

**O PAPEL DAS ACELERADORAS DE IMPACTO
NO DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS
SOCIAIS NO BRASIL**

Relatório de Pesquisa

Tania M. Vidigal Limeira

Junho 2014

São Paulo – SP



AGRADECIMENTOS

A realização desta pesquisa só foi possível com a colaboração de um conjunto de pessoas e organizações, relacionadas a seguir.

O Instituto de Cidadania Empresarial e sua diretora, Célia Cruz , que propôs a iniciativa da pesquisa e ofereceu suporte financeiro e operacional.

As organizações Rockefeller Foundation, Omidyar Network, Fundación Avina e Avina Americas, que contribuíram com suporte financeiro.

Edgard Barki, professor da FGV-EAESP, que colaborou na pesquisa sobre as aceleradoras ARTEMISIA e Wayra.

Tales Andreassi e Marcelo Aidar, coordenadores do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV-EAESP, pelo apoio acadêmico.

E os gestores das aceleradoras pesquisadas, que contribuíram com informações e seu precioso tempo: Maure Pessanha, diretora da ARTEMISIA; Renata Truzzi, diretora da NESsT; Dhaval Chadha, fundador da Pipa; Anna de Souza Aranha, gestora do Instituto Quintessa; e Carlos Pessoa Filho, diretor geral da Wayra Brasil.

A todos o meu agradecimento.

Tania M. Vidigal Limeira

Professora da FGV-EAESP

Junho 2014

São Paulo – SP

O PAPEL DAS ACELERADORAS DE IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL

RESUMO

Este relatório apresenta o resultado de uma pesquisa qualitativa realizada com cinco aceleradoras de impacto localizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro, com o objetivo de apresentar uma visão abrangente de como estas organizações são estruturadas e gerenciadas, quais os seus desafios e como têm apoiado e inspirado os novos empreendedores sociais. Os resultados indicam que os negócios sociais têm se beneficiado com os programas oferecidos pelas aceleradoras, que incluem apoio financeiro e gerencial. Alguns desafios são o número reduzido de empreendimentos com modelos de negócios sustentáveis e de investidores de impacto que ofereçam mecanismos de financiamento adequados ao perfil e ao ciclo de negócios dos empreendimentos. Outro desafio é a falta de metodologias apropriadas e de capacitação dos gestores para mensuração do impacto social.

Palavras-chave: aceleradora, negócio social, empreendedorismo, startups investimento de impacto

THE ROLE OF IMPACT ACCELERATORS IN THE DEVELOPMENT OF SOCIAL BUSINESS IN BRAZIL

ABSTRACT

The aim of this report is to present the findings of a qualitative research study on the role of impact accelerators in the development of social businesses in Brazil. The research methodology is comprised of desk-research and interviews with five accelerator organizations located in the cities of São Paulo and Rio de Janeiro. Business accelerator programs are aimed at supporting start-up firms along the first stages of the business cycle. These programs offer services such as business planning, consulting in all areas important for business development and growth, access to venture investors, training, and networking. We found that graduated firms tend to have a greater probability of success. The main challenges are the lack of appropriate funding for businesses through the range of developmental stages, as well as methodologies to measure the social impact generated by the graduated firms.

Keywords: impact accelerator, social business, entrepreneurship, startups

ÍNDICE

Resumo Executivo	5
Introdução	7
1. Contexto Global.....	9
2. Contexto Brasileiro.....	12
3. Conceito e Evolução das Incubadoras e Aceleradoras.....	16
4. Incubadoras e Aceleradoras no Brasil.....	28
5. Empreendedorismo Social e Aceleradoras de Impacto.....	33
6. Metodologia da Pesquisa	41
7. Principais Resultados.....	43
8. Considerações Finais.....	52
Bibliografia.....	55
Anexos	61

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este relatório apresenta o resultado de uma pesquisa qualitativa realizada entre setembro e dezembro de 2013 por meio da análise de dados secundários e de entrevistas com cinco aceleradoras de impacto, localizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro, com o objetivo de oferecer uma visão abrangente de como estas organizações são estruturadas e gerenciadas, quais os seus desafios e como têm apoiado e inspirado os novos empreendedores sociais. As organizações analisadas foram ARTEMISIA (São Paulo), Instituto Quintessa (São Paulo), NESsT (São Paulo), Wayra (São Paulo) e Pipa (Rio de Janeiro).

Os resultados indicam que as aceleradoras de impacto pesquisadas adotam dois modelos de negócio distintos: o primeiro é o das empresas que investem em participação acionária nos negócios acelerados, visando rentabilidade e vantagem competitiva; e o segundo é o das organizações não-lucrativas financiadas por seus fundadores e parceiros, que geram receitas de serviços e tem a meta de alcançar a sustentabilidade financeira.

