

Dois jovens amigos empreendedores tinham, pela frente, o desafio de repensar o modelo de negócio, já identificando o possível impacto.

CASO B: ESTUDA.COM

Diante deste cenário, novos modelos de negócio começaram a ser idealizados, novas inquietudes e a necessidade de um estudo profundo sobre o mercado educacional. Ambos os sócios, sem experiência em educação, se viam agora mergulhados em buscar entender o funcionamento do sistema de ensino-aprendizado praticado nas escolas do País, públicas e privadas. A atenção inicial foi dirigida ao ensino médio, de onde vinha grande parte dos clientes do EstudaVest.

Paralelamente às inquietações, ainda em 2015, escolas, diretores e professores passaram a buscar junto à empresa alguns serviços ou soluções tecnológicas para a educação. Essa demanda espontânea reforçou a necessidade de transformar a estrutura de soluções que até aquele momento havia sido oferecida pelo EstudaVest. Foi preciso estudar muito, aprender sobre métodos de ensino, aprendizagem e avaliação de desempenho.

Os sócios começaram a ver que este novo modelo de negócio exigiria deles mais dedicação, inclusive um aporte financeiro para contratação de equipe, aquisição de equipamentos, espaço físico maior etc. Em meio a tantas transformações, Carlos e Vitor finalmente perceberam que precisavam tomar uma decisão que mudaria o contexto econômico deles de uma vez por todas: era hora de se decidir pela dedicação *full time* na empresa.

Como era esperado, as famílias de Carlos e Vitor ficaram receosas com a decisão deles de largar a estabilidade em que se encontravam na carreira que cada um mantinha em paralelo ao EstudaVest. Até eles mesmos estavam preocupados, afinal, dados do GEM [10] apontavam que os novos empreendedores brasileiros levavam de 3 a 42 meses para retirada de pró-labores ou demais formas de proventos. Além disso, eles pouco entendiam de gestão, contratação e retenção de equipe e tantos outros temas relacionados ao dia a dia de uma empresa.

Mas eles estavam confiantes no potencial das soluções tecnológicas desenhadas para compor o novo portfólio da empresa, e, sabendo que nem toda ideia pode ser transformada em um negócio, é importante saber identificar ideias que são oportunidades e possuir recursos necessários para examiná-las rapidamente, quer seja para continuar o percurso, quer seja para fazer um "pivotamento", termo utilizado quando é necessário redesenhar a visão do negócio.

Carlos e Vitor passaram a discutir com mais afinco todas estas possibilidades, buscaram conversar com outros empreendedores e instituições que fazem parte do ecossistema de inovação e empreendedorismo do Mato Grosso, como colegas da Startup MT e Sebrae-MT. Além disso, conversaram com professores, pedagogos, coordenadores e diretores de escolas tentando validar as ideias que enxergavam como oportunidades de negócios.

Mudança da marca, ampliação do portfólio, soluções agregadas a cada perfil de público, foram muitas as mudanças ocorridas e um crescimento vertiginoso! O EstudaVest passa a se tornar a Estuda.com. Do quadro de oito funcionários em 2017 atingiram um quadro de 25 pessoas em 2018 e ainda com perspectivas para novas contratações. Em 2018 a Estuda.com já contava como clientes mais de 1 milhão de estudantes, 300 escolas e 11 mil professores em todo o território nacional [4].

“Nossa solução tem gerado muito valor para os estudantes através da nossa plataforma adaptativa, onde ele pode interagir com a solução para testar seu conhecimento e entender seus pontos fortes e fracos, direcionando seus estudos”, destacou Carlos Pirovani [6].

Hoje, pode-se dizer que o impacto gerado pela Estuda.com não é apenas ao estudante, mas também a todo o sistema educacional, em especial, ao professor, que utiliza da tecnologia para aumentar sua produtividade na elaboração, correção e *feedback* personalizado aos seus alunos sobre o seu desempenho nas avaliações [5, 6]. Por mais que a empresa não tenha desenvolvido métrica específica ou indicador para mensurar esse impacto, ele é percebido pelo *feedback* dos clientes. Sabe-se que o dia a dia de um professor é bastante exaustivo. Pesquisa realizada pela Associação Nova Escola em 2018 identificou que 66% dos professores já precisaram se afastar do trabalho por questões de saúde e que 87% dos participantes acreditam que o seu problema é ocasionado ou intensificado pelo trabalho [11].

A Estuda.com traz um rol de soluções que beneficia a rotina de todo ecossistema educacional. O professor consegue realizar as atividades todas dentro da plataforma, não precisando mais usar programas de edição de textos, planilhas ou fazer *download* de aplicativos para cruzamento de dados. Isso otimiza seu tempo de trabalho [7]. A partir dos relatórios de desempenho, os estudantes conhecem onde precisam melhorar, e os professores bem como coordenação e/ou direção escolar conseguem entender as dificuldades das turmas e dos alunos individualmente, a plataforma funciona como um “raio x

pedagógico” [5]. Para Carlos e Vitor é uma experiência gratificante colocar a tecnologia a serviço da educação!

A empresa desenvolve projeto paralelo no sentido de fornecer o serviço gratuitamente a algumas poucas escolas públicas que solicitaram, mas pretende em pouco tempo conseguir atender para cada escola fidelizada a uma escola da periferia. Além de vislumbrar a possibilidade de passar a vender sua solução aos governos municipais e estaduais.

Agora é com você...

- Você acha que empresa ainda poderia ser considerada um negócio de impacto? Quais características ela mantém? Qual seu modelo de receita? Quem é seu público-alvo? Quem é seu cliente?
- Como ela tem direcionado o problema principal que levou à sua criação? Retomar dados do PNAD expostos no caso.
- Como trazer escolas públicas, e o modelo B2G? Seria possível pensar um modelo de receita que trouxesse mais impacto social e retorno financeiro para a empresa?

Foram pensados em distintos modelos de negócios com um portfólio customizado a cada perfil de cliente, mas, como toda empresa que cresce rapidamente, os desafios não param.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] *Baixe EstudaVest para estudar para o ENEM e outros vestibulares.* 13/02/2014. <<https://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/estudavest.html>>.

[2] *10 aplicativos para smartphone para auxiliar seus estudos: conheça os apps que prometem ensinar de forma simples e lúdica.* 22/02/2016. <<https://guiadoestudante.abril.com.br/estudo/10-aplicativos-para-smartphone-para-auxiliar-seus-estudos/>>.

[3] *5 Aplicativos que podem ajudar nos seus estudos.* [s.d.] <<https://programaorienta.com.br/tecnologia-e-inovacao/5-aplicativos-que-podem-ajudar-nos-seus-estudos/>>.

[4] *Startup mato-grossense Estuda.com atinge 1 milhão de usuários brasileiros.* 27/03/2018. <<http://matogrossoagro.com.br/economia/tecnologia/startup-mato-grossense-estuda-com-atinge-1-milhao-de-usuarios-brasileiros/1335>>.

[5] *Estuda.com apoia todo o ecossistema escolar na gestão do conhecimento.* 2018. <<http://www.techolics.com.br/estuda-com-copa-das-startups/>>.

[6] *Startup cuiabana se destaca no cenário nacional com quase 2 milhões de estudantes.* 22/03/2019. <<https://www.olhardireto.com.br/noticias/exibir.asp?id=456074¬icia=startup-cuiabana-se-destaca-no-cenario-nacional-com-quase-2-milhoes-de-estudantes>>.

[7] *Edtech Estuda.com lança solução que simplifica a rotina de professores.* 04/06/2019. <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/edtech-estudacom-lanca-solucao-que-simplifica-a-rotina-de-professores,168fbbff2253165b258cde52c3d37b79y9iyu7xy.html>>.

[8] *Sobrevivência das Empresas.* Pesquisa Sebrae. <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#crise>>.

[9] DORNELAS, J. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.* 6ª ed. São Paulo; Empreende/Atlas, 2016.

