



**Inovação:
definições e casos
em Negócios
de Impacto
Socioambiental**



DIASPORA ● BLACK

toti
Diversidade para Inovação



Produção colaborativa de parte dos alunos do curso de Negócios de Impacto
Socioambiental (NIS) da turma de 2021.1 da PUC-Rio (CCE, CCEAD e IAG)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Inovação : definições e casos em negócios de impacto socioambiental / [organização: Mariana de Queiroz Brunelli ... [et al.] ; autores: Alberto Saab ... [et al.]. - Rio de Janeiro : PUC-Rio, 2021.

1 recurso eletrônico (44 p.) : il. color.

"Produção colaborativa de parte dos alunos do curso de Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) da turma de 2021.1 da PUC-Rio (CCE, CCEAD e IAG)".

Descrição baseada na consulta ao recurso eletrônico em 18 de maio de 2022.

Exigências do sistema: conexão com a Internet, Word Wide Web browser e Adobe Acrobat Reader.

Disponível em: http://cemp.iag.puc-rio.br/nis_inovacao

ISBN 978-65-00-44786-6 (e-book)

1. Negócios. 2. Negócios - Aspectos sociais. 3. Empreendimentos sociais. 4. Difusão de inovações. I. Brunelli, Mariana de Queiroz. II. Saab, Alberto.

CDD: 650

Elaborado por Sabrina Dias do Couto – CRB-7/6138
Divisão de Bibliotecas e Documentação – PUC-Rio

Instruções para citar esta publicação como referência bibliográfica:

BRUNELLI, M. et al. (Org.) **Inovação: definições e casos em Negócios de Impacto Socioambiental**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, IAG, 2022. E-book (44 p.). ISBN nº 978-65-00-44786-6. Disponível em: http://cemp.iag.puc-rio.br/nis_inovacao/ . Acesso em: (exemplo: 18 mai. 2022.)

CRÉDITOS

Organização:

Mariana de Queiroz Brunelli

Beatriu Canto Sancho

Erika Laursen

Marcello de Miranda Bório

Monique Roque

Ruth Espínola Soriano de Mello

Talita da Silva Clerc de Freitas

Design Gráfico e Diagramação:

Monique Roque

Revisão de conteúdo:

Monique Roque

William George Lopes Saab

Autores:

Alberto Saab

Aline Selder

Ana Carolina Bertanha

Andressa Kasper

Bruna Amaral

Carla Milena Queiroz Bucar

Francisco Pessoa

João Pereira

Liliana Pinelli

Mariana Vieira

Pablo Henrique Oliveira

Paulo André Ferreira

Raquel Rocha André Freire

Rio de Janeiro, 2022 | 44 páginas.

ISBN: 978-65-00-44786-6.

PALAVRAS-CHAVE: NIS – Negócios de Impacto Socioambiental, PUC-Rio, Empreendedorismo Social, Inovação, Inovação Social.

AGRADECIMENTOS

Os alunos da Turma 2021.1 do curso de Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) agradecem aos professores conteudistas e aos palestrantes convidados para os encontros semanais pela generosidade na transmissão e construção do saber.

A equipe organizadora deste livro agradece à biblioteca da PUC-Rio, à equipe do CCE/PUC-Rio, aos professores conteudistas e a todas as pessoas que colaboraram para esta publicação.

Coordenação:

Beatriu Canto Sancho

Ruth Espínola Soriano de Mello

Tutoria:

Erika Laursen

Mariana de Queiroz Brunelli

Talita da Silva Clerc de Freitas

William George Lopes Saab

Mentoria:

Gabriel Vasconcellos de Oliveira Santos

Marcello de Miranda Bório

Professores Conteudistas:

Beatriz Figueiredo Velho

Caitlin Sampaio Mulholland

Carla Geraldo de Moraes Teixeira Panisset

Gabriel Vasconcellos de Oliveira Santos

Inessa Laura Salomão

Leonardo Prates Leal

Lucas Ramalho Maciel

Márcio Waked de Moraes Rêgo

Maria Julia Gouffier

Marina Fernandes de Oliveira

Pedro Camargo Rodrigues Chrispim Mendes

Pedro Henrique Telles Barros

Ruth Espínola Soriano de Mello

Silvia Marina Pinheiro

NOTA SOBRE O CONTEÚDO:

Este livro é uma produção colaborativa feita por parte dos alunos do curso Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) da Turma 2021.1 da PUC-Rio (CCE, CCEAD e IAG). Logo, as citações e fontes são de responsabilidade dos autores.

Para mais informações sobre o curso e outras produções, acesse nosso site:

cursospucRio.wixsite.com/cursonis

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO - 6

**MÚLTIPLAS INTERAÇÕES
E REDES DE IMPACTO** - 7

PREFÁCIO - 10

INTRODUÇÃO - 12

**CAP. 1 - INOVAÇÃO: CONCEITO E
TIPOLOGIAS ASSOCIADAS** - 14

DEFINIÇÕES - 14

TIPOLOGIAS LIGADAS À INOVAÇÃO - 14

INDICADORES E CONTEXTOS DA INOVAÇÃO - 16

PERSONAS EMPREENDEDORAS - 17

*TIPOLOGIA ASSOCIADA À MOTIVAÇÃO PARA
EMPREENDEDOR DE MODO INOVATIVO* - 19

*POTENCIAL DE ESCALABILIDADE ASSOCIADA A
EMPREENDIMENTOS INOVADORES* - 20

CAP. 2 - O QUE É INOVAÇÃO SOCIAL? - 24

**CAP. 3 - EMPREENDEDORISMO SOCIAL
E NEGÓCIOS DE IMPACTO** - 26

CAP. 4 - CASOS - 27

4.1 CASO DIÁSPORA.BLACK - 27

INTRODUÇÃO - 27

A INOVAÇÃO SOCIAL DA DIÁSPORA.BLACK - 28

*AJUSTE NO MODELO DE NEGÓCIO PELA PANDEMIA
COVID19* - 29

MODELO DE NEGÓCIOS E INVESTIMENTO - 31

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA DIÁSPORA.BLACK - 32

DESAFIOS - 34

4.2 CASO TOTI DIVERSIDADE - 37

INTRODUÇÃO - 37

HISTÓRIA DE FUNDAÇÃO - 37

FUNDADORES - 39

MODELO DE NEGÓCIO - 40

*AJUSTE NO MODELO DE NEGÓCIO PELA PANDEMIA
COVID19* - 41

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA TOTI - 41

APRESENTAÇÃO

Autores: Beatriu Canto Sancho, Erika Laursen, Marcello de Miranda Borio, Mariana de Queiroz Brunelli, Monique Roque, Ruth Espínola Soriano de Mello, Talita da Silva Clerc de Freitas.

Esta obra foi concebida no âmbito do Curso de Extensão de Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), pertencente ao Departamento de Administração e Gestão da Universidade (IAG) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), provendo coerência e consistência ao ethos comunitário desta Universidade Empreendedora com forte atuação social.

O Curso - mediado por tecnologia - foi desenvolvido na modalidade remota e propõe uma vivência de 60 horas, ao longo de 9 semanas repletas de recursos que buscam apresentar informações conceituais, práticas, institucionais e de mercado; para que os alunos tenham conhecimento acerca da complexidade do ecossistema de inovação social do Brasil e do mundo. Ainda, o Curso dispõe de encontros síncronos semanais, promovendo um contato mais intimista com os professores conteudistas e os colegas de turma, criando e fortalecendo novas redes de impacto dentro da temática dos NIS. Assim sendo, esta publicação é fruto de uma construção colaborativa textual, resultado de uma das tarefas avaliativas do Curso; e os alunos que colaboraram fazem parte da quinta turma do Curso NIS - ministrado de fevereiro a abril de 2021.

Vale destacar, ainda, que o advento dos Negócios de Impacto Socioambiental é recente, principalmente no Brasil, mas já vem estabelecendo alternativas inovadoras e viáveis à forma tradicional do mercado de negócios, configurando novos modos

de consumo, produção e distribuição ao longo de cadeias de valor na sociedade. Dessa forma, os NIS acabam por acolher, também, práticas inovadoras ligadas à inovação social e ao empreendedorismo social - conceitos estes que serão melhor abordados ao longo desta obra. Além disso, se configuram como temática emergente a nível nacional e internacional, ao coadunar, por exemplo, com as diretrizes da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas e com fenômenos ligados à Nova Economia, Economia *Donut*, Economia de Francisco e Clara, dentre outros movimentos.

Esta obra objetiva explorar os conceitos de Inovação e Empreendedorismo Social, destacando dois casos de sucesso que fazem parte do ecossistema de Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: caso Diáspora.Black e caso Toti Diversidade - sendo complementar aos livros eletrônicos elaborados pelas turmas anteriores do Curso NIS. Esperamos que este *e-book* seja mesmo útil a você! Para acessar outras publicações e conhecer mais sobre a jornada do Curso, contate-nos em: cursospucrio.wixsite.com/cursonis.



Figura 1. Ícones do Curso NIS.

MÚLTIPLAS INTERAÇÕES E REDES DE IMPACTO

Autores: Beatriu Canto Sancho, Erika Laursen, Marcello de Miranda Borio, Mariana de Queiroz Brunelli, Monique Roque, Ruth Espínola Soriano de Mello, Talita da Silva Clerc de Freitas.

O Curso de Extensão de Negócios de Impacto Socioambiental da PUC-Rio tem abrangência nacional e promove a criação de redes e a interação entre alunos e professores dentro e fora do ambiente de aprendizagem *on-line*.

Para conhecer e interagir com tanta gente repleta de propósitos bacanas, visite o *site* do Curso e participe das nossas redes. Lá você irá encontrar apenas pessoas interessadas - algumas iniciando a jornada nessa incrível temática e outras com bastante experiência no setor. Além disso, irá encontrar informações sobre novas turmas, outros cursos, editais e novidades relacionadas aos NIS - e tudo feito com muito carinho e sempre atualizado para que todos tenham a melhor experiência de aprendizado possível!

Site do Curso: <https://cursospucRio.wixsite.com/cursonis>

Facebook: <https://www.facebook.com/groups/327837770709415/?ref=share>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/psettings/group/8934212>

VALE A PENA CONFERIR!!

Acesse, também, as publicações das turmas anteriores:

Turma 2020.1

Glossário de termos relacionados aos Negócios de Impacto Socioambiental.

<http://cemp.iag.puc-rio.br/e-book-glossario-nis/>

Turma 2020.2

Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil: conceitos e reflexões de A a Z.

<http://cemp.iag.puc-rio.br/nisdeaaz/>

Turma 2020.3

Ecosistemas de apoio aos NIS: principais atores no Brasil.

http://cemp.iag.puc-rio.br/nis_ecossistema/

E ouça nosso primeiro Texto Colaborativo em formato de *podcast*, fruto do trabalho colaborativo da **Turma 2021.2**, sob orientação de Mariana Brunelli e Monique Roque. Trata-se do 1º episódio do programa “Papo de Impacto”, que traz informações relevantes sobre o sistema de impacto, explicando o que são Negócios de Impacto e, também, apresentando duas histórias de impacto inspiradoras!

<https://open.spotify.com/episode/1g2c040iSI716VNZTvexa2?si=6eeb0a59f4c34fc2&nd=1>

Ainda, venha conferir este resumo dos recursos presentes no quarto Módulo Temático do Curso de Extensão Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), sobre "Casos de Destaque", escrito e musicado em forma de *rap* pela aluna, Sara Marques, da turma de 2021.1.

Você pode ouvir esta música pelo link do Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=XExJ7TT8bLA>

LETRA - CASOS DE DESTAQUE

Salve salve meus parceiros

Até aqui tudo bom?

Cê já aprendeu os termos, conceitos e introdução?

Agora eu vim provar que o NIS dá muito certo

Vou apresentar aqui alguns casos de sucesso:

Lá no Rio de Janeiro, cidade maravilhosa

Tem iniciativas boas que o futuro só melhora

Lucas Chiabi quis sanar uma grande necessidade

Criando a (Ciclo Orgânico), empresa de compostagem

Oferecendo esses serviços para as residências

O impacto positivo, com certeza só aumenta.

Cariocas de talento, veio pra representar

Michel e Henrique Drummond, fala aí da (Insolar)

A insolar é um negócio, que democratiza de verdade

Levando energia solar, por meio de painéis solares

Seu alvo é comunidades de baixa renda
Energia renovável fortalece esse sistema
Pra favela levou luz, e não é só em energia
Foi levando soluções, ajuda e economia.

E a Diáspora Black, satisfação em citar na rima
Valorizam histórias negras, cultura afro e indígena
Atuando com o turismo afrodescendente
Quer usar a tecnologia pro o negócio andar pra frente
O caminho pra dar certo é mostrar a realidade
Palavra de gratidão: (REPRESENTATIVIDADE).