Quanto aos serviços oferecidos, a maior parte é comum entre as aceleradoras, como mentoria, capacitação, acesso à rede de parceiros e investidores e contribuições financeiras para as despesas correntes. Este conjunto de serviços segue o padrão internacional, originado nas aceleradoras americanas.

Os principais impactos esperados com a atuação das aceleradoras são a taxa de sobrevivência e a taxa de sucesso, medidas pelo valor dos investimentos alocados nos negócios e pelo crescimento das receitas e dos lucros das aceleradas. Diversas pesquisas indicam que as taxas de sobrevivência e de sucesso dos negócios sociais são maiores quando estes passam por um programa de aceleração.

Quanto aos impactos sociais, poucos são os empreendedores que conseguem mensurá-los, devido às dificuldades metodológicas e organizacionais.

Entre os desafios a serem enfrentados está o número reduzido de negócios preparados para receber investimentos e com modelos de negócios sustentáveis, o que dificulta a seleção das startups. Por outro lado, os investidores de impacto ainda não oferecem mecanismos de financiamento adequados ao perfil e ao ciclo de negócios das startups. Outro desafio é a falta de políticas públicas que proporcionem a infraestrutura para o desenvolvimento das startups, incluindo financiamento, marco regulatório e incentivos fiscais. E um quarto desafio é a dificuldade de medir o impacto social dos negócios sociais acelerados, por falta de metodologias apropriadas e profissionais capacitados.

Em síntese, os resultados da pesquisa permitem traçar um panorama atual e amplo do setor das aceleradoras de impacto, o que possibilita alinhar algumas hipóteses para pesquisas futuras. O panorama que se apresenta é o de um setor emergente no país, baseado em negócios inovadores com potencial de transformação social. Porém, para seu desenvolvimento, será necessário superar alguns entraves de ordem econômica, legal, social e cultural, que caracterizam a economia e a sociedade brasileiras.

INTRODUÇÃO

No campo do empreendedorismo social, as aceleradoras de impacto desempenham um importante papel nos processos de criação, desenvolvimento e expansão dos negócios sociais, os quais enfrentam diversos desafios para realizar seu propósito de geração de impacto social com sustentabilidade.

Recentemente, diversas pesquisas têm sido realizadas, visando criar uma base de conhecimento que possa ajudar as organizações sociais, os empreendedores e os governos a formular estratégias e políticas públicas que potencializem o desenvolvimento das aceleradoras de impacto e dos negócios sociais.

Uma das pesquisas realizadas teve o patrocínio da *Aspen Network of Development Entrepreneurs - ANDE* (2013) e identificou que os negócios sociais em estágio embrionário e inicial (startups) enfrentam dois grandes desafios: a falta de capacitação em gestão por parte de suas equipes e a dificuldade de encontrar mecanismos adequados de financiamento.

Este cenário é decorrente de um desequilíbrio no sistema de financiamento existente para os negócios em estágio embrionário e inicial (startups). Os empreendedores têm dificuldade de encontrar fundos de impacto dispostos a investir os valores necessários, visto que as startups ainda não validaram seus modelos de negócio, nem alcançaram fluxos de receita sustentáveis, situação esta que aumenta o potencial risco para os investidores. Ao mesmo tempo, muitos gestores de fundos de impacto não encontram um número suficiente de empresas preparadas para receber investimentos. (ANDE, 2013)

Tais desafios estimulam os pesquisadores a contribuir para a criação e a disseminação de conhecimento que impulse o desenvolvimento do campo do empreendedorismo social.

Procurando contribuir para o conhecimento neste campo, este relatório apresenta o resultado de uma pesquisa qualitativa realizada entre setembro e dezembro de 2013 com cinco aceleradoras de negócios de impacto social, localizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro.

A pesquisa objetivou oferecer uma visão abrangente sobre como estas organizações estão estruturadas e são gerenciadas, quais os seus desafios e como elas têm apoiado e inspirado os novos empreendedores sociais. As organizações analisadas foram ARTEMISIA (São Paulo), Instituto Quintessa (São Paulo), NESsT (São Paulo), Wayra (São Paulo) e Pipa (Rio de Janeiro).

O conteúdo deste relatório é apresentado em oito tópicos. Os dois primeiros apresentam uma contextualização, com um breve panorama das políticas governamentais em Ciência, Tecnologia e Inovação no mundo e no Brasil. O terceiro faz uma introdução dos conceitos e da evolução do setor de incubadoras e aceleradoras e o quarto foca o setor no Brasil. O quinto discute uma perspectiva do ecossistema do empreendedorismo social e o conceito de aceleradoras de impacto. O sexto apresenta a metodologia da pesquisa, o sétimo sintetiza os principais resultados e o oitavo apresenta as considerações finais. No Anexo são apresentadas as características das cinco aceleradoras pesquisadas.