[10] GEM — *Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2016* \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores – Curitiba: IBQP, 2017.

[11] *66% dos professores já precisaram se afastar por problemas de saúde.* 16/08/2018. <[https://novaescola.org.br/conteudo/12302/pesquisa-indica-](https://novaescola.org.br/conteudo/12302/pesquisa-indica-que-66-dos-professores-ja-precisaram-se-afastar-devido-a-problemas-de-saude)

[que-66-dos-professores-ja-precisaram-se-afastar-devido-a-problemas-de-saude](https://novaescola.org.br/conteudo/12302/pesquisa-indica-que-66-dos-professores-ja-precisaram-se-afastar-devido-a-problemas-de-saude)>.

[12] COMINI, G. M.; BARKI, E., AGUIAR, L. O novo campo dos Negócios com Impacto Social. In BARKI, Edgard et al. *Negócios com impacto social no Brasil.* São Paulo: Petrópolis, 2013.

[13] PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de Negócios com Impacto Social. *Revista de Administração de Empresas [on-line]*. 2016, vol.56, n.2.

[14] BARKI, E.; COMINI, G. M.; CUNLIFFE, A.; HARTE, S.; RAI, S. Social Entrepreneurship and Social Business: retrospective and prospective research. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, v.55, n. 4, 2015.

[15] *O que são Negócios de Impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto.* (publicação digital) São Paulo: Pipe Social, 2019.

[16] *Inovação em Modelos de Negócio de Impacto: um guia prático para conciliar receita e impacto.* (publicação digital) Sense-Lab, 2019.

[17] Modelo C #changemodel – manifesto por um modelo completo. Disponível em: <<http://www.cmodel.co>>.

[18] BREST, P. The Power of Theories of Change. *Stanford Social Innovation Review*. 47-51. Spring 2010. Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/the_power_of_theories_of_change>.

[19] TANDEMIC. *Social Business Canvas.* Disponível em: <<http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>>.

REDE POVOS DA MATA – DOS PROJETOS AOS NEGÓCIOS SOCIAIS

Cláudio Henrique da Silva Lyrio
Katianny Gomes Santana Estival
Tatiane Botelho da Cruz
UESC – Ilhéus, BA (Nordeste)

Tatiane Botelho, ex-presidente da Rede Povos da Mata, e Cláudio Lyrio, gestor e articulador, são empreendedores sociais que atuam desde muito jovens junto aos movimentos sociais da agroecologia da Região Sul da Bahia, com ações nas articulações de grupos produtivos da agricultura familiar, assentamentos, com foco na promoção de políticas públicas, projetos em parcerias com organizações privadas e não governamentais, para a melhoria da qualidade dos produtos, processos produtivos e principalmente para o empoderamento das populações rurais com acesso a melhores condições de vida e distribuição justa de receitas como participantes de cadeias produtivas agroalimentares, como a cadeia de valor do cacau e chocolates.

Tati e Cláudio estavam voltando da visita de campo ao Assentamento Dois Riachões, em Ibirapitanga, Bahia. A atividade tinha sido um sucesso, e refletia o trabalho de construção da Rede nos últimos quatro anos. A Rede estava consolidada, com a participação de 700 famílias organizadas em 50 grupos de produtores. O processo de certificação estava institucionalizado, com o Sistema Participativo de Garantia. Apesar disso, vários desafios, relacionados ao processo de crescimento e à sustentabilidade financeira da Rede, estavam incomodando os membros e colaboradores da rede.

Como melhorar a organização, o planejamento da produção e a assistência técnica aos produtores com foco na produção agroecológica? Como manter e ampliar a certificação orgânica participativa para atender com maior confiabilidade, rapidez, variedade e qualidade dos produtos os 500 consumidores ativos e os potenciais consumidores? E como fazer isso garantindo a sustentabilidade financeira da Rede?

A REDE POVOS DA MATA

A Rede de Agroecologia Povos da Mata surgiu em abril de 2015 a partir da integração de organizações (Mecenas da Vida, Instituto Cabruca, Instituto Arapyaú, Sebrae e o IF Baiano) e associações da agricultura familiar, quilombola, indígena e da reforma agrária que tem na promoção da agroecologia seu objetivo principal. Caracteriza-se por ser espaço articulado e estruturado de interação entre produtores da agricultura familiar, agricultor(a)s assentados(as) da reforma agrária, comunidades indígenas e quilombolas, agricultor(a)s em geral e consumidores-coprodutores. É o primeiro Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (OPAC) do Estado da Bahia que atua na certificação orgânica participativa dos produtos agrícolas e seus derivados.

As principais metas da Rede Povos da Mata estão relacionadas ao fortalecimento da agroecologia, por meio da disponibilização de informações entre os envolvidos na rede e pela criação de mecanismos legítimos de geração de credibilidade e de garantia dos processos de produção que atendam às especificações da certificação orgânica participativa de acordo com as normas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Em sua estrutura de funcionamento a Associação Agroecológica Povos da Mata, de Certificação Participativa, assume a responsabilidade formal pelo conjunto de atividades desenvolvidas no Sistema Participativo de Garantia da Rede, conforme legislação vigente. Essa responsabilidade formal e institucionalizada está relacionada ao credenciamento da Rede Povos da Mata no Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), sendo que, na primeira visita técnica do MAPA, a Rede ganhou nota máxima (10) devido à eficiência organizacional.

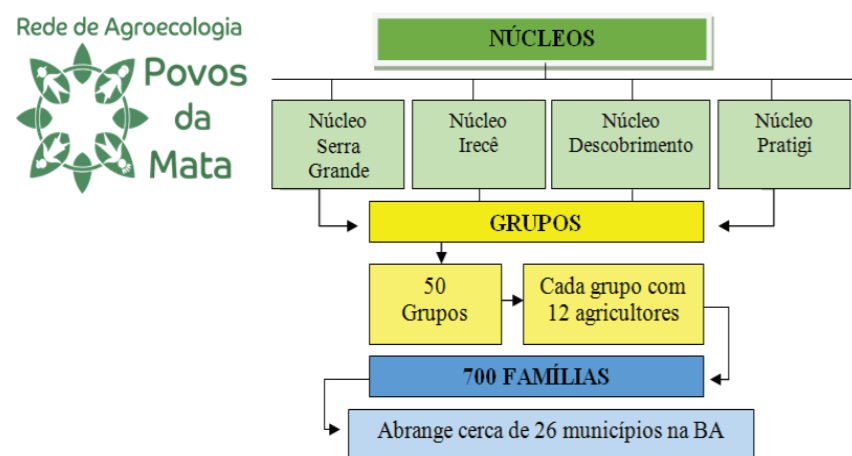
A Rede é uma associação sem fins lucrativos, subsidiada atualmente por captação de recursos por meio de editais não reembolsáveis para projetos e contribuições dos produtores. Tem como objetivo, no futuro, ser um negócio de impacto social, em que o lucro gerado nas atividades de comercialização será reinvestido para a ampliação da produção, comercialização e consequentemente do impacto social para os produtores e consumidores dos produtos agroecológicos.

Estrutura

A organização da Rede envolve uma governança vinculada à Diretoria da associação e distribuída regionalmente por Núcleos (Monte Pascoal, Irecê, Pratigi e Serra Grande), formados por grupos de agricultores, consumidores de produtos orgânicos e entidades de assessoria. A comercialização dos produtos se dá por meio de agricultores e agricultoras, associações, grupos de consumidores de produtos orgânicos e seis feiras de vendas diretas.

Ao todo a Rede engloba cerca de 50 grupos de agricultores, num total de 700 famílias, nos seguintes municípios: Porto Seguro, Ilhéus, Itabuna, Uruçuca, Maraú, Itacaré, Ibirapitanga, Piraí do Norte, Gandu, Grapiúna, Valença, Camacan, Arataca, Santa Luzia, Pau Brasil, Barro Alto, João Dourado, Morro do Chapéu, Ibipêba, Irecê, Presidente Dutra, Lapão, Canarana, Ibititá, Barra do Mendês e Central, dentre outros. Abaixo segue a Figura 1 com a estrutura da Rede:

FIGURA 1: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA REDE POVOS DA MATA



Fonte: adaptada pela autora (2019).