Fechar com chave de ouro cito a *Connecting Food*
Uma empresa social, pras pessoas que tem fome
Sua missão é utilizar redes, processos e tecnologias
pra conectar alimentos saudáveis para as famílias
Reduzir os custos com as perdas e o desperdício de
alimentos,
A “*Connecting*” está no rumo juntos contra a #Fome0.
Viu que o campo está crescendo? Vários casos de impacto
Se quer ser empreendedor, vem pro (NIS) deixar legado.

Caso queira saber mais sobre alguns dos casos de destaque citados na música, basta acessar nossas aulas abertas disponíveis no Youtube nos seguintes links:

Caso Connecting Food:

<https://www.youtube.com/watch?v=1g2aKJu4zdA&t=1134s>

Caso Diáspora.Black:

<https://www.youtube.com/watch?v=3vvY3gliHtQ&t=1s>

Caso Toti Diversidade:

<https://www.youtube.com/watch?v=YtQY6Ci4sK8&t=1s>

PREFÁCIO

Autor: William George Lopes Saab

Prefaciara obra final da Turma 2021.1 do Curso de Extensão de Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) promovido pelo IAG da PUC-Rio me honrou e me orgulhou muito, trazendo novamente à lembrança o período intenso e profícuo de convivência, aprendizagem e intercâmbio de conhecimentos e as experiências que tão bem caracterizam o brilhantismo do Curso!

As temáticas da inovação e do empreendedorismo social são tratadas pela obra no âmbito do contexto dos Negócios de Impacto Socioambiental (NIS), inclusive trazendo dois exemplos marcantes a partir dos casos Diáspora.Black e Toti Diversidade, os quais evidenciam sobremaneira a promoção da Igualdade e Diversidade.

A vocação e o despertar para a prática social e/ou ambiental podem se originar a partir de diversos fatores e fenômenos humanos e sociais, seja pela própria história de vida, com suas adversidades, superações e conquistas, pela conscientização quanto à sustentabilidade em suas diversas dimensões, pela necessidade e desejo de transformação da realidade social e ambiental, mas, também, em função da busca e práticas sistematizadas de conhecimento e experiência.

A decisão de realização do Curso de Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) faz parte desse processo de busca em um campo do conhecimento que se propõe a ser inclusivo, solidário e fraterno, buscando em realidade a promoção de impactos em prol do Bem-Estar Social, ou seja, do Bem Comum! Portanto, temos de

louvar, homenagear e parabenizar cada um dos alunos da Turma 2021.1 pela decisão de realização do Curso!

E claro, ao falarmos da promoção do Bem Comum, estaremos falando em realidade de Desenvolvimento e, no caso específico do campo de atuação dos NIS, do fortalecimento da Expressão Nacional de Poder Social e Ambiental e do alcance e cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).



Figura 2. Indicadores brasileiros para os ODS.

Fonte: <https://odsbrasil.gov.br>

Nesse contexto de Desenvolvimento, com protagonismo dos NIS e de seus agentes empreendedores sociais e/ou ambientais de impacto, a requerer sempre também uma atuação indutora do Estado com suas políticas públicas, merece destaque o liame entre os ecossistemas de impacto e de inovação, onde a inovação social e/ou ambiental operará com um efeito multiplicador benéfico sobre os impactos planejados e instruídos pela Teoria da Mudança de um empreendimento social e/ou ambiental de impacto.

O processo de inovação (incremental ou disruptiva) poderá compreender, conforme o Manual de Oslo (OCDE) e no âmbito dos NIS, novidades ou melhorias significativas em seus produtos e serviços, em seus processos e nos métodos organizacional e de *marketing*. Imaginemos então neste momento os potenciais criador e de agregação de valor ilimitados ao combinarmos impacto com inovação!

Que as inspirações propiciadas pela realização do Curso e pelos exemplos paradigmáticos trazidos pela Diáspora.Black e Toti Diversidade sejam portanto motores de propulsão sustentável nas jornadas de impacto com inovação presentes em cada um dos negócios ou atividades empreendidos!

Aprendi muito na convivência com cada um dos alunos e professores do Curso, esperando reencontrá-los proximamente em novas jornadas de impacto!!!

Abraços afetuosos,

William George Lopes Saab – Professor Tutor.

INTRODUÇÃO

Autora: Monique Roque.

Você sabe o que é um NIS? Já parou para pensar o que os NIS têm a ver com os termos "desenvolvimento", "Inovação Social" e, até mesmo, "Empreendedorismo Social"? Conhece algum caso de NIS de sucesso?

Os Negócios de Impacto Socioambiental - conhecido também pela sigla NIS - são iniciativas que buscam desenvolver e aplicar soluções de impacto que resolvam problemas sociais e/ou ambientais, tendo o impacto como atividade principal em seu *core business* - diferenciando-se, portanto, de ações de responsabilidade social e/ou ambiental empresarial - de maneira autossustentável financeiramente. Assim, os NIS se diferem, também, das organizações sem fins de lucro, uma vez que não dependem de filantropia e/ou doações, já que buscam um retorno financeiro pela lógica de mercado. E, ainda, se diferem de empresas tradicionais, uma vez que possuem como medidores de sucesso os impactos gerados a curto, médio e longo prazo, ao invés do lucro.

Dito isso, compreendemos que existem diversas vertentes de NIS. E quando estamos falando em lucro, existem dois caminhos viáveis: a distribuição ou não de lucros e dividendos. Seguindo o Modelo Yunus, onde não há a distribuição de dividendos, temos nomes como a Insolar, a Estante Mágica, entre outros; que optam por direcionar seus lucros a investimentos em sua própria empresa - contribuindo, inclusive, para a escalabilidade de seu negócio. Mas não seria um problema caso houvesse a distribuição de lucros e

dividendos! O mais importante para os Negócios de Impacto Socioambiental é o impacto que ele promete gerar e o seu monitoramento a curto, médio e longo prazo. Por quê? Porque é através da medição de impacto que o empreendedor consegue avaliar se os objetivos prometidos estão sendo cumpridos, se surgirem novos impactos que não foram previstos e se, inclusive, houveram impactos negativos ao decorrer de sua empreitada - é importante, para os NIS, ser sempre transparente, mesmo que surja efeitos indesejados. Tal monitoramento pode ser feito através de diversas ferramentas e abordagens, como o Modelo C (produzido pela *Move Social* e a *Sense-Lab*, com o apoio do Instituto de Cidadania Empresarial e da Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza), o BIA (questionário *on-line* e exclusivo aplicado durante o processo de Certificação de Empresas B) e assim por diante. Mas antes de medir o impacto, é preciso esboçar um plano de negócios, elaborar ideias e produtos, testar protótipos no mercado.. E quem faz isso?

MUHAMMAD YUNUS

Muhammad Yunus é o grande precursor dos NIS no que se refere às bases estruturantes de mudanças sociais. Yunus, ao criar a Grameen Bank, em Bangladesh, provou para o mundo que era possível aplicar uma solução pautada na missão de solucionar um problema social - a pobreza e a alta quantia de pessoas endividadas - através de medidas que seguem uma lógica de mercado - primeira iniciativa de microcrédito.

Para que surja mais Negócios de Impacto no mundo, é preciso que se invista mais na formação de empreendedores, pois estes são capacitados para identificar um *gap* no mercado - e no contexto social, ambiental, político etc - a ponto de

pensar soluções criativas e inovadoras que possam suprir novas demandas da sociedade. Assim, o Empreendedor Social é aquele que objetiva solucionar um problema social - também através da lógica de mercado - por meio da elaboração de produtos e/ou serviços que consigam promover a inclusão social, diminuir a desigualdade e a pobreza e ir de encontro a outras mazelas sociais. Logo, o empreendedor social já nasce dentro da lógica de gerar impacto positivo, e por isso sua afinidade com os Negócios de Impacto Socioambientais. Em vista disso, os empreendimentos sociais colaboram - e muito - com o desenvolvimento local de uma determinada região ou comunidade. E o que são essas soluções criativas desenvolvidas pelos empreendedores? Como elas se dissipam no mercado? É agora que começamos a falar sobre inovação!

A inovação, de modo simplista, é uma invenção difundida na sociedade. Logo, em tese, toda inovação, de certa forma, poderia ser entendida como social, uma vez que, para se configurar como tal, precisa ser difundida em uma sociedade. Inclusive, o debate sobre a conceituação do termo "inovação social" é recente - embora sua prática tenha origem antiga. Mas, ao entender que existem diversos tipos de inovação - só o Manual de Oslo, por exemplo, traz 4 tipologias ligadas a inovação: Produtos, Processo, Organizacional e *Marketing* - e que algumas inovações possuem um foco maior em resolver problemas sociais atuais como a inclusão racial, a inclusão de refugiados e emigrantes, a inclusão de PCDs, o aumento da empregabilidade de pessoas LGBT e assim por diante; vamos entender, por hora, a inovação social como aquela que surge através da identificação de problemas ou demandas sociais com o objetivo de gerar impacto positivo. Sendo assim, não preciso me estender muito, para que se entenda que os NIS, por meio dos empreendedores sociais, são grandes geradores de inovações sociais e socioambientais.

Dito isso, esta produção colaborativa visa aprofundar tais conceitos abordados neste capítulo introdutório, trazendo dois casos específicos de Negócios Sociais de sucesso: a Diáspora Black - que busca promover maior inclusão racial e combater o racismo - e a Toti Diversidade - que busca promover a inclusão de pessoas refugiadas, migrantes e apátridas, em situação de vulnerabilidade social. Vamos lá?

REFERÊNCIAS

CHU, Michael. Commercial Returns at the Base of the Pyramid. Semantic Scholar, 2007. Innovation: Technology, Governance, Globalization. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Commercial-Returns-at-the-Base-of-the-Pyramid-Chu/1eea78647702672e8c1dea98999ee5b8acbd1024>. Acesso em: 6 de mai. de 2022.

EQUIPE ICE. Modelo C: uma nova abordagem para o campo dos Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil. ICE: Inovação em Cidadania Empresarial, 8 out. 2018. Disponível em: <https://ice.org.br/modelo-c-uma-nova-abordagem-para-o-campo-dos-negocios-de-impacto-socioambiental-no-brasil/>. Acesso em: 13 maio 2022.

MELLO, Ruth E. S. M. Incubadoras universitárias de negócios de impacto social: origens, diferenças e desafios. PUC-Rio, Departamento de Ciências Sociais, 2018. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/36213/36213.PDF>. Acesso em: 6 de mai. de 2022.

SISTEMA B. Sistema B Brasil, c2020. Página Seja Empresa B. Disponível em: <https://www.sistemabbrasil.org/seja-empresa-b>. Acesso em: 13 de mai. de 2022.

CAP.1

INOVAÇÃO: CONCEITO E TIPOLOGIAS ASSOCIADAS

Autora: Profa. Ruth Espínola Soriano de Mello.

DEFINIÇÕES

Podemos afirmar que a inovação é a difusão de alguma invenção na sociedade. Barbosa (2006) a define como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente social ou produtivo.

É importante ter em mente que a inovação é um fenômeno que se concretiza não pela ideia criativa, tampouco pela invenção *per se*. A inovação ocorre quando a ideia criativa é materializada ao entrar no mercado, ao ser difundida na sociedade.

A difusão é o meio pelo qual as inovações se disseminam, através de canais de mercado ou não, a partir da primeira introdução para diferentes consumidores, países, regiões, setores, mercados e empresas. Sem difusão, a inovação não tem impacto econômico. A exigência mínima para que uma mudança nos produtos ou funções da empresa seja considerada uma inovação é que ela seja nova (ou significativamente melhorada) para a empresa (OCDE, 2005, p. 24).

Para que a inovação ocorra, a sua estratégia de difusão não deve ser tema menor no percurso empreendedor. A inovação tem que trazer consigo atributos ligados à qualidade, preço, acessibilidade, cadeia de valor, logística, dentre outros benefícios aos consumidores, como também aos fornecedores; para a sociedade de modo geral. Daí se fundamenta a importância da conformação de times empreendedores com perfis multidisciplinares.

Advém daí, também, a relevância de projetarmos trajetórias empreendedoras de modo a diminuir (e compartilhar) riscos diante dos desafios que não são sempre passíveis de previsão. São diversas as ferramentas de planejamento e de apoio à modelagem de negócios, assim como são inúmeros os órgãos de fomento e de investimento que estão à disposição de pesquisadores, cientistas e inventores.

TIPOLOGIAS LIGADAS À INOVAÇÃO

Quando pensamos em inovação, a tipologia mais comum que nos chega à mente é a de produto físico, um bem, como, por exemplo, os *smartphones*, que substituíram os aparelhos de telefonia móvel de décadas atrás.