1. CONTEXTO GLOBAL

As sociedades no século XXI enfrentam inúmeros desafios de natureza social, econômica, política e ambiental para alcançar as metas do desenvolvimento sustentável, como proposto pelos acadêmicos das Universidades de Colúmbia, Cambridge e Harvard, na década de 1980. Estes questionaram a visão da eficácia do mercado na alocação de recursos e na promoção do bem-estar coletivo dos países. Entre eles, estavam Joseph Stiglitz, vice-presidente do Banco Mundial, e Amartya Sen, que ganhou o Prêmio Nobel de 1998. A abordagem do desenvolvimento sustentável defendida por Amartya Sen (1999) está baseada na liberdade dos indivíduos para seguirem seus projetos de vida e atingirem estados significativos de bem-estar.

A mudança na concepção de desenvolvimento, anteriormente baseada apenas na dimensão econômica, começou a ser construída na Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano ocorrida em 1972, na cidade de Estocolmo. Esta foi a primeira reunião governamental internacional para discutir o meio ambiente e as suas conexões com o desenvolvimento econômico. Quinze anos depois, em 1987, foi publicado o relatório *Nosso Futuro Comum*, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Comissão Brundtland), onde é proposto, pela primeira vez, o conceito de desenvolvimento sustentável, como aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas necessidades.

Posteriormente, em 2000, os presidentes de 189 países se reuniram no evento Cúpula do Milênio, promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU), para debaterem sobre os principais problemas que afetam o mundo no novo milênio.

Como resultado desse evento, foram definidos os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) a serem alcançados até o ano de 2015.

Cada objetivo tem uma ou mais metas que deverão ser cumpridas por todos os países participantes. Entre estes objetivos estão: erradicação da fome e da miséria; educação básica de qualidade para todos; igualdade entre sexos e valorização da mulher; redução da mortalidade infantil; melhora na saúde das gestantes; combate à AIDS, malária e outras doenças; sustentabilidade ambiental; e parceria global pelo desenvolvimento. O avanço rumo ao cumprimento destas metas é acompanhado, periodicamente, por instituições multilaterais como o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Em 2013, a ONU apresentou a proposta dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que devem substituir os Objetivos do Milênio a partir de 2015. O documento parte das diretrizes do texto da Conferência Rio+20 e define dez objetivos principais, onde ganham destaque os de sustentabilidade ambiental, como: alcançar o desenvolvimento dentro dos limites planetários; refrear as mudanças climáticas e garantir energia limpa para todos; proteger os serviços ecossistêmicos, a biodiversidade e a boa gestão dos recursos naturais; ter uma governança voltada para o desenvolvimento sustentável.

Além destes desafios de múltiplas dimensões, a sociedade do século XXI deve lidar com os efeitos contraditórios da criação e da difusão do conhecimento científico e das inovações tecnológicas, os quais protagonizam, a partir da década de 1980, significativas transformações nos processos produtivos, na organização do trabalho e nas formas de comunicação e de aprendizagem. Segundo Iacono et al. (2011), estas mudanças são estratégicas, visto que a inovação tecnológica é um fator de vantagem competitiva para as empresas e

as economias dos países industrialmente avançados e emergentes.

Em relatório de 2010, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) apresenta um panorama do campo da ciência em nível mundial e acentua dois aspectos contraditórios do desenvolvimento econômico e tecnológico: a proliferação das tecnologias de informação e comunicação (TICs), que têm um impacto significativo na criação, acumulação e disseminação de conhecimento. E, por outro lado, a permanência das enormes disparidades socioeconômicas entre regiões e países. A difusão da ciência e da tecnologia tem gerado um ambiente global com maior competição entre os países na atração de cientistas e profissionais qualificados, mas, por outro lado, há um maior reconhecimento pelos governos de que a ciência tem importância crucial para o desenvolvimento humano sustentável.

Assim, os países emergentes ou menos desenvolvidos (*least developed countries - LDCs*) têm sido exigidos a adotar políticas de promoção da ciência, tecnologia e inovação, e a realizar os ajustes institucionais necessários para que os investimentos em ciência, tecnologia e inovação (CT&I) realizem seu potencial de alavanca-chave do desenvolvimento humano sustentável. Aos governos é colocado o desafio da implementação de políticas que mobilizem capacidades humanas e institucionais para superar a grande disparidade de conhecimento e construir pesquisas científicas que possibilitem enfrentar os desafios nacionais e globais. O relatório da UNESCO (2010) conclui afirmando: “Temos um imperativo moral de tornar a ciência globalmente inclusiva”.

Este contexto global tem impulsionado, desde a década de 1980, os investimentos públicos e privados no desenvolvimento dos ecossistemas de ciência, tecnologia e inovação (CT&I), onde os parques tecnológicos e as incubadoras e aceleradoras de empresas desempenham um papel relevante.