Processos

Os produtores rurais são capacitados de forma contínua para melhorar a variedade e a qualidade dos produtos oferecidos, por meio de mutirões e atividades de formação durante todo o ano, tais como cursos, oficinas, palestras, viagens técnicas, trocas de saberes, sementes e produtos. Para efetivação do consumo consciente, os consumidores posicionam-se como coprodutores, sendo ativos nos processos de criação da Rede, acompanhando e contribuindo com os agricultores. A proposta é que os coprodutores possuam conhecimento sobre as vantagens implícitas no consumo dos produtos locais e da época.

O acesso aos produtos se dá por meio de cestas personalizadas, feiras e sub-estações e estações orgânicas. A maior parte dos recursos financeiros que circulam e viabilizam a sustentabilidade financeira dos produtores da Rede são oriundas dos circuitos curtos e longos de comercialização, que consideram não só a proximidade geográfica entre a produção e o consumo, mas também a proximidade social entre produtor e consumidor, diminuindo tanto quanto possível o número de intermediários dessa relação.

Os circuitos curtos se organizam em "estações" que correspondem às organizações envolvidas do Núcleo Regional da Rede de Agroecologia Povos da Mata, com a gestão coletiva executada pelas famílias agricultoras, coprodutoras e consumidoras do circuito. A articulação entre os pedidos e a oferta ocorre por comunicações telefônicas e via pedidos pelo *link* (disponibilizado via internet no Google Docs) das estações em redes sociais, feitas entre agricultores e consumidores interessados. O intercâmbio de produtos é realizado por caminhões e veículos dos próprios agricultores que vão até as estações.

Aproximadamente a cada 60 dias acontecem reuniões, onde os produtores e representantes de seus núcleos, estações, associações, cooperativas se encontram para tomadas de decisões, formação de preços, planejamentos, logística e organização das ofertas e demandas. Com essas práticas, busca-se também a democratização do acesso aos alimentos agroecológicos para a população, independente da classe socioeconômica.

Os critérios para a participação dos produtores da agricultura familiar na Rede de Agroecologia Povos da Mata são os seguintes:

- (i) Estabelecer uma relação de confiança entre todos os membros do grupo.

(ii) Ter presença ativa de no mínimo seis meses nas reuniões, processos organizacionais e trabalhos coletivos, para então vir a ser membro da Rede.

(iii) Comercializar produtos agroecológicos.

(iv) comprar os produtos dos outros membros, o que permite: a) troca e circulação de produtos de outras regiões; b) aumento da oferta de produtos; e c) redução dos custos de frete (Rede de Agroecologia Povos da Mata, 2018).

Tecnologia social agroecológica

A Rede de Agroecologia Povos da Mata implementou uma tecnologia social agroecológica, chamada de Sistema Participativo de Garantia. Esse Sistema envolve um processo horizontal de avaliação da conformidade para certificação participativa dos orgânicos. As decisões de certificação são compartilhadas entre todos os participantes de forma colaborativa e associativa. Cada grupo de produtores é composto por mínimo três agricultores e no máximo doze, sendo que todos têm a função de fiscalizar, opinar sobre os critérios que vão do adubo da terra até a colheita. As famílias envolvidas nesse processo são chamadas a terem pensamento e voz ativa, a serem colaborativas para que a Rede se estruture e que a certificação participativa de produtos orgânicos tenha credibilidade com foco no respeito social, cultural e ambiental.

Os grupos de produtores constituem-se num espaço de articulação estruturado em rede de agricultores familiares, quilombolas, assentamentos, reservas indígenas, e pessoas envolvidas e parceiras da produção, processamento, comercialização e consumo de alimentos agroecológicos (FBB, 2018).

É importante ressaltar que a quantidade mínima de agricultores foi estimada por conta da relação de confiança para evitar fraudes, e quantidade máxima foi estabelecida de acordo com os doze meses do ano, proporcionando aos agricultores que no período de um ano aconteçam visitas técnicas em todas as propriedades, sendo esta a tecnologia social agroecológica adotada pela Rede de Agroecologia Povos da Mata.

Outro principal precursor para o desenvolvimento da TS abordado por Dagnino

(2014) é universidades que são vistas como uma técnica de importância desafiadora para o fomento da tecnologia social. Com relação às tecnologias convencionais, fomentar e desenvolver a tecnologia social compreende novas formas de produção e transferência dos conhecimentos da ciência e da tecnologia.

No ano de 2017 a Associação de Agroecologia Povos da mata recebeu o Prêmio Tecnologia Social da Fundação Banco do Brasil (FBB), como reconhecimento nacional da excelência da tecnologia social agroecológica desenvolvida pela organização. A premiação fomenta e reconhece iniciativas inovadoras e transformadoras que possam contribuir para o cumprimento dos desafios propostos pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Com os recursos do prêmio de Tecnologia Social e de outros editais de fomento, foi possível desenvolver iniciativas de reaplicação da tecnologia social de Produção Agroecológica Integrada e Sustentável, conhecida como (PAIS), com a realização de investimentos sociais que visam possibilitar aos agricultores familiares a ampliação da variedade de suas hortas e demais produtos orgânicos, com o fomento para uma alimentação saudável, redução dos desgastes no solo e possibilidade da comercialização dos produtos excedentes nos mercados de qualidade (FBB, 2018).

Os fundadores da Rede

A Rede foi criada por instituições, movimentos sociais, agricultores e técnicos que atuavam na região há mais de 20 anos, após a chegada de Fabiola Almeida e Gustavo Grandó, da Rede Ecovida, que contribuíram com a capacitação e a metodologia, contaram também com a atuação de Tatiane e Cláudio, jovens adultos engajados na transformação da realidade social do território Sul da Bahia. Ambos possuem formação consolidada na área de agroecologia e atuação profissional em organizações regionais da agricultura familiar e agroecologia, o que facilita a comunicação eficiente e a construção das relações de confiança com os produtores e consumidores.

Tatiane Botelho foi a diretora-presidente da Rede Povos da Mata. Possui graduação em Gestão Ambiental pela Universidade Norte do Paraná (2010) e Técnico Agrícola de Nível Médio pela Escola Média de Agropecuária Regional da CEPLAC (2004). Tem experiência na área de Ciência Ambiental e Agrária, com ênfase em agroecologia. Para enriquecimento curricular e profissional possui Especialização em Agroecologia Aplicada a Agricultura Familiar. Atualmente

está cursando Licenciatura em Ciências Biológicas na Universidade Estadual de Santa Cruz — UESC. Possui uma trajetória de atuação nos movimentos e projetos da agricultura familiar, como no projeto desenvolvido no Sul da Bahia entre a organização internacional Care e Fundação Cargill, onde atuou diretamente nos assentamentos da região em ações para assistência técnica, fomento ao desenvolvimento da produção e comercialização.

Cláudio Lyrio é gestor e articulador das chamadas "estações orgânicas", que são as feiras realizadas periodicamente pela Rede para a comercialização dos produtos. É coordenador do Centro de Agroecologia e Educação da Mata Atlântica (OCA). Formado em Administração com especialização em Cooperativas, Cooperativismo, associativismo e economia solidária pela UFV-MG, é coordenador do Cineclube Mocamba, e já foi secretário executivo da Tabôa Fortalecimento Comunitário e coordenador do Programa Agregando Valores do Instituto Cabruca.