No entanto, a inovação vai muito além da criação de um novo produto. Também é mais abrangente do que o lançamento de um serviço, da implementação de uma ideia que pode vir a mudar o modelo de negócio de uma empresa, assim como extrapola a invenção de algo que é passível de ser patenteado ou não.

São quatro as categorias de inovação existentes, segundo o Manual de Oslo, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e que tem sido versada para o português pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP/MCTI):

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 55).

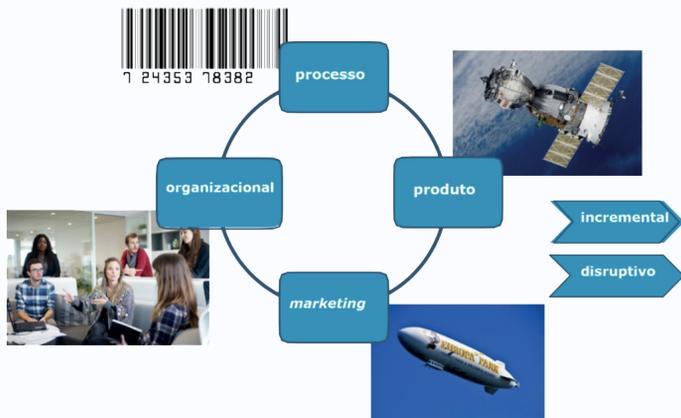


Figura 3. Tipologias de inovação.

Fonte: Elaboração própria a partir da OCDE, 2005.

A Figura 2 resume as quatro principais tipologias trabalhadas até aqui. Nela observamos que a inovação de produto pode ser ilustrada com o advento do satélite artificial que, dentre outros usos, fez com que fosse possível a visualização, em tempo real, com controle georreferenciado de encostas, frotas de carros, pessoas etc.

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais (OCDE, 2005, p. 57).

SATÉLITE ARTIFICIAL

A formulação inicial data do Século XVIII das teorias de Isaac Newton sobre gravitação. Mas, foi em 4 de outubro de 1957, no contexto da Disputa Espacial que o primeiro satélite artificial, Sputnik, foi colocado em órbita, pela União Soviética, iniciando a corrida espacial entre os EUA e a URSS. Atualmente, a maior parte dos satélites em operação são ligados a telecomunicações, já que a principal vantagem delas é a cobertura global.

Por sua vez, a inovação de processo pode ser exemplificada pelo surgimento da tecnologia do código de barras, que pode ser entendida como uma inovação de processo em linhas de produção industrial. O código de barras ajudou a automação de processos organizacionais ao lançar mão da representação gráfica de dados numéricos ou alfanuméricos, de modo a decodificar a leitura a partir de um *scanner* que emite um raio vermelho sobre as barras.

Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares (OCDE, 2005, p. 58).

RESEARCH TRIANGLE PARK (RTP)

É o maior parque tecnológico dos EUA e tem esse nome por ter sido concebido pela articulação de três cidades da Carolina do Norte das respectivas universidades: NC State University, Duke University, University of North Carolina at Chapel Hill). Foi lá, que dentre outras inovações, nasceu essa ideia de inovação de processo.

Quanto à inovação organizacional, temos os ambientes de *coworkings* em que várias pessoas compartilham um espaço amplo de trabalho, sem divisórias, com rede *wi-fi* aberta, paredes coloridas e mesas de entretenimento ao dispor dos funcionários, visitantes e demais colaboradores. Esse exemplo veio dar robustez a outras práticas organizacionais inovadoras como a possibilidade de teletrabalho/*home office*, o uso de tecnologia para apoiar o gerenciamento dos processos de logística etc.

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2005, p. 61).

Já a inovação de *marketing* tem sido muito dinamizada com a tecnologia da informação em seu favor. Cada vez mais as pessoas se associam à marca de forma identitária, algumas, inclusive, são formalmente convidadas a serem embaixadoras de marcas. No exemplo, apontamos o uso do dirigível como *outdoor* ambulante de marcas que querem ser vistas de qualquer lugar por seus clientes. O Manual de Oslo apresenta assim sua definição:

Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços (OCDE, 2005, p. 59).

INDICADORES E CONTEXTOS DA INOVAÇÃO

A inovação também pode ser estudada desde o ponto de vista de sua gradação. Dito isso, a inovação pode ser disruptiva em relação a um processo anterior, como pode ser, também, incremental.

Inovação disruptiva é a tipologia radical dada a uma inovação que muda um paradigma anterior e que insere algo completamente novo no mercado em um momento posterior. A natureza da compreensão é sempre comparativa. A forma com a qual usávamos os telefones antes mudou completamente com o advento dos *smartphones* - eis um exemplo desse tipo de inovação. As empresas que logram lançar uma inovação disruptiva tendem a ditar preços e "nadar em oceano azul" até que seus concorrentes consigam ultrapassar barreiras e lançar produtos similares.

Inovação incremental é a inovação mais usual e que, paulatinamente, pode pautar uma inovação disruptiva. São melhorias realizadas em produtos, organizações etc., que nem sempre são percebidas pelos consumidores. O aprimoramento de serviços de atendimento ao consumidor ou de aplicativos podem ser considerados inovações incrementais. Tal qual a tipologia da inovação disruptiva, tem que ser analisada desde um ponto de vista dinâmico comparativo em relação a uma situação anterior.

No entanto, a inovação deve ser, ainda, compreendida de forma contextualizada. Isso porque uma inovação pode ser considerada radical para um setor da economia ou para um país, ao passo que, ela mesma, pode ser interpretada como incremental em outras circunstâncias. Assim, vemos que outra característica é o perfil dinâmico da inovação.

A inovação é um processo contínuo. As empresas realizam constantemente mudanças em produto e processo e buscam novos conhecimentos, e vale lembrar que é mais difícil medir um processo dinâmico do que uma atividade estática (OCDE, 2005, p. 21).

PERSONAS EMPREENDEDORAS

São diversas as classificações possíveis associadas ao indivíduo e aos grupos empreendedores. Assim como as tipologias já apresentadas até aqui, trata-se, igualmente, de categorias que ajudam a entender os perfis, os setores e as motivações. No entanto, entendemos não ser possível listarmos, taxativamente, os tipos identitários, evitando recair em uma simplificação. Dito isso, selecionamos as tipologias e os aspectos mais relevantes que temos observado no meio universitário.

O empreendedor inovador não é um super-herói, nem heroína, que possui poderes especiais. É gente como nós, ainda que estudos de diversos campos do conhecimento, especialmente da Psicologia, se debruçaram na temática do perfil, da trajetória e do comportamento de empreendedores, individuais e coletivos, dentre outros enfoques investigativos.

Lembramos que estamos aqui, especialmente, abordando o momento de arranque de uma iniciativa empreendedora, de criação de organizações com ou sem fins de lucro. No caso de empresas, falamos dos seus primeiros anos de vida, de seu nascimento até 3 ou 5 anos depois - fase em que normalmente elas se estabelecem ou morrem.

Correa & Vale (2014) nos lembram que, para Schumpeter (1982), o empreendedor configura-se como agente de inovação que seria dotado de “certo grau de insatisfação social e, como tal, capaz de mudar a realidade na qual se encontra inserido”. Os

autores apresentam, ainda, Kilby (1971), para quem o empreendedor *schumpeteriano* seria motivado para mudar e que poderia surgir, aleatoriamente, em diferentes contextos - ainda que em alguns ambientes seriam mais propícios que outros.

Já McClelland (1972) diz que é a busca por realização pessoal que move os indivíduos a buscarem se envolver em iniciativas empreendedoras, de modo a aprimorar, continuamente, seus esforços. Os indivíduos e grupos empreendedores teriam então mais propensão a investir energia em ações com riscos moderados e fugiriam de atividades rotineiras.

Embora muitos estudiosos se refiram ao empreendedor como um indivíduo atomizado, com atributos diferenciados comparativamente a outros perfis, outros autores, igualmente importantes, argumentam que afinal eles “operam em um contexto imerso, em sistema concreto e dinâmico de relações sociais (Starr & MacMillan, 1990).” Outros, ainda, têm uma linha de argumentação mais complexa e pragmática, compreendendo que os empreendedores têm ambos atributos: individualistas e, também, como criadores e articuladores de redes interpessoais (Vale et al., 2008 apud Correa & Vale, 2014).

Soma-se a isso o fato de que empreender sozinho é um ato praticamente insano. As conformações de redes são ricas tanto para fora das organizações, como para dentro delas. Elas as fortalecem ao complementarem perfis variados, que podem ser mais voltados à concepção, implementação, gestão, operação, comunicação, financeiro, estratégico, humano, técnico, ideação, prototipação, formalização, escalabilidade, fusão etc.

Independente do posicionamento que se pretenda tomar, ocorre que empreender é afinal um verbo de ação, que pode ser conjugado por qualquer um, em qualquer momento da vida, de

forma recorrente. Por não ser característica, necessariamente, inerente a alguém, pode ser desenvolvida. E é por isso que existem, há tanto tempo, programas de aprendizagem que lidam com educação empreendedora. De todo modo, entendemos que o perfil empreendedor inovador tem ainda forte relação com os perfis de pesquisadores e cientistas, já que se relacionam com atributos humanos ligados à observação crítica, inquietação, questionamento, curiosidade, criatividade, planejamento etc.

Além do perfil mais abrangente de empreendedores, aqui queremos destacar o empreendedor social que tem características altruístas voltadas a resultados que visam à melhoria da qualidade de vida de populações, de territórios e de segmentos econômicos desfavorecidos. Contudo, esse termo e suas práticas são tão amplos e difusos como os do Terceiro Setor e das ONGs. Então, queremos apresentar um conceito e prática emergente no Brasil que atua de forma híbrida, entre o Terceiro Setor e o Setor Empresarial (conformando o Setor 2,5, ou Terceiro Setor ampliado); falamos aqui dos “Negócios de Impacto Socioambiental” e, por consequência, dos empreendedores de impacto que se voltam à resolução de problemas a partir de mecanismos de mercado.

Os Negócios de Impacto Social conformam agentes econômicos que diferem das organizações não governamentais por depender nada, pouco ou de forma residual, de filantropia, de doações de pessoas físicas e jurídicas ou de recursos governamentais. Tampouco se igualam às empresas tradicionais, por terem como medida principal de sucesso o impacto social, e não o lucro. Destoam, inclusive, das ações de responsabilidade social empresarial, já que os resultados de Negócios de Impacto Social não advêm da necessidade de mitigação de uma externalidade negativa ou de uma iniciativa desassociada do *core business* (objetivo principal) empresarial. (MELLO, 2018, p. 107-108).

SETOR 2,5 OU TERCEIRO SETOR AMPLIADO?

O termo "Setor 2,5" tem sido usado para abrigar os Negócios de Impacto por se referir a um setor entre o Setor Empresarial (Segundo Setor) e o Terceiro Setor (das organizações sem fins de lucro). Porém, julgamos mais adequado o termo Terceiro Setor em um esforço ampliado e/ou revisitado já que, mesmo tratando-se de organizações híbridas, seu propósito maior, seu *core business*, é voltado para fins socioambientais. Os resultados financeiros são bem-vindos para ampliar a escala e garantir a perenidade das ações organizacionais, sem depender de filantropia, de editais e de outros recursos que fogem a seu controle (Mello, 2018).

O Brasil tem gerado uma safra de empreendimentos muito promissores no campo dos Negócios de Impacto Social. Podemos, por exemplo, citar o Ciclo Orgânico, lançado em 2015 - no âmbito do ecossistema empreendedor da UFRJ - e endereçado ao enfrentamento da questão do descarte residencial de resíduos orgânicos. Seu modelo de negócios é pautado na assinatura mensal tanto para pessoas físicas e jurídicas, como para escolas e condomínios. A empresa oferta um serviço de compostagem aos clientes, que passam a dispor de uma coleta periódica, além de obterem como recompensa uma dentre duas opções de produtos simbólicos proporcionais à sua produção mensal de orgânicos: muda de planta ou adubo - os quais também podem ser doados para parceiros locais do Ciclo. A organização apoia o processo geracional de mudança cultural sobre a responsabilização e o tratamento do lixo em centros urbanos, e atua de forma transparente ao abrir seus custos aos clientes e à sociedade para justificar os preços praticados. Eles qualificam ainda a sua cadeia produtiva ao utilizarem serviços de entrega por bicicleta e ao buscarem tratar do processo de compostagem nos próprios bairros da clientela (Velho & Mello, 2019).