Mais recentemente, a crise econômica mundial de 2008 gerou um crescente interesse pelo empreendedorismo como um fator essencial para promover a recuperação da economia, o crescimento do emprego e a redução das desigualdades sociais. Assim, os governos de diversos países têm implementado políticas e programas que apoiam o desenvolvimento de startups, micro e pequenas empresas, bem como a criação e a expansão de empresas de base tecnológica (EBT).

Em síntese, verifica-se que o contexto global apresenta desafios e oportunidades para os atores do ecossistema de negócios sociais. Alguns destes serão discutidos neste relatório de pesquisa.

2. CONTEXTO BRASILEIRO

A globalização da economia e das finanças e a crescente competitividade empresarial fizeram com que as políticas governamentais nas áreas de ciência, tecnologia e inovação (CT&I) passassem a ser consideradas fontes de oportunidades estratégicas para o Brasil. As políticas de âmbito nacional foram direcionadas para o estabelecimento e o fortalecimento dos mecanismos de transmissão de conhecimento e transferência de tecnologia, bem como a implementação de infraestrutura tecnológica que possibilite a competitividade das empresas. Esta infraestrutura inclui as incubadoras de empresas e os parques tecnológicos, que têm desempenhado um papel relevante no estímulo à inovação, de acordo com Vedovello et al. (2001).

A busca pelo desenvolvimento econômico e social baseado na inovação e nas políticas de desenvolvimento científico e tecnológico no Brasil teve início a partir de 2003, com as novas diretrizes da Política Industrial e Tecnológica e de

Comércio Exterior (PITCE) e com o Plano de Desenvolvimento da Produção. Tais iniciativas propõem a inovação como fator fundamental para que a indústria brasileira dê um salto de qualidade rumo à diferenciação de produtos e à transformação da estrutura industrial. (Vedovello et al., 2001)

A nova legislação para apoio aos programas de CT&I é constituída pelos Fundos Setoriais de Ciência e Tecnologia, pela “Lei de Inovação” (Lei nº 10.973/2004) e pela Lei de incentivos fiscais à inovação e à exportação (Lei nº 11.196/2005).

Segundo Moraes (2008), as alterações no marco legal têm por objetivo estimular processos mais intensivos de modernização tecnológica nas empresas e criar ambiente institucional favorável à cooperação entre os agentes públicos e o setor produtivo. A “Lei de Inovação” prevê ações de empreendedorismo tecnológico e de criação de ambientes de inovação, incluindo incubadoras de empresas e parques tecnológicos, por meio de parcerias entre órgãos públicos, empresas nacionais e organizações de direito privado sem fins lucrativos.

Dentro deste marco regulatório, está sendo implementado o Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas (PNI), desde 1998. Com o objetivo de fomentar a contribuição das incubadoras para acelerar o processo de criação de micro e pequenas empresas de base tecnológica, o PNI tem investido no apoio às redes estaduais e regionais de incubadoras e em programas de capacitação de empreendedores (IPEA, 2011). Entre as organizações incubadoras, o Centro Incubador de Empresas Tecnológicas (Cietec) é a maior da América Latina, fundado na Universidade de São Paulo em 1998, totalizando 125 empresas associadas nas áreas de biomedicina, biotecnologia, energias alternativas, tecnologia da informação, novos materiais, telecomunicações e química.

As incubadoras e as aceleradoras de empresas têm sido um importante ator no processo de criação e desenvolvimento de uma pequena empresa e de um

negócio social nascente, bem como um instrumento eficaz para aproximar os centros de pesquisa e as universidades das empresas da nova geração de empreendedores, mas ainda são muitos os obstáculos de ordem prática e legal para o bom funcionamento desse mecanismo. (IPEA, 2011)

Os dados publicados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) indicam que as pequenas e microempresas constituem 99% do total de empresas no país, concentrando 52% do total de empregos formais e 40% da massa salarial. Esse conjunto de empresas é responsável por 25% do Produto Interno Bruto e por 70% das novas vagas de emprego geradas mensalmente. Porém, 25% delas não sobrevivem aos dois primeiros anos de vida devido à falta de planejamento e de capital de giro, além do peso da tributação, entre outros fatores. Por outro lado, as empresas apoiadas por incubadoras têm conseguido uma menor taxa de mortalidade inicial, pois têm acesso a serviços de apoio em diversas áreas, além do espaço físico.

Além disso, a Pesquisa de Inovação Tecnológica (Pintec), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), revela que apenas uma pequena parcela das empresas brasileiras é, de fato, inovadora, e o Brasil está muito atrás dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) nos investimentos em atividades de inovação, especialmente as de pesquisa e desenvolvimento.

A ênfase no papel da inovação nas estratégias empresariais e nas políticas governamentais chegou um pouco mais tarde ao Brasil, em comparação com outros países. Esta situação começou a mudar a partir do início deste século, com o crescimento da economia, a elevação da taxa de investimento e os avanços da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), segundo Além e Giambiagi (2010).