Os produtores da Agricultura Familiar com Certificação Orgânica Participativa participantes da Rede são produtores da agricultura familiar, assentados, quilombolas e indígenas, que possuem diferentes níveis de infraestrutura física, de produção, comercial, diversos níveis de escolaridade e origem geográfica, grande diversidade racial, gênero, faixa etária e renda, mas possuem em comum a identificação com o movimento da agroecologia, comprometimento com a causa e participação política ativa na própria Rede e em outros grupos que articulam a produção orgânica e agroecológica no Brasil. A Rede possui produtores que produzem e comercializam apenas os produtos *in natura* e também produtores que já agregam valor e diferenciação aos produtos, como, por exemplo, a produção dos chocolates, conservas, doces, entre outros. A Figura 2 a seguir apresenta a diversidade dos produtos comercializados através das estações orgânicas da Rede.

FIGURA 2: DIVERSIDADE DE PRODUTOS *IN NATURA* E PROCESSADOS COM CERTIFICAÇÃO ORGÂNICA COMERCIALIZADOS POR MEIO DA REDE



A Rede se caracteriza como um grupo com diversidade de participantes: produtores da agricultura familiar independentes, assentados, quilombolas, indígenas, mulheres, jovens, com a identificação coletiva da busca pela obtenção e a manutenção da certificação orgânica participativa, melhoria da qualidade de vida e geração de renda.

Em 2019 a Rede tinha aproximadamente 500 consumidores em atividade, chamados de coprodutores. Há uma relação diferenciada, baseada em

confiança, colaboração e compartilhamento de propósitos entre os produtores e consumidores, que participam de forma ativa dos processos da produção à comercialização da Rede. O principal meio de comunicação das informações sobre agroecologia e atividades da Rede, como eventos, cursos e feiras, são os grupos de WhatsApp, onde as informações são amplamente compartilhadas e comentadas pelos consumidores participantes.

FIGURA 3: DIVULGAÇÃO DA ATIVIDADE DE VISITA DE CAMPO PARA OS CONSUMIDORES DA REDE



O objetivo da realização de atividades como as visitas de campo é estreitar as relações de confiança e cooperação entre os produtores da Rede Povos da Mata e os consumidores, chamados de coprodutores, para que os consumidores conheçam as origens, história, processos produtivos, impactos sociais e ambientais das suas decisões de consumo.

Reconhecimento da trajetória

A Rede Povos da Mata agrega várias importantes conquistas que caracterizam a associação com um negócio de sucesso e reforçam as forças mapeadas na análise do ambiente. No ano de 2017 obteve a premiação nacional da Fundação Banco do Brasil na categoria tecnologia social agroecológica. No ano de 2018 participou do projeto nacional Bota na Mesa, promovido pela FGV, com o objetivo de identificar e promover a articulação entre grupos inovadores da agricultura familiar brasileira.

No ano de 2019 a Rede possuía mais de sete pontos de comercialização funcionando com a integração e a participação ativa dos consumidores (aproximadamente 500 consumidores ativos), com entregas de cestas de produtos orgânicos e fornecimento do Trade Turístico de Itacaré, Península de Maraú, Ilhéus, Itabuna, Uruçuca, Gandú, Irecê, entre outras. Está em funcionamento a rota de comercialização dos produtos da Rede para o Sudeste e Sul do Brasil por meio da Plataforma Circuitos Agroecológicos, com criação da Estação São Paulo.

A Rede é atuante nas discussões nacionais e internacionais da agroecologia, desenvolvimento sustentável, promoção da justiça social e maior equidade das relações de distribuição de riqueza na agricultura familiar, com fortes canais de comunicação e relacionamento nas redes sociais (grupos do WhatsApp, Instagram, Facebook) e parcerias estratégicas (SEBRAE, UESC, Instituto Arapyau, Centro de Inovação do Cacau, IF Baiano, entre outras).

O contexto da Rede Povos da Mata: análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

A partir de um processo de planejamento da Rede, com a participação de um consultor da Rede, foi possível elaborar uma análise SWOT ou FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, como é conhecida a matriz de análise de cenários no Brasil):

Entre as fraquezas identificadas as dificuldades para a gestão das propriedades e acesso à assistência técnica para melhoria dos processos produtivos e consequentemente dos produtos finais ofertados aos consumidores são as mais críticas, que interferem no alcance e na ampliação da proposta de valor da Rede em oferecer produtos com certificação orgânica de forma acessível para promoção da agroecologia, qualidade de vida e saudabilidade.

	CONTRIBUI PARA ESTRATÉGIA DA EMPRESA	DIFICULTA A ESTRATÉGIA DA EMPRESA
Aspectos internos	<ul style="list-style-type: none"> • TSA – Tecnologia Social Agroecológica; • Participação Rede (900 famílias); • Troca de sementes; • Gestão do conhecimento; • Núcleos (Consolidação); • Diversidade participantes; • Produto orgânico e agroecológico certificado; • Sistema Agroflorestal CABRUCA; • Parcerias estratégicas e comerciais; • Intercâmbios (parceiros e comunidade); • Feiras ativas; • Coprodutores envolvidos nos processos (relações de confiança). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca diversificação de alimentos e produtos; • Envelhecimento dos produtores; • Baixa escolaridade; • Falta de visão empreendedora; • Falta assistência técnica; • Logística; • Encontrar sementes orgânicas; • Falta agregar valor às agroindústrias; • Dificuldade na gestão das propriedades.
Aspectos externos	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência mundial de alimentos; • Crescimento mercado; • Consumidor brasileiro; • IG Cacau; • Marcas/selos; • Saudabilidade; • Riqueza da biodiversidade; • Conservação e preservação ambiental; • Potencial para agregar valor à biodiversidade; • Tecnologia para produtos <i>in natura</i>; • Politização do consumo; • Acesso crédito agricultura familiar; • Mercados agricultura familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lei governo federal (sementes orgânicas); • Concorrência produtores sem certificação; • Concorrência certificação orgânica convencional; • Queda nos investimentos públicos (educação e infraestrutura); • Redução gastos consumidores; • Redução de 70% a 80% dos programas públicos para comercialização (PAA, PNAE); • Envelhecimento da população rural.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Oportunidades futuras

Existe um contexto atual de oportunidades para o mercado de produtos orgânicos certificados na região. As amêndoas de cacau, por exemplo, a partir do ano de 2018, têm a possibilidade de agregação da Indicação de Procedência, com a rastreabilidade e a inserção do selo Cacau Sul Bahia. A maioria dos produtores tem como importante fonte de renda a produção e a comercialização das amêndoas de cacau. Para Tatiane Botelho, as perspectivas são positivas:

"A Indicação Geográfica é muito importante por que valida a questão da qualidade do cacau, além de ressaltar que além de vender as amêndoas de cacau precisamos vender conceitos: preservação do meio ambiente, controle social, valorização das mulheres e dos jovens no processo produtivo, valores culturais. Não se trata apenas da amêndoa do cacau. Existe uma história, e isso para a Rede Povos da Mata, dentro da diversidade que trabalhamos com foco na equidade das relações, gêneros, é uma questão de valorização socioeconômica. Também existe a preocupação da garantia da qualidade do produto, queremos vender o cacau orgânico, mas com qualidade".