Mas, é no campo educacional que os negócios de impacto têm tido mais pujança. Nele encontramos outro caso emblemático: o da Geekie, empresa de São Paulo, que conquistou o mercado nacional em pouco tempo, ao se voltar ao uso da tecnologia com programa de aspectos cognitivos humanos de aprendizagem. Eles desenvolveram algoritmos associados aos processos de aprendizagem adaptativa visando identificar e aprimorar os diferentes modos de aprendizado, identificando padrões. Seu modelo de negócios inicial foi de subsídio cruzado e direcionado à venda do produto/serviço a outras organizações ("B to B", ou "B2B", siglas do inglês para o termo *business to business*). Isto é, para cada venda a um cliente (normalmente escola da rede privada de ensino), outro produto/serviço de mesma qualidade era provido, gratuitamente, para unidade da Rede Pública de Ensino Nacional.

TIPOLOGIA ASSOCIADA À MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER DE MODO INOVATIVO

O empreendedor “por oportunidade” é potencialmente encontrado no meio universitário, por se tratar de um lócus de inovação por excelência que acolhe diferentes campos do conhecimento, articulando ensino, pesquisa e extensão. Essa categoria está associada aos que empreendem a partir da identificação de uma oportunidade e/ou se debruçam estrategicamente em uma problemática complexa com boa chance de ser assertivo na busca por soluções, tecnicamente, viáveis e sustentáveis financeiramente.

Essa categoria de empreendedores se contrapõe ao empreendedor “por necessidade”, que é representado por pessoas que não encontram ocupação laboral e terminam por escolher o autoemprego, normalmente informal, como alternativa

de sobrevivência. Mais informações de ambos os perfis são apresentadas na Tabela abaixo.

Tabela 1. Empreendedores por necessidade x Empreendedores por oportunidade.

CONCEITO	EMPREENDEDORES POR NECESSIDADE	EMPREENDEDORES POR OPORTUNIDADE
SIGNIFICADO	Indivíduos que não encontraram alternativas de trabalho formal e empreendem.	Indivíduos que identificam oportunidades de negócio na economia.
CONTEXTO	Mais identificados em ambientes com menor grau de desenvolvimento socioeconômico e onde há um ambiente político e econômico menos favorável ao empreendedorismo.	Ocorrem em ambientes com maior grau de desenvolvimento socioeconômico e em que há agentes e ações de estímulo ao empreendedorismo inovador.
IMPLICAÇÃO	Têm baixo grau de planejamento do ato empreendedor, mais fadados ao insucesso.	Planejam sua ação empreendedora, o que aumenta suas chances de êxito.

Fonte: Mello, 2018, p.50.

Adicionalmente, estudos têm demonstrado que países em desenvolvimento apresentam mais “empreendedores por necessidade” do que “por oportunidade”, além de, também, terem oscilação mediante crises econômicas. Indicamos, ainda, estudo acadêmico relevante no tema: Vale, Corrêa & Reis, 2014.

POTENCIAL DE ESCALABILIDADE ASSOCIADA A EMPREENDIMENTOS INOVADORES

Há ainda outra mirada possível quando pensamos em organizações nascentes. A natureza institucional e o posicionamento estratégico dessas organizações podem determinar e orientar seu potencial e as características de seu desenvolvimento - inclusive o seu impacto na sociedade.

Há certa conformidade (ANPROTEC, 2012) de que existem duas categorias idealizadas que agrupam as organizações nascentes - e mesmo as consolidadas - em relação às características do desenvolvimento consequente de sua operação. Assim, existiriam as orientadas para o desenvolvimento local e setorial e as orientadas para a geração e uso intenso de tecnologias.

ANPROTEC

Criada em 1987, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) reúne cerca de 370 associados, entre incubadoras de empresas, parques tecnológicos, aceleradoras, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras entidades ligadas ao empreendedorismo e inovação.

MARKETPLACE

Pode ser uma empresa que tem uma plataforma em que vários fornecedores se inscrevem e vendem seus produtos. Essa plataforma funciona de forma que o usuário entre em determinado *site* e compre em mais de uma loja, pagando todos os itens juntos. Essa plataforma pode ser vista como várias vitrines de um *shopping center*. (<https://pt.wikipedia.org/wiki/Marketplace>)

No grupo das organizações orientadas ao desenvolvimento local e setorial, podemos apontar as organizações que ofertam consultorias em formato presencial e em atendimento a demandas específicas de seus clientes. Também estariam as que performam no campo do impacto social e visam desenvolver um segmento econômico desassistido - catadores de papel, público LGBT, pessoas com deficiência (PCD), em situação de rua etc.

No grupo das organizações orientadas ao uso intenso de tecnologias, estariam, via de regra, as que ofertam aplicativos e atuam com produtos e serviços no campo da "*Internet das Coisas*". As empresas de *marketplace*, que aproximam oferta e demanda (Uber, Airbnb, iFood), operam nessa perspectiva. São empresas normalmente enxutas, do ponto de vista do quantitativo de funcionários, e podem se orientar a atender mercados globais sem precisar de uma instalação física.

De modo geral, podemos dizer que as organizações orientadas ao desenvolvimento local e setorial têm menor poder de escalabilidade financeira e mercadológica, considerando sua natureza de crescimento e absorção de novos clientes - mesmo as que trabalham com franquias. Já as organizações voltadas ao uso intenso de tecnologias têm maior poder de crescimento financeiro e de atingimento de mais clientes e beneficiários.

No entanto, é interessante observar que é possível unir ambas as estratégias, como é o caso de *startups* de impacto social brasileiras que associam o uso intensivo de tecnologias no atendimento de segmentos desassistidos. É o caso da "Hand Talk" e da "Audima".



Figura 4. Hugo, intérprete virtual da Hand Talk.

HAND TALK

A Hand Talk realiza tradução digital e automática para a Língua Brasileira de Sinais, por meio de dois produtos principais: seu tradutor de sites traz acessibilidade digital em Libras para a comunidade surda e seu aplicativo quebra a barreira de comunicação que há entre ela e os ouvintes. Mais no site da empresa: <https://www.handtalk.me/>

AUDIMA

A Audima visa gerar inclusão digital com o áudio, assim, lê textos de sites para ajudar na inclusão de pessoas com deficiência visual. Para saber mais informações, acesse: <https://audima.co/>

Vale menção que a Hand Talk nasceu como "Falibras" - projeto de um grupo de pesquisa de estudantes e professores da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), que desenvolveu um sistema computacional que converte textos e áudio em Libras. Desde então, a startup brasileira ganhou inúmeros prêmios, tendo sido, inclusive, apontada pela ONU como o melhor aplicativo social do mundo.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

– Brasília: ANPROTEC, 2012. <http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf>. Acesso em abril de 2019.

ARANHA, José Alberto S. Interfaces: A Chave para Compreender as Pessoas e Suas Relações em um Ambiente de Inovação. São Paulo: Saraiva. 2009.

AROCENA, Rodrigo; SUTZ, Judith. Conhecimento, inovação e aprendizado: sistemas e políticas no Norte e no Sul. In: LASTRES,

H.; CASSIOLATO, J.; ARROIO, A. (Org.) Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ/Contraponto, 2005.

BARBOSA, Denis B. Direito da Inovação. Comentários à Lei 10.973/2004, Lei Federal da Inovação. Lumen Juris Editora. Rio de Janeiro, 2006.

BAZERMAN, Max; TENBRUNSEL, Ann. Antiético, eu? Descubra por que Não Somos Tão Éticos Quanto Pensamos e o que Podemos Fazer a Respeito. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2011.

BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOTTINO, Carla; DIAS, Carolina; KORMAN DIB, Sandra. Empreendedorismo, matéria eletiva - reflexões sobre a experiência em uma universidade. Rio de Janeiro: Publit, 2016.

BRESCHI, Stefano; MALERBA, Franco. Sectorial innovation systems: technological regimes, schumpeterian dynamics and spacial boundaries. In: EDQUIST, C. (ed.) Systems of innovations: technologies, institutions and organizations. Londres: Printer, 1997. p. 130-155.

CASSIOLATO, José E.; LASTRES Helena. Discussing innovation and development: Converging points between the Latin American school and the Innovation Systems perspective? Globelics Working Papers Series, n. 2, 2008.

CASSIOLATO, José E.; RAPINI, Márcia; BITTENCOURT, Pablo. A relação universidade-indústria no sistema nacional de inovação brasileiro: uma síntese do debate e perspectivas recentes. Redesist Research Paper, n. 11, 2007.

CHESBROUGH, Henry. W. The era of open innovation. MIT

Sloan Management Review, Massachusetts, v. 44, n. 3, p. 34-41, 2003.

CORREA Victor S.; VALE, Gláucia M. V. Redes sociais, perfil empreendedor e trajetórias. Revista Adm., São Paulo, v. 49, n.1, p.77-88, jan./fev./mar./ 2014. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/86370/89042>>. Acesso em abril de 2019.

COOKE, Philip. Regional innovation systems: an evolutionary approach. In: BARAC- ZYK, H.; COOKE, P.; HEIDENRIECH, R. (Ed.) Regional Innovation Systems. London: London University Press, 1996.

DAGNINO, Renato. A relação universidade-empresa no Brasil e o “argumento da Hélice Tripla”. Revista Brasileira de Inovação, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa. Rio de Janeiro: Sextante. 2008.

DORNELAS, José. Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. 1. Ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DRUCKER, Peter. Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. São Paulo, Pioneira, 1985.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from national systems and “mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. Research Policy, 29, p. 109-123, 2000.

FREEMAN, Christopher. The ‘National System of Innovation’ in historical perspective. Cambridge Journal of Economics, 19, p. 5-24, 1995.

FREEMAN, Christopher. Technology Policy and Economic

Performance: Lessons from Japan. London: Pinter Publishers, 1987.

KHATRI, N. Yesterday, Today, Tomorrow: To work towards Regenerative Economy. *Aweshkar Reviewed Research Journal*, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 7–10, 2018. Disponível em: <https://www.welingkar.org/sites/default/files/pdf/we-research-aweshkar-research-journal/aWeshkar_March_2018.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019.

LAPOLLI, Édis M.; GOMES, Roberto K.. Práticas intraempreendedoras na gestão PÚBLICA: um estudo de caso na Embrapa. *Estud. av.*, São Paulo, v. 31, n. 90, p.127- 142, May 2017.

LUNDEVALL, Bengt-Åke. National systems of innovation: towards a theory of innovation and a interactive learning. Londres, Pinter ed. 1992. MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia (Brasil), 1992.

LUNDEVALL, Bengt-Åke. Product innovation and user-producer interaction. Aalborg: Aalborg University Press, 1985.

LUNDEVALL, Bengt-Åke; JOHNSON, B.; ANDERSEN, E.; DALUM, B. National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*, v. 31, p. 213-231, 2002.

MEIRA, Sílvio. Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil.

1ª. Edição. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

MELLO, Ruth E. S. de. Incubadoras universitárias de negócios de impacto social: origens, diferenças e desafios. (Tese) Dep. de Sociologia, PUC-Rio. Rio de Janeiro: 2018. Disponível em <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/36213/36213.PDF>>. Acesso em 01 de março de 2019.

MUNROE, Tapan and WESTWIND, Mark. Silicon Valley: the Ecology of Innovation, Malaga, Spain: APTE, 2008.

NELSON, Richard. National Innovation Systems – a Comparative Analysis. Oxford University Press, ed. 1993.

NIGRO, Rachel. A tensão entre lucro e ética. CTEP, 3 jul. 2014. Disponível em: <http://cpro16197.publiccloud.com.br/~ctep/index.php/observatorio/54-a-tensao-entre-lucro-e-etica>. Acesso em: nov. 2015.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo. Tradução da FINEP. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Finep, 2005. Disponível em: <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>.

PARANHOS, Julia. Interação entre empresas e instituições de Ciência e Tecnologia.

– o caso do sistema farmacêutico de inovação brasileiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Editora da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2012.

PAROLIN, Sônia R.; VOLPATO, Maricilia. (org.) Faces do empreendedorismo inovador. Coleção Inova, v. 3. Curitiba: SENAI/ SESI/IEL, 2008.

SEKIGUCHI, Celso; AZEVEDO, Wilson; MARTINIS, Elena; ROCHA, Tião. Empreendizagens. In: Ensino de Empreendedorismo no Brasil (LOPES, R. M. A.. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017.

VALE, Gláucia M. V.; CORREA, Victor S.; REIS, Renato F. dos. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade?. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 18, n. 3, p. 311-327, June 2014 . Available from <<http://old.scielo.br/pdf/rac/v18n3/v18n3a05.pdf>>. Access on 27 Apr. 2019.

VELHO, Beatriz & MELLO, Ruth. Ciclo Orgânico: the Challenge of Selling the Impact. SAGE Business Cases: mimeo, 2019.