Também estão em atividade no país as redes de inovação, como a ReINC - Rede de Incubadoras, Parques Tecnológicos e Polos do Rio de Janeiro, criada em 1998 para estimular o intercâmbio de conhecimentos e o aumento da capacidade de realização das incubadoras, polos e parques tecnológicos sediados no Rio de Janeiro.

Quanto ao financiamento, que é um dos maiores desafios para os novos empreendimentos, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) lançou o Criatec, um fundo de investimentos de capital destinado à aplicação em empresas emergentes que se caracterizam pelo aspecto inovador. Com patrimônio de R\$ 100 milhões, o fundo investiu em 36 empresas. Em 2013, foi lançado o Fundo Criatec II com capital de R\$ 186 milhões para investimento em empresas dos setores de tecnologia de informação e comunicação (TIC), agronegócios, nanotecnologia, biotecnologia e novos materiais. (BNDES, 2013)

Ainda em 2013, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) lançou um edital destinado a incubadoras e parques tecnológicos. O financiamento chegará a R\$ 12 milhões para apoio à infraestrutura de incubadoras de empresas de base tecnológica em estágio de operação e à elaboração de estudos de viabilidade técnica e econômica para incubadoras e parques tecnológicos. (Anprotec, 2013)

Com a finalidade de apoiar e financiar o sistema brasileiro de ciência, tecnologia e inovação, a Finep, organização pública ligada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), tem oferecido recursos reembolsáveis e não-reembolsáveis, abrangendo todas as etapas e dimensões do ciclo de desenvolvimento científico e tecnológico: pesquisa básica, pesquisa aplicada, melhoria e desenvolvimento de produtos, serviços e processos.

Além das organizações públicas, o financiamento das startups é oferecido por investidores individuais e fundos de investimentos privados. Como exemplo, no início de 2014, a Microsoft lançou o fundo de investimentos Brasil Aceleradora de Start-Ups, em conjunto com o Banco Espírito Santo, a Qualcomm e a agência estadual de fomento AgeRio. O fundo de investimento também criou a Acelera Partners, aceleradora responsável por fornecer suporte para as startups. Com duração de seis meses, o processo de aceleração fornece consultoria para a estruturação do negócio e investimento de até R\$ 120 mil. Após a inscrição de mais de 700 startups, cerca de 30 delas chegaram à etapa final do processo seletivo. (Revista Exame, 2014)

Neste contexto político–econômico, que apresenta avanços significativos em comparação ao da década de 1990, é que se desenvolvem as incubadoras e as aceleradoras de empresas no país.

3. CONCEITO E EVOLUÇÃO DAS INCUBADORAS E ACELERADORAS

As incubadoras e aceleradoras de empresas são organizações públicas ou privadas, lucrativas ou não, que apoiam empresas nascentes (startups) e de base tecnológica, em estágio inicial do ciclo de negócios (*early-stage*) ou na fase de expansão (*late – stage*), oferecendo instalação física e serviços de treinamento, mentoria e consultoria, bem como o acesso às redes de investidores e empreendedores, entre outras atividades. As incubadoras e aceleradoras de empresas têm assumido um papel importante na geração das condições que facilitam e promovem o empreendedorismo, a criação de novas empresas e a transferência de conhecimento e tecnologia.

Segundo a *National Business Incubation Association - NBIA* (2012), a incubação de empresas envolve um processo de apoio a negócios que acelera o desenvolvimento de empresas startups com a oferta de recursos e serviços diversificados pelas equipes das incubadoras ou de sua rede de parceiros. As empresas graduadas, que passaram pelo processo de incubação, têm o potencial de criar empregos, revitalizar as comunidades locais, comercializar novas tecnologias e fortalecer a economia regional ou nacional.

A diferença entre as incubadoras e as aceleradoras está no fato de que as primeiras dão suporte às empresas nascentes (startups) na fase inicial do ciclo de negócios e por períodos mais longos (2 ou 3 anos), enquanto as aceleradoras preparam as startups para o crescimento durante um período menor de tempo (até 6 meses), fazendo investimento de risco (*venture capital*) para adquirir uma parte (5 a 15%) das ações da empresa acelerada.

Atualmente, as startups englobam um conjunto diversificado de empresas nascentes, que aplicam uma multiplicidade de conhecimentos, tecnologias e técnicas na criação e no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, em diversos setores da economia, e têm maior probabilidade de sobrevivência e expansão quando são apoiadas por uma incubadora/aceleradora.

Entre as startups, estão as pequenas empresas de base tecnológica (EBTs), que se caracterizam pela aplicação sistemática de conhecimento técnico e científico no desenvolvimento de novos produtos e processos, e pela alta proporção de profissionais técnicos, cientistas e pesquisadores em seu quadro de funcionários. AS EBTs têm despertado o interesse da comunidade acadêmica, dos governos e dos agentes econômicos pelo impacto positivo que podem exercer no desenvolvimento local e regional (Toledo et al., 2008).