Para Claudio Lyrio a visão da sustentabilidade da Rede se constitui em processos:

"...o processo de certificação orgânica para o agricultor se associar tem um custo, o custo de associação, que é de R\$ 140,00 anuais (hoje são 261 certificados e 900 participantes), o valor é uma anuidade que ele paga, para a manutenção da associação, além disso ele arca com os custos de deslocamento, alimentação e hospedagem para a participação nas reuniões de grupos, núcleos, também caso receba alguma visita de pares dentro da sua propriedade esse custo também é pago pelo agricultor. No caso da comercialização o processo se autossustenta, existem os circuitos curtos e os circuitos longos e dentro desses circuitos estão embutidos todos os custos, de transporte, de armazenamento, de comercialização, geralmente esses circuitos são tantos para a venda direta para o consumidor como pontos de apoio, que também comercializam os produtos da Rede Povos da Mata para o Sul do País e em Salvador, onde temos alguns pontos de apoio. Basicamente esse custo é pago por todo o processo de organização, ao montar as feiras, tudo que é comercializado ali nas feiras, paga-se os custos de transportes, de tudo. Nós temos alguns apoiadores financeiros também no caso de projetos que são desenvolvidos, o Instituto Arapyau, tem alguns projetos que foram desenvolvidos e em desenvolvimento pelo Sebrae, desenvolvidos em nível

de capacitação, realização de estudos, tem também projeto com apoio da Organização Tabôa, que também está muito nessa linha de estudo, mercado, levantamento de capacidade produtiva, de produtos, tem também alguns projetos que estão em desenvolvimento com a Secretaria de Estado de Agricultura, A CAR, para expansão da Rede e capacitações na região do semiárido, Juazeiro, Jacobina, que é um projeto com esse apoio financeiro... Temos buscado também alguns apoiadores financeiros para desenvolvermos os trabalhos...claro que fica aí uma lacuna no que diz respeito à melhoria da assistência técnica, a gente tem essa dificuldade de conseguir recursos para bancar os custos referentes à assistência técnica, por exemplo, investimento para financiamentos para estruturas de beneficiamento. Temos buscado acesso ao microcrédito para isso, indo nesse sentido... Temos controle de vendas, volume de vendas, mas não controle de custos, na Estação Gapiúna, de Itabuna, por exemplo...".

Frente ao contexto apresentado, como poderia ser proposto um modelo para que a Rede Povos da Mata evolua um projeto social coletivo para um negócio de impacto social?

BIBLIOGRAFIA

DAGNINO, R. (2014). *Tecnologia Social: contribuições conceituais e metodológicas*. Campina Grande: EDUEPB. 318p.

FBB. (2018). Fundação Banco do Brasil. *Agroecologia*. Disponível em: <<https://www.fbb.org.br/pt-br/ra/conteudo/agroecologia>>. Acesso em: 17. Jan. 2019.

FBB. (2018). Fundação Banco do Brasil. Banco de Tecnologias Sociais. *O que é tecnologia social?* Disponível em: <<http://tecnologiasocial.fbb.org.br/tecnologiasocial/o-que-e/tecnologia-social/o-que-e-tecnologia-social.htm>>. Acesso em: 7. jan. 2019.

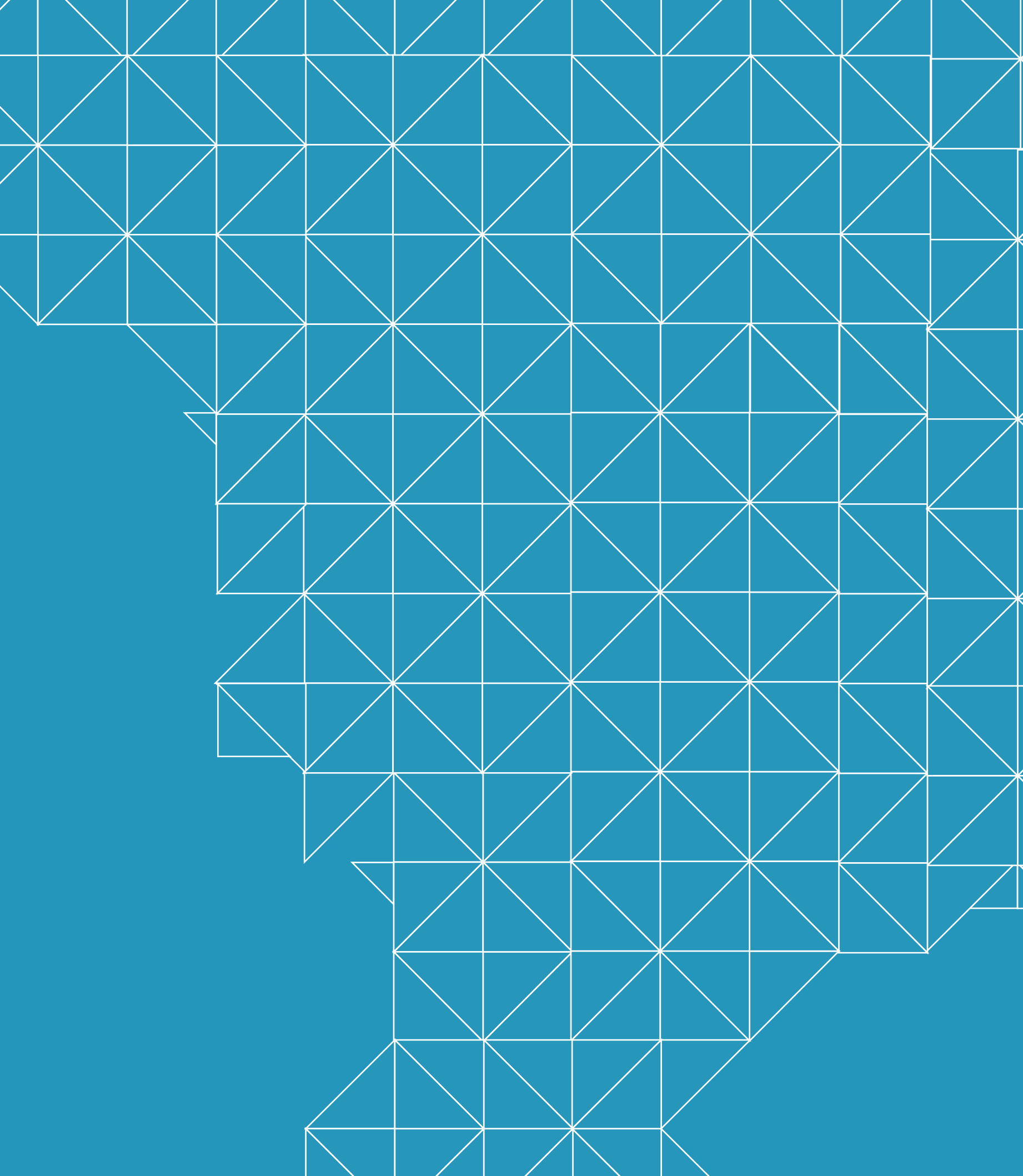
FBB. (2018). Fundação Banco do Brasil. *Rede de Agroecologia Povos da Mata*. Disponível em: <<http://tecnologiasocial.fbb.org.br/tecnologiasocial/banco-de-tecnologias-sociais/pesquisar-tecnologias/detalhar-tecnologia-730.htm>>. Acesso em: 18. ago. 2018.

Rede de Agroecologia Povos da Mata. (2018). *Quem somos?* Disponível em: <<http://povosdamata.org.br/sobre-rede/>>. Acesso em: 7. dez. 2018.

OMUNGA: UM NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL POSITIVO POR MEIO DA EDUCAÇÃO

Luiz Melo Romão

Univille – Joinville, SC (Sul)



A busca por uma vida com mais propósito e significado fez Roberto Pascoal deixar a carreira de gestão comercial de rádios em Santa Catarina em 2009 para conhecer regiões carentes como Angola, Sertão do Brasil e Moçambique. Após vivenciar a miséria e a realidade dessas regiões, Roberto Pascoal decidiu que sua missão deveria ser melhorar a vida dessas pessoas que vivem em extrema vulnerabilidade social por meio da educação. Assim nasceu em Joinville/SC a OMUNGA Grife Social, que, por meio da venda de produtos — principalmente camisetas — além de produtos sazonais e itens empresariais, arrecada recursos para construir bibliotecas e potencializar a formação de professores nas regiões mais vulneráveis do Brasil e do mundo. Porém, apesar dos resultados conseguidos pela OMUNGA como a efetivação dos projetos Escolas do Sertão e Livros para África, Roberto Pascoal vem sentindo que, a cada dia, ele está mais longe do seu propósito, em função da complexa operação de varejo para levantar recursos que sustentem projetos em grande escala. O seu desejo sempre foi poder ajudar as pessoas, ouvir histórias, conhecer suas necessidades, mas, envolvido com a gestão da empresa e com o lançamento dos produtos, Roberto Pascoal vem percebendo que está cada vez mais distante daquilo que realmente gosta e está decidido que precisa buscar alternativas para poder retomar seus ideais.