CAP.2

O QUE É INOVAÇÃO SOCIAL?

Autores: Carla Milena Queiroz Bucar, Paulo André Ferreira e Monique Roque.

A origem da inovação social, enquanto prática, é antiga, podendo remeter-se a períodos do século XIX - como as iniciativas de Florence Nightingale no tratamento médico humanizado aos mais pobres e na organização do socorro a feridos na Guerra da Crimeia (1853-1856). Outro exemplo de inovação social desse referido século foi a criação de um fundo previdenciário para associados de sindicatos e cooperativas, segundo Monteiro (2019).

Todavia, o debate conceitual sobre inovação social é relativamente recente - impulsionado pela *Stanford Social Innovation Review*, em 2003, que definiu tal conceito, inicialmente, como "o processo de inventar, garantir apoio e implementar novas soluções para necessidades e problemas sociais, dissolvendo fronteiras e intermediando o diálogo entre os setores público, privado e o terceiro setor"; e revisado, em 2008 (*Rediscovering Social Innovation*), entendendo a inovação social como uma "nova solução para um problema social, que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes. Além disso, o valor agregado neste conceito mais amplo beneficia, principalmente, a sociedade como um todo, e não apenas alguns indivíduos". Essa sofisticação de conceito, além de contemplar com maior amplitude as complexidades da significação, enfatiza, sobretudo, a necessidade de abranger a coletividade, destacando a questão social.

De uma forma simplificada, consultando o significado das duas palavras, infere-se que a "inovação social" é um binômio formado por "inovação", que significa a constituição de algo novo,

e "social", que diz respeito ou que é benéfico à sociedade. Ou seja, uma novidade que produz um bem-estar a todos.

De acordo com *Stanford Graduate School of Business*, há 3 pilares que estão estimulando a cultura da inovação social contemporânea: a troca de ideias e valores, as modificações nos papéis e relacionamentos e a integração de capital privado com apoio público e filantrópico.

Em síntese, é possível afirmar que as inovações sociais podem surgir através da identificação de problemas ou demandas sociais, e na construção de soluções coletivas para essas questões, objetivando impactar positivamente a sociedade como um todo e/ou um setor específico em situação de maior vulnerabilidade - minorias sociais, por exemplo.

Por fim, cabe destacar que inovação social e inovação tecnológica são conceitos distintos - embora o primeiro possa se utilizar do segundo para gerar ganhos em termos de escala e maior acessibilidade para o público-alvo, além dos ganhos de eficiência, eficácia, governabilidade e governança. Ou seja, o papel da tecnologia nesse processo é expandir o acesso à inovação social, tornando-a mais barata, replicável e escalável. Assim, mais pessoas são alcançadas e seu impacto é potencializado.

FLORENCE NIGHTINGALE

Florence Nightingale foi uma mulher que participou como voluntária na Guerra da Crimeia (1854), quebrando preconceitos em relação a participação das mulheres no Exército e promovendo transformações significantes nas condições de saúde da sociedade de seu tempo. Atualmente, Florence é considerada fundadora da Enfermagem Moderna.

REFERÊNCIAS

AEROCHIMPS. O que é inovação social e como ela pode melhorar o mundo?: Negócios que solucionam problemas sociais podem ser a melhor estratégia para o futuro. MEDIUM (ed.). [S. l.], 28 out. 2014. Disponível em: <https://medium.com/@Aerochimps/o-que-e-inovacao-social-e-como-ela-pode-melhorar-o-mundo-e8454b16f37c>. Acesso em: 7 abr. 2021.

AEVO. Inovação social: o que é, conceito e como começar. [S. l.], 17 dez. 2020. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/inovacao-social/>. Acesso em: 7 abr. 2021.

Costa, Roberta et al. O legado de Florence Nightingale: uma viagem no tempo. Texto & Contexto - Enfermagem [online]. 2009, v. 18, n. 4 [Acessado 10 Abril 2022] , pp. 661-669. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-07072009000400007>>. Epub 29 Jan 2010. ISSN 1980-265X. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072009000400007>.

"INOVAÇÃO", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2021, <https://dicionario.priberam.org/inovacao> [consultado em 07-04-2021].

"SOCIAL", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2021, <https://dicionario.priberam.org/social> [consultado em 07-04-2021].

SOULE, Sarah A.; MALHOTRA, Neil; CLAVIER, Bernadette. Defining Social Innovation: Stanford GSB was the first North American business school to establish a center dedicated to engaging students in the pursuit of social and environmental change and made many contributions to the understanding of the evolving field of social innovation.. Stanford Graduate School of Business, 2015. Disponível em: <https://www.gsb.stanford.edu/experience/about/centers-institutes/csi/defining-social-innovation>. Acesso em 2021.

CAP.3

EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIOS DE IMPACTO

Autores: Aline Selder, Carla Milena Queiroz Bucar e Pablo Henrique Oliveira.

O Empreendedorismo Social é o ramo empreendedor que visa resolver um problema social ou de uma comunidade específica, buscando soluções dentro da lógica de mercado, gerando produtos e/ou serviços de qualidade, a fim de ajudar ou diminuir a desigualdade e de promover inclusão ou geração de rendas. As Empresas Sociais são economicamente rentáveis, o que as diferencia de uma ONG, por exemplo. Assim, pode-se concluir que uma Empresa Social pega a parte social das Organizações Sem Fins Lucrativos e utiliza os conceitos de mercado, tal como as empresas que apenas visam o lucro.

Os Negócios de Impacto buscam - dentre outros objetivos - resolver problemas sociais e beneficiar as pessoas de baixa renda, para gerar transformação. Dessa forma, os NIS estão voltados para um futuro próximo, ao pensar em um consumo consciente, em um comércio justo, na distribuição e no descarte, para gerar uma transformação social positiva no país e no mundo.

Os Negócios de Impacto Socioambiental são iniciativas que buscam resolver um problema social e/ou ambiental através de sua atividade principal - inovação com novas tecnologias, produtos que contribuem para melhorar a qualidade de vida da população da base da pirâmide etc. Esses negócios se diferem de organizações não governamentais (ONGs), pois não dependem de filantropia ou doações; são sustentáveis financeiramente.

Além disso, os Negócios de Impacto Socioambiental possuem um propósito principal, traçam metas e atuam junto à parcerias, de forma colaborativa, para alcançar a mudança social e/ou ambiental - resultado final objetivado - levando conhecimento e novas soluções para todos e todas. Assim, essas empresas entregam bens e serviços que favorecem a comunidade. Para isso, o empreendedor social deve conhecer seu público-alvo e suas necessidades, desenvolver um produto que satisfaça a população e ter vivência no cotidiano dessas pessoas.

O empreendedor deve, sempre, estar preocupado com os problemas sociais e ambientais em seu entorno e precisa buscar, não só o lucro mas, impactar de forma positiva a sociedade, seja no âmbito social e/ou ambiental - atentando-se a uma abordagem H2H (Tradução: "humano para humano"). Trata-se de um criador de soluções, um inovador que mostra a diversidade que existe no mundo e que é capaz de realizar mudanças positivas em diversos aspectos da vida humana: cidadania, poder de escolha, renda, educação, habitação, qualidade de vida, segurança, liberdade, alimentação, cultura, saúde etc..

REFERÊNCIAS

MEUSBURGUER, Rose. O Que é Empreendedorismo Social. Youtube, 4 mar. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=MxJJNwOx8TE>. Acesso em 2021.

SEBRAE. O que são negócios de impacto social e como eles funcionam: Entenda as características de um negócio de impacto social e saiba como abrir o seu com a ajuda do Sebrae.. [S. l.], 11 abr. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 2021.

CAP.4

CASOS

CASO DIÁSPORA.BLACK

Autores: Ana Carolina Bertanha, Andressa Kasper, Alberto Saab, Bruna Amaral, Francisco Pessoa, João Pereira, Liliansa Pinelli, Mariana Vieira, Monique Roque, Pablo Henrique Oliveira, Paulo André Ferreira, Raquel Rocha André Freire.

INTRODUÇÃO

Contextualizando a diversidade brasileira, segundo um estudo feito pela *Grant Thornton*, em 2021 as mulheres ocupavam cerca de 39% dos cargos de liderança no Brasil. Já o IBGE afirma que cerca de 56% da população brasileira é representada por pessoas negras; informação essa que, quando contrastada com dados do Instituto Ethos - sobre as 500 empresas de maior faturamento no Brasil - onde apenas 6,3% de profissionais negros ocupam cargos de gerência, elucida tamanho problema social que ainda enfrentamos. Por ser o último país das Américas a abolir a escravidão há 133 anos, em 1888, pode-se dizer que o Brasil é o país do continente que mais vive reflexos do período escravocrata - que durou mais de 300 anos.

A estrutura social criada desde a chegada dos portugueses até a assinatura da "Lei Áurea" permitiu que o racismo estivesse em todas as camadas da sociedade, como por exemplo: a educação, religião, posse de bens, direito à cultura e, até mesmo, presente em leis, como a chamada "Lei dos Vadios e Capoeiras" de 1890, que permitia a prisão de negros sem estudo, trabalho ou que praticassem capoeira. Somente quase um século depois, o racismo pôde ser considerado crime inafiançável e imprescritível no Brasil,

com a "Lei Caó", sancionada em 1989 (FORTE, 2019).

No Brasil, os negros movimentam uma renda própria de R\$1,7 trilhão por ano, aproximadamente. Ainda, R\$ 359 bilhões dessa movimentação correspondem à fatia de empreendedores negros - cerca de 14 milhões. Se formassem um país, seria o 17º em consumo no mundo e 11º em população. Mesmo assim, a média mensal salarial de um empreendedor negro (R\$ 1.420) equivale à metade da média de remuneração mensal de um empreendedor branco (R\$ 2.827). O cenário torna-se ainda mais problemático quando se observa que mais de 90% das campanhas publicitárias têm protagonistas brancos; e 72% dos consumidores negros consideram que as pessoas que aparecem nas publicidades são muito diferentes deles (MONTEIRO, 2018).

É possível identificar o racismo estrutural presente, também, no turismo, conforme foi demonstrado em uma pesquisa realizada em 2018, pela turismóloga Tainá Santos: 46,7% dos viajantes negros já vivenciaram ou sofreram situações de racismo e/ou injúria racial em viagens pelo Brasil (COMO O..., 2020).

Dito isso, a ideia inicial do NIS Diáspora.Black surgiu em 2018, por iniciativa do fundador Carlos Humberto, a partir de situações constrangedoras vividas por seus conhecidos e por ele próprio, que chegou a ser questionado por um anfitrião se era traficante de drogas. Já em outra ocasião, ao retornar do mercado, Carlos viu um recado na porta dizendo que "não era bem o que esperavam". Tais problemas, somados aos dados de uma pesquisa da Universidade de Harvard, que apontou que negros têm 16% menos chances de serem aceitos em plataformas tradicionais de hospedagem, motivaram o surgimento da plataforma (HABITAT, 2019).

Assim, Carlos Humberto idealizou a Diáspora.Black, através

de sua vivência como homem negro ativo no setor de turismo - que em muitas ocasiões, foi recebido de maneira despreparada por seguranças em hotéis onde se hospedava, que não o entendiam como consumidor; além de ter sofrido um episódio de racismo em sua própria casa por ser um anfitrião negro, dentre outras experiências negativas. Tais vivências e a constante presença de comportamentos racistas em serviços de turismo foi o que motivou Carlos a agir para transformar esse cenário.

Quando retornamos e avaliamos os números, percebemos que vivemos em um país com 56,1% de sua população autodeclarada negra, segundo dados do IBGE (2019); população essa que movimenta R\$ 1,7 trilhão por ano no país, segundo um estudo realizado pelo Instituto Locomotiva, com apoio do Banco Itaú - sendo o grupo que mais consome no Brasil. Ainda, no setor de turismo, as classes A e B movimentam cerca de R\$ 46 bilhões, e cresceram 10% entre 2013 e 2018; já as Classes C, D e E movimentam R\$22 bilhões no setor, apresentando um crescimento de 105% nos últimos 10 anos - segundo dados do Ministério do Turismo (2018). Esses dados mostram o potencial que a população negra tem como consumidora de serviços de turismo, e essa movimentação para o crescimento de consumo requer o desenvolvimento de novas tecnologias capazes de proporcionar uma experiência baseada nas características e necessidades dessas classes sociais.

Além disso, podemos, ainda, observar diversas barreiras de visibilidade e valorização da cultura negra dentre os destinos turísticos do país. Mesmo apresentando 73% de suas manifestações culturais relacionadas à comunidade afro, o Brasil ainda enfrenta a realidade de 77% dos negros não se sentirem representados nos serviços oferecidos pelas empresas - também, segundo estudos realizados pelo Instituto Locomotiva (2018) - e é nesse contexto que a Diáspora.Black surge.