As fases do ciclo de negócios de uma startup são as seguintes:

- a) geração da ideia e do modelo de negócios (*early-stage*)

- b) pesquisa e desenvolvimento de protótipo e validação no mercado (*minimum viable product*)
- c) desenvolvimento e lançamento dos produtos e serviços no mercado (*product-market fit*)
- d) crescimento e produção em escala (*late-stage*)

As formas de criação das startups podem ser diversas. Entre elas estão os *spin-offs*, que são as novas empresas criadas a partir do uso de tecnologias e conhecimentos desenvolvidos em uma organização-mãe (Carayannis et al. 1998). Esta organização-mãe pode ser um laboratório de uma universidade ou o setor de pesquisa e desenvolvimento de uma empresa tecnológica ou industrial. Assim, um *spin-off* torna-se um mecanismo de transferência de tecnologia porque contribui para a comercialização de uma tecnologia originada em um laboratório de pesquisa e desenvolvimento de uma universidade, órgão do governo ou empresa privada. (Azevedo, 2005)

O desenvolvimento das startups e das EBTs está diretamente associado à existência de incubadoras e aceleradoras, pois o processo de criação de novas empresas é marcado por incertezas e desafios. De acordo com Aranha (2008), as incubadoras e aceleradoras devem ser construídas como ambientes capazes de disponibilizar soluções e serviços que façam a diferença para o crescimento e a competitividade das empresas e do país. Portanto, as incubadoras desempenham um papel fundamental na viabilização dos negócios e no fortalecimento dos sistemas de inovação.

Os tipos genéricos de incubadoras foram descritos por Udell (1990, apud Mantovani, 2006), como:

- Incubadoras sem fins lucrativos: criadas por órgãos governamentais, câmaras de comércio, organizações sociais, associações industriais e associações comunitárias, com o objetivo de proporcionar

desenvolvimento econômico a uma região ou a um setor industrial específico.

- Incubadoras de universidades: transformam os conhecimentos desenvolvidos em novos produtos e tecnologias e proporcionam aos alunos a oportunidade de vivenciarem um ambiente real de gestão de negócios inovadores.
- Incubadoras privadas: criadas por investidores e empresas nacionais ou globais, com o objetivo de gerar lucro e criar um ambiente de empreendedorismo que atue como parte estratégica do desenvolvimento de uma comunidade, região ou setores industriais.
- Incubadoras públicas: criadas pelos governos como meio de execução de políticas públicas, voltadas para a geração de empregos, criação de novos negócios e produtos, desenvolvimento e diversificação econômica, e estímulo ao empreendedorismo.

Atualmente, esta tipologia foi expandida para incluir as incubadoras virtuais, as incubadoras em rede, as incubadoras de impacto social, as incubadoras de cooperativas populares e as incubadoras de agronegócios.

As incubadoras virtuais oferecem serviços a startups não residentes em suas instalações por meio de plataformas virtuais de tecnologia digital. As incubadoras em rede têm como objetivo principal conectar empreendedores, investidores, voluntários, consultores, educadores e prestadores de serviços empresariais e incentivá-los a fornecerem serviços de valor agregado entre os integrantes da rede, em vez de a incubadora prestar diretamente estes serviços. Um dos meios de realizar a conexão entre os atores da rede são eventos diversos, como os *Demo Days*, com a presença de investidores e empreendedores, e as competições de planos de negócios, onde um grupo de

mentores e consultores avalia os planos de negócios elaborados por empreendedores. (Hansen et al., 2000)

As incubadoras de agronegócios visam apoiar o desenvolvimento de pequenas empresas agrícolas familiares, localizadas em economias emergentes, contribuindo para a modernização dos processos produtivos e a comercialização dos produtos agrícolas. (InfoDev / World Bank, 2014)

As incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs) surgiram no Brasil em 1995, com a iniciativa do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE-UFRJ), cujo objetivo inicial foi apoiar as comunidades das favelas interessadas na formação de cooperativas de trabalho. Atualmente, estas incubadoras estão focadas na promoção do cooperativismo popular, atuando na incubação de empreendimentos econômicos solidários e autogestionários, como uma alternativa de trabalho, renda e cidadania para indivíduos e grupos em situação de vulnerabilidade social e econômica.