O EMPREENDEDOR, SUA HISTÓRIA E SEU PROPÓSITO

A busca por uma vida com mais propósito e significado fez Roberto Pascoal deixar a carreira de gestão comercial em rádios de Santa Catarina, em 2009, para conhecer regiões carentes como Angola, Moçambique e o Sertão do Brasil. Após vivenciar a realidade dessas regiões e a miséria dessas pessoas, Roberto Pascoal percebeu que sua missão daquele momento em diante seria melhorar a vida dessas comunidades por meio da educação.

E assim nasceu a OMUNGA Grife Social.

Mas os primeiros passos da OMUNGA foram dados há bastante tempo. Desde quando atuava na gestão comercial de rádios em Santa Catarina, entre 2003 até 2009, Roberto Pascoal envolvia-se em ações de voluntariado em casas de acolhimento de crianças e idosos, com moradores de rua, detentas da ala feminina do presídio de Joinville, junto ao Projeto Bombeiro Mirim, além de participar de movimentos e entidades associativistas como Rotaract Club, Núcleo do Jovem Empresário da ACIJ — Associação Comercial e Industrial de Joinville e DUXBrasil, liderando iniciativas assistencialistas. Com o passar do tempo, percebeu que as boas intenções que impulsionavam essas ações transitórias serviam de anestésico aos beneficiados e “alívio moral” aos seus promotores. Não havia comprometimento com resultados de longo prazo, e pensava: “Que diferença isso fará daqui a um, dois, cinco ou dez anos na vida dessas pessoas?”.

Em territórios de extrema vulnerabilidade social, Pascoal conheceu iniciativas da Missão Católica de Angola nas áreas de educação, esporte, inclusão digital, saúde e empregabilidade, e durante quatro anos, de 2009 até 2014, realizou trabalho voluntário junto às congregações Ordem dos Frades Menores, Irmãs Catequistas Franciscanas e Irmãs Franciscanas de Ingolstadt.

Nesse período, participou de estudos prévios para captação de recursos para instalação de sistemas de energia solar e construção de escolas e atuou como professor de informática e palestrante em escolas e universidades. Além disso, levou voluntários brasileiros para Angola para desenvolver projetos específicos: um engenheiro civil, que realizou estudos técnicos e elaborou os projetos de construção de uma escola e de uma biblioteca; professores e acadêmicos de Educação Física, e uma coordenadora do Curso de Gastronomia/Panificação,

que participaram de atividades em suas respectivas áreas, em função de parceria estabelecida entre a Ordem dos Frades Menores com a Universidade da Região de Joinville – Univille, articulada por Roberto Pascoal.

Após os primeiros *insights* sobre empreender na área social fora dos padrões filantrópicos tradicionais e com foco na educação em regiões de extrema vulnerabilidade, Pascoal foi convidado por empreendedores sociais e integrantes de organizações religiosas a conhecer o Sertão do Piauí. Durante 2013 realizou viagens pelo Brasil, visitou alguns dos municípios mais vulneráveis do País e percebeu que as cidades de Betânia do Piauí e Curral Novo do Piauí (PI) seriam uma ótima escolha para o projeto-piloto, pois as duas cidades tinham indicadores sociais em patamares extremos e engajamento comunitário.

Durante essa jornada, Pascoal testemunhou o altíssimo número de crianças aprisionadas pela extrema vulnerabilidade social em que vivem, que as impedem de construir uma vida com liberdade, autonomia e poder de escolha. A inquietação só aumentava ao perceber que as crianças apresentavam sede de aprendizado e um potencial de realização inquestionável, mas a falta de acesso a informações e conhecimentos não as deixavam a par do mundo além das fronteiras do sertão. Pascoal constatou também que os professores daquelas regiões se sentiam tão desassistidos e desestimulados quanto as crianças e, conseqüentemente, desconectados do verdadeiro propósito de sua profissão como educadores, tornando a tarefa de instigar o potencial das crianças ainda mais difícil.

Outro desafio era engajar e dar visibilidade a essas pessoas que vivem em regiões distantes e isoladas dos grandes centros, desconhecidas da sociedade mais ampla. Nas grandes cidades as causas sociais conseguem se conectar com diferentes atores — pessoas comuns, empresas, organizações sociais, por causa da proximidade. Diferentemente de causas sociais que estão mais próximas de todos, como nas grandes cidades, em que a conexão é automática e acaba sendo priorizada, tanto por pessoas comuns como pelas empresas e por outras organizações sociais.

Mas, ainda assim, o empreendedor social precisava acreditar na legitimidade da causa, no seu próprio poder de articulação e de potencializar mudanças. Pascoal buscou parceiros para sensibilizar pessoas e empresas com disposição ao engajamento. Sua premissa era de que, independentemente do modelo de negócio, existe um forte senso de humanidade dentro de todos, propício para o compartilhamento de responsabilidade por um mundo melhor, por meio da educação.

As ONGs e o Modelo de Negócios de Impacto no Brasil

De acordo com o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizado em 2016, cerca de 168 milhões de pessoas no Brasil integram as camadas com faixas de renda mais baixas. Diante da ausência de retaguarda do poder público, resultado da ausência/ineficiência das políticas sociais, para um efetivo atendimento à população, suprir suas necessidades básicas não é uma tarefa simples. Neste sentido, organizações não governamentais (ONGs) e empresas vêm surgindo como alternativas para apoiar a sociedade como um todo, promovendo ações sociais, culturais, assistenciais entre outras.

As ONGs são instituições criadas sem ajuda ou vínculos com o governo, geralmente de fundo social e sem fins lucrativos. São caracterizadas por ações de solidariedade nas políticas públicas e pelo legítimo exercício de pressões políticas em favor de populações excluídas das condições da cidadania, ou também pelos direitos dos animais. As ONGs fazem parte do chamado terceiro setor da Economia.

Existem diversas áreas temáticas das ONGs, como educação, profissionalização, doenças como AIDS e DST, crianças e adolescentes, meio ambiente, ecologia, participação popular, direitos humanos, povos indígenas, negros, animais, entre outras.

De acordo com estudo do IPEA de 2018 existem no Brasil aproximadamente 820 mil ONGs, atuando em diversos estados e regiões. Algumas recebem financiamentos de órgãos públicos, potencializando o uso dos recursos e contribuindo para o gasto eficiente das verbas.

Outra vertente que vem contribuindo com importantes transformações positivas para a sociedade e ganhando peso no Brasil é o empreendedorismo social. O termo "empreendedor social" foi cunhado pelo Nobel da Paz Muhammad Yunus, conhecido como "banqueiro dos pobres" após fundar o Grameen Bank, em Bangladesh, que oferece microcrédito para milhões de famílias em situação de extrema vulnerabilidade social (Endeavor, 2018). De acordo com Limeira (2015), na prática do empreendedorismo social, são enfatizados os aspectos da inovação e da visão social, ou seja, a inovação no modelo de negócios e na forma de operação, bem como a construção de uma visão compartilhada de como atender as demandas sociais e resolver os problemas ambientais.

Empreender para promover cidadania e endereçar um problema social e/ou ambiental é um sentimento que tem motivado o surgimento de empresas

que conjugam os resultados financeiros à geração de impactos positivos para um determinado grupo. Em alguns casos, parecem com ONGs, mas não são. Conhecidos como negócios de impacto, assim como qualquer outro negócio convencional, têm entre as suas premissas gerar lucratividade, mas este não é o principal foco. Os negócios de impacto têm como missão primordial beneficiar principalmente pessoas de baixa renda, com objetivo de resolver questões sociais onde atuam. Para isso, utilizam-se de estratégias de mercado e consideram a viabilidade econômica, tanto para sustentabilidade do negócio quanto dos seus gestores. Geralmente são desenvolvidos por um grupo de pessoas e investidores que conseguem retorno sobre o valor investido e reinvestem parte dos lucros no próprio negócio.

A Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto define que negócios de impacto são empreendimentos que têm a intenção clara de endereçar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (seja seu produto/serviço e/ou sua forma de operação). Atuam de acordo com a lógica de mercado, com um modelo de negócio que busca retornos financeiros, e se comprometem a medir o impacto que geram (Pipe Social, 2019).

Hoje no Brasil diversas organizações apoiam o empreendedorismo social, podendo citar como exemplo o ICE, o Sebrae e a Anprotec, que concentram esforços para estimular, atender e apoiar empreendedores que buscam agregar uma nova dimensão ao ambiente empresarial e despertar uma nova consciência social, respondendo a problemas concretos do cenário econômico e social do País.

A realidade da educação no Brasil

Ao propor uma reflexão sobre a educação brasileira, vale lembrar que só em meados do século XX o processo de expansão da escolarização básica no País começou, e que o seu crescimento, em termos de rede pública de ensino, se deu no fim dos anos 1970 e início dos anos 1980 (BrasilEscola, 2019).

A educação no Brasil, segundo o que determina a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), é responsabilidade do Governo Federal, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, que devem gerir e organizar seus respectivos sistemas de ensino. Cada um desses sistemas educacionais públicos é responsável por sua própria manutenção, que gere fundos, bem como os mecanismos e fontes de recursos financeiros.

Em um *ranking* divulgado em 2017 pela Unesco, que mede o desempenho na educação, o Brasil ficou na 88ª posição de um total de 127 países. Um outro estudo, desenvolvido em 2018 pela ONG Ação Educativa e pelo Instituto Paulo Montenegro e realizado pelo Ibope Inteligência, mostra que 29% dos brasileiros são considerados analfabetos funcionais, e deste total, 8% são analfabetos absolutos.

Outros números alarmantes mostram que quase quatro em cada dez brasileiros de 19 anos não concluíram o ensino médio em 2018, idade considerada ideal para esta etapa de ensino. Entre eles, 62% não frequentam mais a escola e 55% pararam de estudar ainda no ensino fundamental. Se no ensino médio a taxa de conclusão ainda é baixa, no fundamental o cenário não é muito diferente: 24,2% dos jovens de 16 anos ainda não concluíram esta etapa de estudo. Entre eles, 23% não estão mais na escola. Os dados foram divulgados em dezembro de 2018 pelo movimento Todos pela Educação, com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PnadC), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Com estes dados é possível concluir que se dependermos exclusivamente de ações do governo, teremos ainda um bom tempo de espera para o Brasil alcançar melhores resultados nesta área. Precisamos de políticas públicas adequadas, melhor distribuição e utilização dos recursos investidos e incentivos para que outras organizações possam auxiliar neste processo.

De olho neste cenário, a Potencia Ventures e Instituto Inspirare com apoio da ARTEMISIA, Virtuose e Vox Capital desenvolveram um "Estudo de Oportunidades no Setor da Educação para Negócios focados na População de Baixa Renda", (Porvir/Inspirare, 2014). O estudo identificou que as principais deficiências da educação básica são: baixa qualidade dos programas de formação e desvalorização da carreira do professor; método pedagógico desconectado da realidade do aluno; ineficiência na gestão educacional e administrativa; infraestrutura escolar precária; baixo acesso à educação infantil e técnica e restrições de financiamento (mau uso dos recursos).

De olho nesta situação, o estudo mostra que há demanda para diferentes produtos e serviços educacionais e, conseqüentemente, muitas lacunas onde os empreendedores podem atuar. Entre as oportunidades identificadas em que a iniciativa privada pode atuar pode-se citar: 1. Gestão, 2. Formação, método e avaliação, 3. Infraestrutura, 4. Cursos e objetos educacionais, 5. Financiamento educacional, 6. Acesso à informação.

Além das demandas, estima-se que o mercado global de tecnologia aliada à educação cresça 17% ao ano, alcançando US\$ 252 bilhões em receitas até 2020, de acordo com o relatório edTechXGlobal, realizado pelo banco inglês IBIS Capital (Feijó, 2018). O autor ainda complementa que, segundo o relatório do IBIS, apenas 2% do setor estão integrados, ao mundo digital. A velocidade da automatização é cinco vezes mais lenta do que a observada em outros segmentos, como mídia e logística, por exemplo.

Com tantas possibilidades, muitos empreendedores já identificaram que empreender na área da educação pode ser um caminho bastante promissor. Dos 1.002 negócios de impacto mapeados no segundo levantamento dos Negócios de Impactos Social + Ambiental da Pipe Social, 36% estão ligados à área da educação, sendo a grande maioria relacionada à EduTechs.

O termo Edtech ou EduTech é um acrônimo das palavras Education e Technology. Apesar do conceito de *startup* de educação ser abrangente, é possível definir duas características que se destacam nessa categoria de negócio:

- 1) O uso de alguma forma da tecnologia, que significa a aplicação sistemática de conhecimento científico para tarefas práticas;
- 2) A tecnologia como facilitadora de processos de aprendizagem e aprimoramento dos sistemas educacionais, gerando efetividade e eficácia.

As EduTechs de impacto social têm apresentado taxas de crescimento significativas, com alguns casos de sucesso:

Geekie: Plataforma de educação *on-line* que visa auxiliar estudantes brasileiros em sua preparação para vestibulares, através de uma estratégia de ensino individualizado;

Tamboro: Plataforma de desenvolvimento e avaliação das habilidades do século 21, voltada para estudantes, jovens profissionais e empresas. A plataforma oferece cursos *on-line* para desenvolvimento da criatividade, comunicação oral, resolução de problemas e outras habilidades consideradas pela equipe como essenciais para o profissional. Os módulos são apresentados aos alunos de forma lúdica, para estimular o senso de desafio e de superação de obstáculos;

Agenda EDU: Uma multiplataforma de gestão de comunicação e engajamento em ambientes educacionais que funciona como um elo: unindo escolas, alunos e responsáveis;

Joy Street: Desenvolve tecnologias educacionais lúdicas, utilizando estratégias de gamificação para desenhar e desenvolver ambientes digitais do ensino básico até a formação profissional;

Guten News: Solução digital de apoio às escolas que estimula a leitura crítica por meio de uma plataforma interativa que utiliza o mundo como canal de aprendizado contínuo, além de oferecer uma biblioteca digital com mais de 30 mil títulos. Um dos objetivos da ferramenta é facilitar o trabalho do professor no processo de avaliação das competências de leitura. Os conteúdos são usados por crianças e jovens estudantes do quarto ao nono ano do ensino fundamental, na faixa etária de 8 a 14 anos.

A OMUNGA

OMUNGA é uma expressão do dialeto angolano "umbundo" que significa união, unidade e conjunto. E a OMUNGA nasceu com esse propósito, de potencializar a capacidade das crianças de criarem seu futuro com liberdade e autonomia. O primeiro projeto da OMUNGA chegou às cidades de Betânia do Piauí e Curral Novo do Piauí (PI). Chamado de Projeto Escolas do Sertão, foi criado com o objetivo de criar acesso a um mundo que milhares de crianças daquelas cidades desconheciam, e conectá-las a oportunidades que ultrapassavam as fronteiras do Sertão. E a forma encontrada para isso foi por meio dos livros. Para isso, foi definido que seriam construídas duas bibliotecas com o propósito maior de estimular, nas crianças e nos professores, a conexão com suas potencialidades.