A INOVAÇÃO SOCIAL DA DIÁSPORA.BLACK

A Diáspora.Black é um *marketplace* de venda de turismo, com modelo de Sociedade Empresária Limitada - tendo sede em São Paulo. O empreendedor Carlos Humberto fundou seu Negócio Social em 2018, buscando contribuir para minimizar a desigualdade social no setor de turismo, através do reconhecimento e da visibilidade da história e da cultura negra, e da facilitação do acesso de pessoas negras a serviços desse setor. O diferencial da plataforma criada pelo Carlos e seus sócios é oferecer o respeito em todos os seus serviços, atraindo não só consumidores negros, mas todos aqueles que se identificam com esse princípio.

DIASPORA.BLACK

Hoje a Diáspora.Black conta com 4 serviços, de acordo com sua página *web* (<https://diaspora.black/>):

Hospedagens - Disponibiliza pacotes de hospedagem em diversos países, seja em casas, hotéis, chácaras, entre outros.

Experiências turísticas - Disponibiliza roteiros turísticos para viajantes, empresas e escolas, de forma que a história e a cultura negra sejam, amplamente, exploradas e reconhecidas.

Treinamentos - Desenvolve treinamentos para empresas de turismo, ajudando-as a desenvolver um serviço com padrão de qualidade para o consumidor negro; e para grupos e comunidades tradicionais, desenvolvendo o turismo de base comunitária.

Experiências online - Devido a novas demandas geradas pela pandemia, disponibilizam cursos, oficinas e atividades culturais para eventos *online*, focados na cultura negra.

Ao se cadastrar na Diáspora.Black você faz parte de uma comunidade global que busca viver experiências centradas no fortalecimento da cultura negra. A Diáspora.Black oferece experiências de turismo a partir de um modelo sustentável e com alto valor cultural, visando o respeito e a igualdade racial. Dentre os ODS para o qual esse negócio contribui, destaca-se o ODS 10 - "Redução das Desigualdades". Dentre as metas presentes em sua página na *web*, cita-se a intenção de: "até 2030 empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, de forma a reduzir as desigualdades, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, nacionalidade, religião, condição econômica ou outras".



Figura 5. Carlos Humberto da Silva Filho,
CEO Founder na Diáspora.Black.

AJUSTE NO MODELO DE NEGÓCIOS PELA PANDEMIA COVID19

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia do novo vírus Sars-Cov-2 - causador da doença Covid-19 - em razão de sua rápida disseminação geográfica e elevada taxa de contaminação. A referida Organização publicou, ainda, recomendações aos países sobre como atuar na prevenção e tratamento da doença, destacando medidas de distanciamento social como base para reduzir a disseminação do vírus. Diante disso, com o mundo em quarentena e impossibilitado de viajar, a Diáspora.Black propôs a reinvenção do turismo, em carta aberta à sociedade, reforçando a crença na força do coletivo para enfrentar tal adversidade.

Observando as orientações da Organização das Nações Unidas (ONU) para o turismo (UNWTO, 2020), a Diáspora.Black expandiu seu leque de serviços, focando em oferecer treinamentos, palestras, cursos e atividades culturais online, centrados na cultura negra. Ainda, a Diáspora.Black se atentou às 10 recomendações feitas pela ONU, imprimindo traços próprios de seu negócio:

- i) reforço na segurança dos serviços, para reconquistar e fortalecer a confiança dos clientes, executada com a suspensão de taxas de cancelamentos e a remarcação dos serviços e produtos oferecidos;
- ii) desenvolvimento de novas habilidades e competências, a partir de treinamentos e qualificação, voltados à inovação e transformação digital;
- iii) investimento em capital humano, com formação e treinamento para os profissionais, por meio de treinamentos sobre competências e ferramentas digitais;
- iv) incentivo à inovação, valorizando os princípios de sustentabilidade, acessibilidade e diversidade cultural;

- v) garantia do acesso igualitário à estratégias e medidas implementadas, com apoio técnico e financeiro para mulheres e outros grupos;
- vi) desenvolvimento de novos produtos e mercados;
- vii) investimento em inteligência de dados e de marketing, especialmente, relacionados às intersecções com a cultura e a economia criativa, esportes, bem-estar e ecoturismo;
- viii) incentivo a práticas sustentáveis e socialmente responsáveis para o turismo;
- ix) valorização e manutenção das tradições locais de comunidades rurais ou tradicionais;
- x) revisão da governança do turismo.

Nesse contexto, a Diáspora.Black elaborou um formulário para entender a demanda dos viajantes e pensar em novos projetos - que também incluem a construção de políticas públicas para o setor do turismo. Três novos serviços passaram a integrar seu negócio, com foco na valorização e no alcance digital dos parceiros, fomentando o engajamento da comunidade de viajantes: venda de hospedagem, venda de roteiros - experiências, *workshops*, roteiros turísticos, pedagógicos e institucionais - e venda de treinamentos.



Figura 6. Diáspora.Black sendo destaque em matéria produzida pela revista "Pequenas Empresas & Grandes Negócios".

MODELO DE NEGÓCIOS E INVESTIMENTO

O modelo de negócios da Diáspora.Black é baseado no *marketplace* B2C (*business to consumer*), com a cobrança de 20% de comissão sobre as hospedagens, experiências e os eventos online, adquiridos através da plataforma. Ainda, comercializam treinamentos e consultorias para outras instituições.

Em 2016 - com o esforço pessoal de cada um dos fundadores, que investiram do próprio bolso - fundaram a Diáspora.Black. No início de 2017, fizeram sua primeira campanha de *crowdfunding*, com um *ticket* médio de R\$ 15 mil - bastante ousado dentro da comunidade negra. E tiveram um *feedback* bastante positivo, arrecadando R\$ 17 mil.

Em 2018, depois de uma jornada de 6 meses em São Paulo, fizeram uma segunda campanha de *crowdfunding*, com um *ticket* médio ainda mais alto, de R\$ 30 mil - valor suficiente para permanecerem na capital paulista desenvolvendo o projeto. Ainda nesse ano, a Diáspora.Black foi escolhida para a primeira turma da aceleradora "Estação Hack" - iniciativa do Facebook Brasil - que fornece mentoria e local para *startups* de impacto social; desbancando, junto com outras nove empresas, outros 760 projetos concorrentes, o que evidencia seu potencial e extrema relevância em países como o Brasil, que não tem como hábito valorizar a maioria de sua população que é negra.

Em 2019, a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) regulamentou o "*crowdfunding* de investimentos", criando, assim, uma alternativa para a democratização de investimentos de impacto. Nessa onda - e graças aos bons resultados obtidos - a Diáspora.Black já estava na primeira rodada de investimentos da Vox Capital - a "Rodada Semente" - quando arrecadou R\$ 600 mil, através de 79 investidores - entre eles a própria Vox Capital.

A Diáspora.Black foi a primeira oferta do "Clube de Impacto" da gestora de investimento de "Impacto Social Vox Capital". Na plataforma de investimento coletivo, era possível aportar a partir de R\$ 1 mil no negócio. A modalidade é chamada *Equity Crowdfunding* e esse piloto da Vox Capital foi realizado em agosto de 2019, no "*Basement*" - plataforma autorizada pela CVM. A meta de arrecadação de R\$ 600 mil foi atingida em apenas duas semanas. Esse capital, segundo o CEO da Diáspora.Black, Carlos Humberto da Silva, foi usado para fomentar a expansão da *startup*, focando no desenvolvimento de tecnologia própria, no aprimoramento da experiência do cliente e na ampliação das estratégias de *marketing*.

A rodada de investimento coletivo, lançada pela Vox, representou a primeira entrada de capital de terceiros na empresa, o que serviu para acelerar a curva de aprendizagem inicial do negócio. A maior parte do capital adquirido pela plataforma foi investida em custos operacionais, incluindo expansão de parcerias e roteiros turísticos (2019).

Para entender um pouco mais sobre essa modalidade de investimento, a Comissão de Valores Mobiliários editou, em 2017, a "Instrução CVM 588", que regulamenta o *Equity Crowdfunding*, ou seja, as ofertas públicas de pequenas empresas através da plataforma eletrônica de investimento participativo. A regulação institui algumas regras para o investimento, sendo as principais: apenas empresas com receitas anuais até R\$ 10 milhões podem realizar o financiamento, com dispensa automática de registro de oferta e emissor na CVM; as ofertas só podem acontecer em plataformas autorizadas pela CVM; e as empresas têm o prazo máximo de 180 dias de captação com valor de até R\$ 5 milhões.

O *Equity Crowdfunding* é um investimento de renda variável e, por isso, está sujeito a riscos, como a perda do valor investido por

conta de falhas na gestão da empresa - ainda mais por se tratar de *startups* - e da baixa liquidez; afinal, se o investidor quiser vender seu contrato antes do prazo estabelecido só poderá negociá-lo em um mercado privado. Mas, por outro lado, se a empresa souber usar o capital investido, conseguirá escalar e crescer o negócio de forma exponencial.

As formas mais comuns de retorno dos recursos aportados pelos investidores são quando há a venda da empresa com a sua respectiva valorização, através de uma nova rodada de investimentos - com ganho na valorização do título ou no recebimento de dividendos. O mais importante é saber que um investidor em empresas como a Diáspora.Black está investindo em uma empresa de Impacto Positivo, pautada em um crescimento de longo prazo; logo, seu retorno, também, será de longo prazo. Nesse contexto, a Diáspora.Black foi escolhida para atrair uma fatia de mercado que ainda não fazia parte do perfil comum da Vox Capital: os pequenos investidores, dispostos a colocar recursos em empresas com alto potencial de gerar impacto social positivo, que alinhem o propósito com o retorno financeiro.

Em 2021, a Diáspora.Black foi contemplada com um investimento do *Google For Startups*, por meio da iniciativa "*Black Founders Fund*" - criada para investir e potencializar *startups* que possuem, em seu quadro de sócios ativos, pessoas que se autodeclaram negras, que sejam constituídas e que estejam em operação no Brasil. Os benefícios recebidos pela Diáspora.Black - e outras empresas contempladas pelo citado programa - foram os seguintes: créditos em produtos da Google; possibilidade de participação em programas realizados pelo *Google For Startups*; acesso à rede de mentores para auxiliar em seus desafios; e recursos financeiros sem participação societária ou quaisquer contrapartidas.

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA DIÁSPORA.BLACK

O setor de turismo no Brasil é altamente estratégico, movimentando cerca de 8,1% do PIB e empregando mais de 2,9 bilhões de profissionais. Além disso, mesmo passando por momentos de crises econômicas com desaceleração, como durante a pandemia, quando é chegado o momento de retomada o mesmo é um dos primeiros a recontratar e promover geração rápida de empregos e renda. Portanto, investir em inclusão social por meio do turismo é pensar em estratégias que contribuam com o combate às desigualdades, contemplando tanto a população negra na empregabilidade, quanto no consumo; já que essa população é responsável por movimentar cerca de R\$ 1,7 trilhão em renda anual, de acordo com dados levantados pelo Instituto Locomotiva.

De acordo com o relatório anual da Vox Capital (2019), os indicadores a serem implementados para avaliar o impacto da *startup* são: I) Porcentagem no aumento de renda dos anfitriões; II) Percepção dos clientes sobre representatividade, relevância do serviço consumido e qualidade do serviço. Dito isso, até o ano passado (2020), o volume total transacionado com a venda de hospedagens foi de R\$ 63,5 mil; e a plataforma tinha 4,6 mil usuários cadastrados e índice de 7,2 de satisfação do cliente.

Vale destacar que todos os negócios investidos pela Vox Capital passam pela formação de uma Teoria da Mudança, que é avaliada, construída e acompanhada em conjunto com a gestora durante todo o período em que a empresa integra o portfólio da Vox. Por isso, além dos *inputs* (serviços que a empresa oferece), *outputs* e *outcomes* (resultados a médio e longo prazos), o impacto visado pela Diáspora.Black, a partir do recebimento dos aportes financeiros, é: "Abrir a porta para referências e histórias da população negra, promovendo riqueza, equidade e valorização da identidade".

De acordo com o “Impactômetro” da Vox Capital, o modelo de negócios da Diáspora.Black pode ser classificado como estando na fase de “*startup*” - não de “*growth*”, nem ainda de “*scale-up*”. Já em relação ao alcance de seu impacto, está no nível intermediário de “engajamento” - tendo ultrapassado as fases de “hipótese” e “alcance”, e ainda podendo alcançar a etapa de “transformação”. Tal estudo baseia-se no nível de maturidade do negócio, considerando o nível de acuracidade de mensuração do impacto, ou seja, o quanto a empresa já consegue provar os efeitos que gera na vida dos seus usuários. A tendência é que, quanto mais *inputs*, *outputs* e *outcomes* o negócio tiver, maior robustez terá a avaliação de resultados do impacto, visando alcançar a Teoria da Mudança proposta.