As incubadoras sociais ou de impacto social dão suporte para os negócios sociais nascentes e contribuem para o desenvolvimento do ecossistema do empreendedorismo social. Estas organizações podem ser lucrativas ou não e obtêm recursos financeiros por meio de capital próprio, fundos públicos ou privados. Os impactos na sociedade que podem ser promovidos por este tipo de incubadora são diversos, porém são focados na promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades locais ou de uma região, onde habitam segmentos populacionais com alta vulnerabilidade socioeconômica. Assim, visam gerar capacitação, empregabilidade e melhoria da qualidade de vida destas populações, bem como a disseminação do conhecimento científico, das tecnologias sociais e da inovação social. (Carvalho et al., 2013)

As incubadoras e as aceleradoras podem fazer parte de polos ou parques tecnológicos (*tech parks*), empreendimentos imobiliários que concentram e integram as atividades de universidades, centros de pesquisa tecnológica, empresas industriais e de serviços, e que atuam em rede com a infraestrutura de pesquisa pública e privada, tanto nacional quanto internacional. Nestes parques podem ser realizadas atividades de produção e comercialização de bens e serviços. (European Commission, 2007)

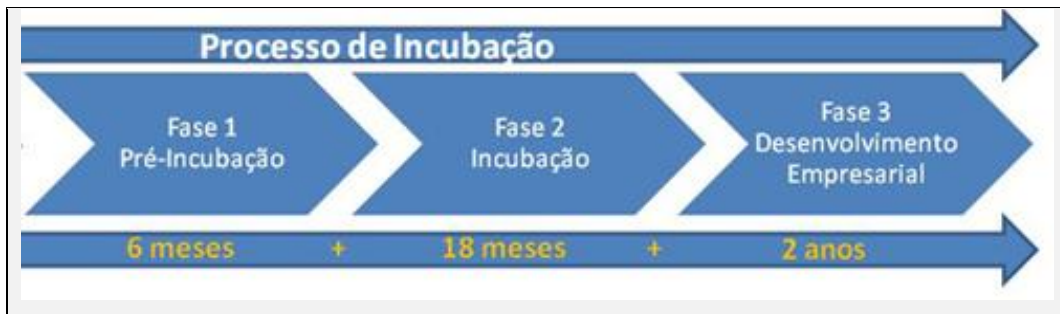
O processo de incubação de empresas compreende três fases: pré-incubação; incubação e pós-incubação. A primeira fase dura de três meses a um ano. Este tempo é utilizado para que os empreendedores realizem pesquisas, aprimorem e validem seus planos de negócios com o apoio de um grupo de mentores e se tornem prontos para receber investimentos. Ver Quadro 1.

Na fase de incubação, os empreendimentos já possuem uma carteira de clientes e um modelo de negócios testado e recebem investimento ou financiamento para gerar crescimento dos negócios e profissionalizar a gestão. A empresa passa a aproveitar as instalações físicas e os serviços prestados pela incubadora. Esta fase é crítica no que se refere à adição de valor e a incubadora dá especial atenção ao acompanhamento e à avaliação dos negócios. Geralmente, esta fase dura até dois anos. (Iacono et al., 2006)

A última fase, a pós-incubação, representa o alcance da maturidade do negócio e não tem prazo para encerramento. A empresa recebe a denominação de empresa graduada, podendo estar vinculada à incubadora como uma empresa associada, que utiliza a infraestrutura e os serviços oferecidos sem ocupar espaço físico, mas mantendo um vínculo formal. (Anprotec, 2002)

Quanto ao modelo operacional das incubadoras e aceleradoras, ou seja, como elas organizam e gerenciam o processo de incubação, a literatura acadêmica indica cinco componentes do modelo geral, como apresentado no Quadro 2.

Quadro 1: Fases do processo de incubação



Fonte: Taguspark. Processo de Incubação, 2014. Disponível em <http://www.taguspark.pt>

Quanto aos objetivos das incubadoras e aceleradoras, Bergek & Norrman (2008) identificam duas categorias gerais:

- Promover o desenvolvimento econômico da região e do setor de negócios, gerando empregos, reduzindo a taxa de mortalidade das pequenas empresas, contribuindo para o aumento do número de novas empresas nascentes e capacitando empreendedores.
- Estimular a transferência de tecnologia entre universidades e empresas.

Sobre os indicadores de resultados, há diversas categorias que se relacionam com os objetivos das incubadoras/aceleradoras, como: número de postos de trabalho; profissionais e empreendedores capacitados; crescimento das receitas e dos lucros das empresas incubadas; redução da taxa de mortalidade das startups; número de incubadas que foram graduadas; volume de patentes; processos de transferência de tecnologia entre universidades e empresas, entre outros. (Bergek & Norrman, 2008).

Quadro 2: Modelo operacional das incubadoras e aceleradoras

Decisão	Descrição
Seleção das startups	Decisões sobre quais startups serão incubadas e quais critérios de seleção serão utilizados.
Infraestrutura	Decisões sobre a localização da aceleradora e os serviços administrativos.
Serviços de apoio	Decisões sobre os serviços oferecidos às incubadas, como treinamento, consultoria, mentoria, financiamento, marketing, divulgação, contabilidade, monitoramento do impacto social ou assessoria jurídica.
Mediação	Decisões sobre como a aceleradora irá conectar os acelerados com as redes de parceiros.
Graduação	Decisões sobre as políticas de saída, especificando as circunstâncias e os critérios para os empreendimentos serem graduados.