Estabelecido o objetivo, era momento de captar recursos. Uma equipe de voluntários foi formada para recorrer a empresas, pessoas físicas e organizações sociais em busca de computadores e outras doações de equipamentos, serviços e produtos. *Designers* e publicitários foram convidados a criar estampas da primeira coleção de camisetas relacionadas à causa, e toda receita das vendas foi destinada para subsidiar os custos de produção e a aquisição de livros, móveis, componentes eletrônicos, despesas administrativas e viagens relacionadas ao projeto.

E embora o projeto Escolas do Sertão já tivesse duas bibliotecas inauguradas em apenas dez meses após o lançamento oficial, em dezembro de 2012 a relação construída com a comunidade nos fez perceber que as bibliotecas não seriam suficientes para proporcionar a transformação libertadora desejada.

Os professores pediam mais. Eles queriam melhorar seus métodos de ensino para se tornarem professores protagonistas. E, dessa maneira, os voluntários da OMUNGA estruturaram e realizaram ciclos de formação de professores com foco na formação de leitores.

Enquanto o projeto Escolas do Sertão acontecia, a OMUNGA precisava se preparar para realizar o sonho que a fundou: levar educação para crianças e adolescentes em regiões de extrema vulnerabilidade social no Brasil e no mundo. As ideias surgidas a partir das viagens de Roberto Pascoal pelo interior do Brasil foram lapidadas com as percepções e análises de empresários de diferentes setores em Joinville/SC e região, empreendedores sociais, voluntários, amigos, familiares, consultores do Sebrae/SC, professores da Univille e do Centro Universitário — Católica de Santa Catarina.

Até que, em junho de 2013, a OMUNGA Grife Social estava formalmente constituída: uma empresa social privada que comercializa produtos (camisetas, livros, itens promocionais e outros artigos sazonais, como chocotones e colômbas) para levantar recursos destinados a viabilizar a construção de bibliotecas e a formação continuada de professores. Em 2014, nascia a segunda iniciativa da OMUNGA, construir uma biblioteca e realizar capacitações de professores na periferia de Luanda, capital de Angola. Foram realizadas articulações e mobilizações internacionais e, em parceria com a Congregação das Irmãs Franciscanas de Ingolstadt, foi lançado o Projeto Livros para África.

Essa iniciativa surgiu a partir das experiências impactantes que Pascoal vivenciou no contexto extremamente vulnerável daquele país. Além disso, o período na África gerou conexões com possíveis parceiros para um projeto local e havia o desejo de beneficiar a comunidade onde seu novo propósito de vida tinha sido estabelecido. A segunda coleção de camisetas foi criada com o mesmo nome do projeto, sob a chancela da marca OMUNGA Grife Social. Foram realizadas ações de vendas em empresas, exposições fotográficas em *shoppings*, diversos eventos e ampla divulgação no sul do País.

A equipe de voluntários crescia e mentores começavam a acompanhar nossa jornada. Buscando o amadurecimento da marca, com novo posicionamento e identidade visual, em 2017 foi lançada a terceira coleção de camisetas, denominada "Mude uma História". A OMUNGA contou com grandes parceiros, fabricantes que atendem marcas nacionais, e elaborou experiências de produto por meio de embalagem, aroma e processo de compra em um novo *site*.

Neste período, a organização percebeu que os desafios para sustentar a operação de varejo em escala estava a distanciando do principal motivo pelo qual a OMUNGA foi fundada: a causa. Era o momento de reavaliar o passado, analisar o presente e pensar os planos para o futuro.

Momento de mudança

Depois de cinco anos atuando à frente da OMUNGA, Roberto Pascoal conseguiu colocar o seu propósito em prática. Com muito esforço e com a ajuda de voluntários, a OMUNGA conseguiu efetivar dois grandes projetos, um na África e outro no Sertão do Piauí.

Pascoal percebeu que tinha criado uma determinada categoria de fãs. "Percebemos que nossos clientes buscam relevância numa causa social, ótima execução de projetos, transparência financeira, ter proximidade com a causa/beneficiados e estão dispostos a pagar por produtos e serviços que possam promover nossa causa."

Para Pascoal, "Um dos pontos fortes da comercialização das camisetas sempre foi a possibilidade de as pessoas materializarem seu engajamento (\$), sentirem-se parte de nossos propósitos por estarem "vestindo" nossa causa e multiplicando o nosso DNA, por meio de estampas relacionadas a liberdade, autonomia, direito de escolha das crianças, além da própria marca OMUNGA".

Por sua vez, toda operação de varejo que vai desde o estudo de fornecedores até os canais de distribuição, somada aos investimentos necessários para produzir e comercializar uma coleção, distanciou a OMUNGA de tudo que envolve a elaboração, execução e mensuração de resultados dos seus projetos. Inclusive, aplicação dos recursos para a causa estava sempre ligada a obtenção de lucro que não aconteceu em muitos meses. Consequentemente, muitos projetos ficam parados, aguardando a retomada das vendas e o respectivo lucro.

Neste momento Pascoal decidiu que precisava modificar seu modelo de negócio e buscar alternativas para aumentar seu público e consequentemente os recursos, sem perder a consonância com sua causa.

Uma pesquisa realizada pelo IDIS, Instituto para o Desenvolvimento Social, e GALLUP chamada de Doação Brasil 2015 apontou que:

- Os principais problemas que a população carente enfrenta no País são

saúde (49%) e educação (42%).

- 77% dos brasileiros realizaram algum tipo de doação em 2015.
- 52% da população realizou doação em dinheiro em 2015.
- O valor estimado do volume total de doações no País, considerando os filtros da pesquisa, ficaria em 13,7 bilhões em 2015.

Estes números mostram que tanto o público da OMUNGA quanto a população em geral possuem interesses reais em fazer parte de uma causa. Seja com tempo para trabalhos voluntários, doação de produtos ou serviços ou compra de produtos que promovam a causa e o consumo consciente. Nestas condições, quais alternativas Pascoal pode buscar para o seu negócio? Como manter o propósito e ainda ser sustentável? Qual é o tipo de modelo de receita ideal para a OMUNGA? Pensando no crescimento das EduTechs, será que é possível a OMUNGA desenvolver algum outro tipo de modelo de negócio na área da educação? Quais outros tipos de fontes de recursos poderiam ser alcançados?

REFERÊNCIAS

BrasilEscola – *Educação no Brasil*. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/educacao/educacao-no-brasil.htm>>. Acesso em: set/2019

Carta Princípios; *Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil* (2015). Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf>. Acesso em: set/2019

Pipe Social; *O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto* / Pipe Social, Instituto de Cidadania Empresarial. São Paulo, SP: ICE, 2019. Disponível em: <https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2019/11/ICE-Estudo_Neg%C3%B3cios-de-Impacto-2019_Web.pdf> Acesso em: dez/2019

Endeavor. *Muhammad Yunus: "Não chore por estar desempregado, crie seu emprego"* (2018). Disponível em: <<https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/muhammad-yunus/>>. Acesso em: set/2019

Feijó, Bruno Vieira. Com o uso criativo de plataformas, *games*, sistemas e *softwares*, uma nova geração de empresas está forjando a educação do futuro. Saiba como fazer parte dessa turma. *Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios*, Edição de Agosto/2017. Disponível em: <<http://sistemablox.com.br/cases-de-sucesso/os-novos-empresendedores-da-educacao/>>. Acesso em: set/2019

Ipea. *Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil*. Organizador: Felix Garcia Lopez. Brasília: Ipea, 2018.

Limeira, Tania Vidigal. *Empreendedorismo Social no Brasil: Estado da arte e desafios* (2015). Disponível em: <<http://ice.org.br/empreendedorismo-social-no-brasil-estado-da-arte-e-desafios/>>. Acesso em: set/2019

Porvir/Inspirare. *Estudo de Oportunidade no setor de Educação para Negócios focados na População de Baixa Renda* (2014). Disponível em: <http://apreender.org.br/wp-content/uploads/2015/08/Estudo-Oportunidades-de-Neg%C3%B3cios-em-Educa%C3%A7%C3%A3o_Porvir.pdf>.