Os indicadores têm como base a sua Teoria da Mudança, onde:

INPUT (O que a empresa faz) – a) Experiências culturais; b) Certificação: treinamentos para um atendimento igualitário dos hotéis; c) Rede de hospedagem.

OUTPUT (Resultado imediato do produto) – a) Geração de renda para anfitriões, espaços de turismo e produtores culturais; b) Acesso a atividades culturais que valorizam a equidade racial; c) Estabelecimentos capacitados para um atendimento inclusivo e sem preconceitos.

OUTCOME (Resultado a médio e longo prazos) – a) Valorização da diversidade racial e cultural e promoção da igualdade racial; b) Fortalecimento da autoestima e identidade negra; c) Fortalecimento do fluxo financeiro na comunidade negra.

IMPACTO (O que a empresa quer mudar) - Abrir a porta para novas referências e histórias da população negra promovendo riqueza, equidade e valorização da identidade.



Figura 7. ODS associados pela Diáspora.Black.
 Fonte: <https://hospedagem.diaspora.black/sobre/>

DESAFIOS

Para dar acesso a populações de menor renda ao turismo, a Diáspora.Black oferece pacotes com parcelas mínimas de R\$ 50,00, pagas no cartão de crédito, em até 10 parcelas desse valor. É interessante lembrar que hoje, no Brasil, há uma vasta oferta de crédito através de financiadoras de cartão, onde a taxa de juros anual do cartão de crédito rotativo - para o chamado cliente regular, que paga o mínimo de 15% da fatura dentro do prazo regular - variou para 311,7% em janeiro de 2021, de acordo com o Banco Central do Brasil (BC). Ainda, no Brasil, 27,3 milhões de pessoas recebem até um salário mínimo - um terço do total da força de trabalho do país - segundo dados de setembro de 2019 (PNAD-Contínua do IBGE). E o salário mínimo mensal foi reajustado para R\$ 1.100,00 a partir de 1º de janeiro de 2021.

Destaque-se, ainda, que o cenário nacional da crise de empregos no Brasil piorou com a pandemia do Coronavírus. O número de desempregados (desocupados), no 4º trimestre de 2020, era de 13,9 milhões.

A indústria do turismo foi a mais afetada pela pandemia de Covid-19 em 2020. Ainda no meio desse referido ano, no ápice da crise, a Organização Mundial de Turismo (OMT), órgão das Nações Unidas, estimou perdas superiores a R\$ 1,6 trilhão para o setor. O turismo no Brasil não ficou para trás e foi impactado violentamente.

Segundo dados divulgados em novembro de 2020 pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), o setor perdeu quase R\$ 42 bilhões em faturamento neste ano, uma queda de 44% em relação ao ano anterior.

REFERÊNCIAS

27,3 milhões de brasileiros ganham até um salário mínimo: Trabalhador vale menos que um quilo de carne!. *Conversa Afiada*, 3 fev. 2020. Disponível em: <https://www.conversaafiada.com.br/economia/27-3-milhoes-de-brasileiros-ganham-ate-um-salario-minimo>. Acesso em 2021.

BELARMINDO, João. *Equity Crowdfunding: uma nova maneira de investir*. Investificar, 2020. Disponível em: <https://www.investificar.com.br/equity-crowdfunding-uma-nova-maneira-de-investir/>. Acesso em: Acesso em 2021.

BERTÃO, Naiara. *Agora você já pode investir em startups de impacto com R\$ 1 mil: Gestora de fundos de impacto, a Vox Capital lança esta semana plataforma de investimentos para pessoa físicas aplicarem*. Valor Investe, São Paulo, 29 jul. 2019. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/produtos/fundos/noticia/2019/07/29/agora-voce-ja-pode-investir-em-startups-de-impacto-com-r-1-mil.ghtml>. Acesso em 2021.

BRASIL, Cristina Indio do. *Serviços avançam e comércio recua na participação no PIB desde 1947: Dados são de estudo da CNC, que comemora 75 anos*. FRANCO, Nádia (ed.). Agência Brasil, 2 dez. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-12/servicos-avancam-e-comercio-recua-na-participacao-no-pib-desde-1947>. Acesso em 2021.

BRASIL. *Instrução CVM 588*. [S. l.], 13 jul. 2017. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst588.html>. Acesso em 2021.

COMO O racismo afeta os viajantes negros no turismo: Quando viajam, as pessoas negras passam por situações que viajantes brancos nem imaginam. *Catraca Livre*, 9 jul. 2020.

Disponível em: <https://catracalivre.com.br/cidadania/como-o-racismo-afeta-os-viajantes-negros-no-turismo/>. Acesso em 2021.

DESTRO, Juliana. Diáspora Black e a luta para prosperar da única startup de afroempreendedorismo acelerada na Estação Hack. DRAFT, 12 fev. 2018. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/diaspora-black-a-unica-startup-de-afroempreendedores-acelerada-na-estacao-hack-e-a-luta-para-prosperar/>. Acesso em 2021.

ETNUS. ThinkEtnus: Insights além da bolha, c2018. Página Inicial. Disponível em: <https://www.etnus.com.br>. Acesso em 2021.

FORTE, Bárbara. O que é racismo estrutural? Ainda hoje existe? Somos todos racistas?. Ecoa Uol, 19 nov. 2019. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/listas/o-que-e-racismo-estrutural.htm>. Acesso em 2021.

G1. Mulheres estão em 38% dos cargos de liderança no Brasil, mostra pesquisa: Estudo realizado pela Grant Thornton identificou uma pequena queda em relação ao levantamento de 2021, quando 39% das mulheres ocupavam cargos de liderança.. Globo.com, 8 mar. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-estao-em-38percent-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-mostra-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 11 abr. 2022.

GOOGLE. Google for startups Campus em São Paulo, c2016. Página Programs - Black Founders Fund. Disponível em: https://www.campus.co/intl/pt_ALL/sao-paulo/black-founders-fund/. Acesso em 2021.

HABITAT, Inovabra. Turismo voltado à valorização da cultura negra: Startup Diaspora.Black se especializa em juntar anfitriões e viajantes interessados em disseminar as raízes negras. O Globo, Rio

de Janeiro, 19 nov. 2018. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/epoca/turismo-voltado-valorizacao-da-cultura-negra-23235828>. Acesso em 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. O que é desemprego. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em 2021.

MONTEIRO, Thaís. “O aspiracional do negro não é ser branco”: Renato Meirelles, presidente do Instituto Locomotiva, ressalta que as empresas têm que entender que não existe um só padrão de beleza. Negros movimentam R\$ 1,7 trilhão por ano no Brasil. Meio & Mensagem, 20 nov. 2018. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/11/20/publicidade-perde-na-baixa-representatividade-negra.html>. Acesso em 2021.

O QUE podemos esperar do turismo no Brasil?: Muito afetado pela pandemia, o turismo no Brasil começa a dar sinais de retomada com viagens de curtas distâncias; mas o turista é outro. Consumidor Moderno, São Paulo, 28 dez. 2020. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/12/28/o-que-podemos-esperar-do-turismo-no-brasil/>. Acesso em 2021.

ORIENTAÇÕES da Organização Mundial do Turismo para o pós-pandemia. Diáspora.Black, 23 abr. 2020. Disponível em: <https://hospedagem.diaspora.black/orientacoes-da-organizacao-mundial-do-turismo-para-o-pos-pandemia/>. Acesso em 2021.

PREJUÍZOS do turismo nos meses da pandemia já somam R\$ 41,6 bilhões, mostra FecomercioSP: Queda de 37,6% em setembro, mesmo com feriado nacional, foi o pior resultado para o mês desde 2011. FecomercioSP, 2020. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/prejuizos-do-turismo-nos-meses-da-pandemia-ja-somam-r-41-6-bilhoes-mostra-fecomerciosp-1>. Acesso em: 11 abr. 2022.

PRUDENTE, Eunice. Dados do IBGE mostram que 54% da população brasileira é negra: Eunice Prudente destaca que a mulher negra sofre uma tripla forma de discriminação porque é mulher, negra e pobre. *Jornal da USP*, São Paulo, 31 jul. 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/dados-do-ibge-mostram-que-54-da-populacao-brasileira-e-negra/>. Acesso em 2021.

RODRIGUES, Zaqueu. Precisamos falar sobre discriminação e racismo no turismo brasileiro: Para exercer papel estratégico no desenvolvimento do Brasil, setor precisa investir em ações includentes e políticas sólidas para ampliar a diversidade. *Diário do Turismo*, São Paulo, 17 set. 2020. Disponível em: <https://diariodoturismo.com.br/precisamos-falar-sobre-discriminacao-ou-racismo-no-turismo-brasileiro/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

TAIAR, Estevão. Taxa de juros do cartão de crédito sobe para 311,7% em janeiro: A taxa variou de 301,9% em dezembro para 311,7% em janeiro. *Valor Investe*, São Paulo, 25 fev. 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/produtos/servicos-financeiros/noticia/2021/02/25/taxa-de-juros-do-cartao-de-credito-sobe-para-3117percent-em-janeiro.ghtml>. Acesso em 2021.

UNWTO launches a call for action for tourism's COVID-19 mitigation and recovery. UNWTO, 1 abr. 2020. Disponível em: <https://www.unwto.org/news/unwto-launches-a-call-for-action-for-tourisms-covid-19-mitigation-and-recovery>. Acesso em 2021.

VAMOS juntos reinventar o turismo?. *Diáspora.Black*, 8 abr. 2020. Disponível em: <https://hospedagem.diaspora.black/category/institucional/>. Acesso em 2021.

VOX Capital amplia acesso de pequenos investidores a negócios de impacto. *Notícias de Impacto*, 2019. Disponível em: <https://noticiasdeimpacto.com.br/vox-capital-amplia-o-acesso-de-pequenos-investidores-a-negocios-de-impacto/>. Acesso em 2021.



DIASPORA ● BLACK

Figura 8. Logo da Diáspora.Black.

CASOS

CASO TOTI DIVERSIDADE

Autora: Bruna Amaral - Sócia e Diretora de Estratégia da Toti e, atualmente, graduada e ex-aluna de nosso Curso NIS.

INTRODUÇÃO

Toti é a primeira plataforma de ensino e empregabilidade do Brasil, exclusiva para pessoas refugiadas, migrantes e apátridas, em situação de vulnerabilidade social, ingressarem nas áreas de programação *web*, *marketing* e *games*; e já impactou, diretamente, a vida de 114 pessoas refugiadas, em diferentes Estados do Brasil. Seus alunos vêm de mais de 31 países, e diversas empresas brasileiras parceiras contratam profissionais com a Toti. Além disso, promove o aumento médio na renda mensal de 182% para as pessoas refugiadas, para que consigam recomeçar suas vidas no Brasil de forma digna, e potencializa a diversidade no setor de tecnologia, tema que vem sendo muito debatido como uma forma de aumentar a inclusão e a inovação nas empresas.

A Toti é considerada um Negócio de Impacto Social, que soluciona dois problemas:

- O desafio dos refugiados em se reinserir no mercado de trabalho qualificado: no Brasil, segundo o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados e a Organização Internacional para as Migrações, existem, ao todo, cerca de 1,2 milhão de refugiados e migrantes buscando refúgio, na qual seus maiores desafios são conquistar uma documentação legal no país, ter acesso a moradias decentes e conquistar oportunidades no mercado de trabalho -

fatores que dificultam o estabelecimento de suas vidas no Brasil de maneira digna.

- A dificuldade de empresas de tecnologia contratarem profissionais do ramo: segundo pesquisas da SOFTEX, a demanda por profissionais de Tecnologia da Informação no Brasil cresce na proporção de 70 mil vagas por ano, mas as universidades brasileiras formam apenas 45 mil profissionais por ano - o que acentua essa dificuldade. Ainda, os alunos formados pela maioria das universidades têm pouca experiência prática no mercado de trabalho. Para as empresas, isso significa uma grande dificuldade na hora de encontrar bons profissionais preparados para suas demandas.

As duas pontas são conectadas através de uma plataforma que capacita as pessoas refugiadas e as conecta com empresas contratantes. Assim, a empresa é responsável por:

1. Selecionar os alunos.
2. Formar os profissionais.
3. Conectá-los com empresas parceiras para contratação.
4. Acompanhar sua jornada profissional nas empresas.

HISTÓRIA DA FUNDAÇÃO

A Toti existe há 4 anos - sendo, inicialmente, um projeto universitário (durante 2 anos) e, posteriormente, fundada como um Negócio de Impacto Social. Em outubro de 2016, um grupo de jovens iniciou um projeto universitário dentro de uma incubadora de projetos sociais do CEFET/RJ (local onde se conheceram), chamada "Enactus CEFET/RJ". Naquele ano, o Brasil e o mundo batiam recordes alarmantes em relação à causa dos refugiados,

na qual existiam cerca de 65 milhões de pessoas se refugiando ao redor do mundo. Tal fato chamou a atenção do grupo, que decidiu trabalhar em cima desse desafio - o objetivo era identificar os principais problemas vividos pelas pessoas que vinham se refugiar no Brasil e buscar soluções para auxiliá-las.

Primeiramente, a equipe buscou validar as dores das pessoas refugiadas através de entrevistas e diagnósticos com as comunidades de refugiados estabelecidas no Rio de Janeiro. Além disso, se reuniu com diversas organizações que já trabalhavam com o público-alvo, tais como: Cruz Vermelha, Agência da ONU para Refugiados e Cáritas Brasileira. Como resultado, concluíram que os principais desafios eram: validar documentações no novo país de refúgio, obter moradias salubres e ingressar no mercado de trabalho qualificado. Como já existiam organizações voltadas para os primeiros desafios, a equipe focou em criar soluções para o problema da falta de inclusão produtiva dos refugiados, através da promoção de cursos profissionalizantes e da conexão com o mercado de trabalho após a formação do público-alvo.

Assim, ao longo de 2017, focaram em testar cursos profissionalizantes para os grupos de refugiados, em parceria com as organizações abordadas previamente. As principais áreas testadas foram: gastronomia, saúde e empreendedorismo. Ao final de 2017, a equipe, fundadora da Toti, concluiu que o impacto econômico para o público-alvo ainda era pequeno, quando comparado à longa duração desses cursos profissionalizantes. Foi então que decidiram testar cursos na área de Tecnologia da Informação, devido à alta demanda de contratação de profissionais da área.

Em 2018, abriram seu primeiro curso de programação *web* para refugiados. Ainda dentro da universidade - e com muitos aprendizados pela frente - fizeram um *crowdfunding* (financiamento coletivo *online*) para arcar com os custos operacionais do projeto.

Mesmo com todos os desafios, conseguiram formar os refugiados em Tecnologia - e focaram em formar ainda mais pessoas no ano seguinte.

A equipe estava tão satisfeita e alinhada com seu propósito que queriam ir além e fazer daquele projeto voluntário da universidade sua primeira empresa. Em 2019, dobraram o número de refugiados formados e conseguiram realizar a contratação de todos, em menos de 45 dias. Assim, começaram a desenvolver o modelo de negócios da Toti, visando tornar a solução autossustentável, se estabelecendo como um Negócio de Impacto Social. Para isso, iniciaram uma fase de diagnóstico do mercado corporativo que contrata desenvolvedores e concluíram que suas principais dores seriam: dificuldade na hora de contratar bons desenvolvedores, alto *turnover* dos profissionais de tecnologia e pouca diversidade nas equipes. Diante disso, criaram serviços que buscavam solucionar tais dores e iniciaram suas primeiras vendas para empresas - os serviços que obtiveram melhor resposta são os que mantém até hoje. Ao final de 2019, estavam satisfeitos com as hipóteses validadas até então e planejavam expandir suas atividades - que antes aconteciam somente no Rio de Janeiro - para São Paulo, no ano seguinte.

O ano de 2020 foi de grande importância para o crescimento inicial da empresa, pois realizaram 4 turmas, formando ao todo 53 pessoas, e validaram seu curso profissionalizante de programação para os refugiados. Além disso, realizaram projetos com duas agências da ONU: Agência da ONU para Refugiados (ACNUR) e Organização Internacional para as Migrações (OIM). Também foi neste ano que grandes empresas nacionais, como o Grupo Globo, a Raízen e a VTEX começaram a contratar profissionais com a Toti. Ainda, internamente, obtiveram a profissionalização de seus processos, na qual suas operações foram divididas

por áreas de atuação (Estratégico, Educação, *Marketing*, Financeiro, Comercial, Desenvolvimento, Comunidade Toti), cada uma com seu respectivo gestor, e realizaram suas primeiras contratações.

Atualmente, o negócio se encontra no estágio de Tração, buscando potencializar seu impacto no Brasil e em países vizinhos. A visão da empresa é ser uma organização global que trabalha para a promoção de educação de qualidade, geração de empregos dignos e aumento de renda da população refugiada, migrante e apátrida.



Figura 9. Certificado de conclusão Toti de Valeria Forero.

FUNDADORES

Beatriz Koschnitzki - Diretora Financeira

Graduada em Engenharia Ambiental no CEFET/RJ, com experiências anteriores na área financeira - assumiu algumas dessas responsabilidades na Toti. Ainda, é analista de Educação e atua na gerência do curso de programação.

Bruna Amaral - Diretora de Estratégia

Graduada em Negociações Internacionais pelo CEFET/RJ. Trabalhou com RH e gestão de projetos na incubadora social de sua universidade. Foi integrante e hoje é *fellow* do Programa ProLíder - maior programa nacional de desenvolvimento de lideranças, promovido pelo Instituto Four.

Caio Rodrigues - Diretor Executivo

Formando em Engenharia Mecânica pelo CEFET/RJ. Trabalhou em uma incubadora de negócios sociais, onde foi co-criador de uma metodologia de projetos inovadora. Hoje é integrante do programa Líderes de Impacto - programa para lideranças negras promovido pelo Instituto Ekloos.

Diogo Nogueira - Diretor Comercial

Graduando em Engenharia de Produção pelo CEFET/RJ. Possui como habilidades principais: vendas, inovação e construção de metodologias e processos. Teve experiências liderando equipes nas áreas de Projetos e Gestão, durante sua atuação como Vice-Presidente e Diretor de Projetos na Enactus CEFET/RJ.



Figura 10. Equipe Toti Diversidade.

Em pé: Caio Rodrigues, Eduardo Caldeira; Sentados: Giulia Torres, Lucas Fernandes, Beatriz Koschnitzki, Bruna Amaral e Diogo Nogueira.

Eduardo Caldeira - Diretor de Marketing

Graduando de Engenharia de Produção pelo CEFET/RJ. Atua na área de *marketing* através da estratégia e do *design*.

Giulia Torres - Diretora de Educação

Trabalhou na área de Gestão de Pessoas por 2 anos, em uma incubadora de projetos do CEFET/RJ. Atuou em Gestão de Projetos na área de TI e no Comercial de *E-commerce* na Reserva e Reserva Mini.

Lucas Fernandes - Diretor de Tecnologia

Cursou Engenharia Eletrônica pelo CEFET/RJ, atuando no desenvolvimento de vários projetos na área de robótica e de programação. Ainda, realizou capacitações para membros de sua equipe de robótica na universidade.

MODELO DE NEGÓCIO

O modelo de receita da Toti Diversidade é B2B (*business to business*), na qual se autossustenta através de:

A. Serviços para Empresas:

1. Contratação de profissionais formados (B2B): a empresa cliente pode optar por contratar profissionais formados pela Toti para preencher suas vagas de tecnologia, potencializando a diversidade e levando novas perspectivas de vida para refugiados.
2. Programa de contratação (B2B): a empresa também pode optar por ter prioridade na contratação de pessoas refugiadas formadas em desenvolvimento *web* com a Toti e ter acesso ao banco de talentos durante sua formação.
3. Turma Personalizada (B2B): a Toti constrói uma turma customizada, com no mínimo 15 pessoas, baseada na demanda de tecnologia da empresa. Para empresas enquadradas no regime tributário de Lucro Real, a Toti concede benefícios fiscais.

B. Serviço para Organizações Internacionais:

1. Formação de Refugiados: as organizações internacionais que apoiam a promoção de direitos humanos para pessoas refugiadas possuem metas internas de programas de formação e empregabilidade para esse público. Por isso, a Toti presta o serviço de formação de pessoas refugiadas para essas organizações, tais

como OIM e Visão Mundial, que são clientes da Toti.

Esses modelos de receita são suficientes para pagar seus programas de formação, que promovem, de forma gratuita, para o público de refugiados, migrantes e apátridas.

AJUSTE NO MODELO DE NEGÓCIO PELA PANDEMIA COVID19

Até março de 2020 (antes da pandemia), toda a metodologia de formação profissional da Toti era presencial e, conseqüentemente, todas as dinâmicas de interações entre seus estudantes também eram presenciais. Com a chegada da pandemia, o negócio foi obrigado a inovar e criar do zero uma nova metodologia *online* para continuar realizando a formação, o acompanhamento e a empregabilidade de seus alunos. Durante o ano de 2020, a Toti realizou diversos testes e aperfeiçoamentos em sua metodologia, e hoje encara de maneira positiva essa mudança, pois forma pessoas refugiadas em 12 Estados brasileiros e possui a perspectiva de atingir mais locais.

Dessa maneira, o negócio foi capaz de impactar mais pessoas e em diferentes locais do Brasil, o que é de extrema importância para o público de refugiados que está presente em diversos locais do país. Além disso, a nova prática de trabalho *home office* possibilitou que a Toti ampliasse seu número de empresas clientes, que agora contratam profissionais independentemente do local onde eles estão. A empresa planeja manter o formato *online* de formação e, inclusive, está no momento de aperfeiçoar o desenvolvimento de sua própria plataforma de educação e empregabilidade.



Figura 11. Caio Rodrigues e Bruna Amaral no evento Expo Favela 2022.

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA TOTI

Para acompanhar suas métricas e o impacto gerado pelo negócio, a Toti utiliza a metodologia OKR (*Objectives and Key-Results*), na qual realizou o planejamento estratégico de 5 anos da empresa e, anualmente, o revê para fazer as atualizações necessárias. Cada área da empresa é responsável por definir seus objetivos e resultados chave ("*key-results*") trimestrais, e a cada mês toda equipe da empresa participa de uma reunião geral de resultados, na qual as áreas apresentam o andamento dos seus objetivos e metas.

As principais métricas que acompanham são divididas de acordo com as áreas internas da empresa. Por exemplo, a área de Educação analisa o desenvolvimento dos estudantes, quantidade de pessoas formadas e NPS (*Net Promoter Score*) das turmas; já a área de Contratação analisa a quantidade de pessoas contratadas, quantidade de clientes que pagam de forma recorrente e o aumento de renda que proporcionam para os alunos contratados. Há, também, a área Financeira da Toti, que administra os principais indicadores financeiros da empresa, tais como CAC (custo de aquisição de clientes), LTV (*Life time value*), *Burnout* e *Runaway*.

Para medir o impacto social gerado, a empresa utiliza os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS) como parâmetro principal, na qual define seus principais indicadores com base nesses objetivos. Atualmente, a Toti contribui para o avanço dos seguintes ODS: 1, sobre erradicação da pobreza; 4, sobre educação de qualidade; 5, sobre igualdade de gênero; 8, sobre trabalho decente e crescimento econômico; 10, sobre redução das desigualdades; e 17, sobre parcerias e meios de implementação.

Seguindo seu propósito de inspirar a mudança na vida das pessoas refugiadas, migrantes e apátridas através da educação, geração de emprego e tecnologia, a Toti Diversidade segue inovando e potencializando seu impacto pelo Brasil. Esse negócio de impacto social pode ser encontrado através das suas redes sociais, listadas abaixo:

<https://totidiversidade.com.br/>

<https://www.linkedin.com/school/toti-diversidade/>

<https://www.instagram.com/toti.diversidade/>

<https://www.facebook.com/toti.diversidade/>



Figura 12. ODS associados pela Toti Diversidade.

Fonte: <https://odsbrasil.gov.br>

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Turismo. Turismo no Brasil 2007-2010. Brasília/DF: MTUR, 2007.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua trimestral (Pnad). Censo Brasileiro de 2019. IBGE, 2019. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6403>> Acesso em 20 mar. 2021.

Instituto Locomotiva. A Voz e a Vez - Diversidade no Mercado de Consumo e Empreendedorismo. 2018. Disponível em: <<https://www.ilocomotiva.com.br/estudos>> Acesso em 20 mar. 2021.



Figura 13. Logo da Toti Diversidade.

Conhece outros atores do ecossistema de Negócios de Impacto Socioambiental que não foram citados?

Entre em contato conosco! Esta publicação é aberta e colaborativa - todas as atualizações e correções são bem-vindas. Entre no site do Curso Negócios de Impacto Socioambiental (NIS) da PUC-Rio www.cursospucRio.wixsite.com/cursonis e mande seu comentário. Teremos prazer em responder!