Fonte: Bergek & Norrman, 2008

Um dos aspectos do modelo de negócios das incubadoras e aceleradoras refere-se à provisão de financiamento ou investimento para as startups, além dos serviços profissionais. As pesquisas destacam dois modelos. O primeiro refere-se à provisão de capital semente, que inclui recursos para despesas operacionais da startup e empréstimos com juros baixos, bem como um programa de incubação por um prazo mais longo (1 a 7 anos). (Bergek & Norrman, 2008).

Algumas das organizações filantrópicas internacionais que oferecem recursos financeiros para apoiar o desenvolvimento dos empreendimentos sociais são as seguintes: Acumen Fund, Ashoka, Charter School Growth Fund, Draper Richards Kaplan Foundation, Echoing Green Foundation, New Profit Inc. , Rockefeller Foundation, Omidyar Network, Fundación Avina e Skoll Foundation. (Grant, 2013)

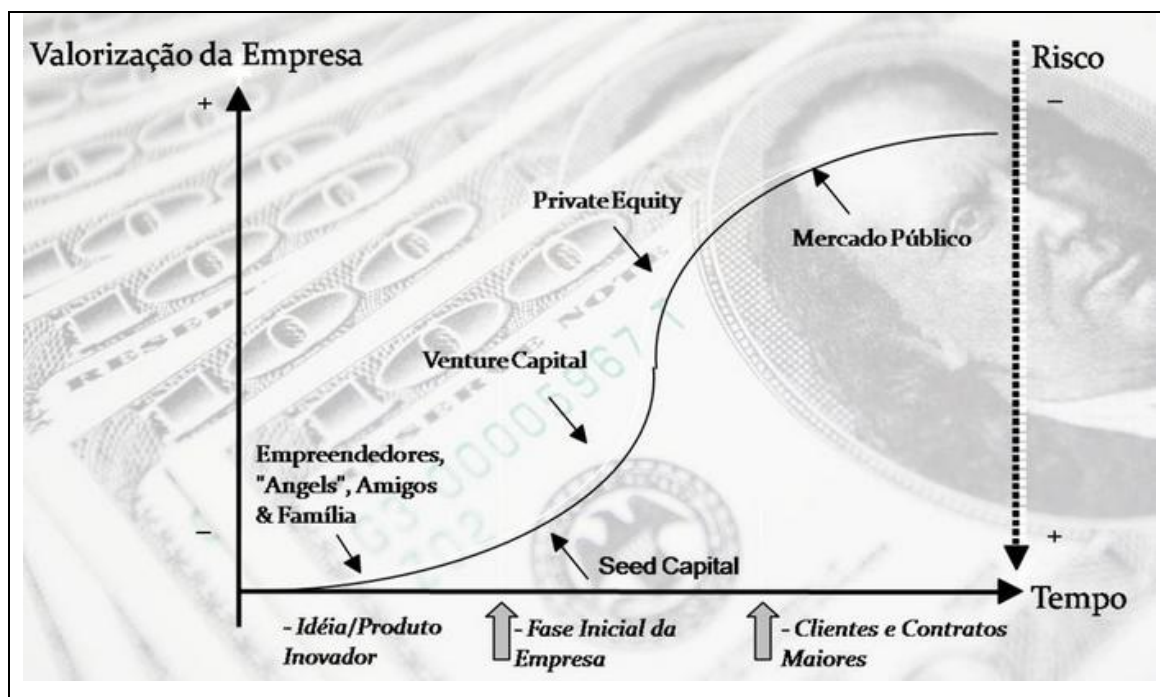
O segundo modelo refere-se à provisão de capital de risco (*venture capital*), sendo que a startup se prepara para receber o investimento por meio de um programa de aceleração com duração de 3 a 6 meses, que inclui capacitação, mentoria e networking. Um exemplo é a aceleradora americana Y Combinator, que oferece um programa de aceleração de 12 semanas e organiza os *Demo Days*, para que os investidores e as startups negociem investimentos (Bergek & Norrman, 2008).

No Quadro 3, Matsuda (2014) apresenta os tipos de financiamento ou investimento obtidos pelas startups ao longo do ciclo do desenvolvimento dos negócios. Na primeira fase, em que o empreendedor testa a ideia do produto ou serviço e do modelo de negócios com alguns potenciais clientes, o investimento é feito com recursos próprios, pela família ou amigos, como também pelo investidor - anjo (*angel investor*), que é uma pessoa que investe seus recursos em empresas nos estágios iniciais de desenvolvimento. Na segunda fase, a empresa já iniciou suas operações e necessita de financiamento ou investimento para a sua expansão (*venture capital*).

Na terceira fase, quando a empresa já está madura e gera um volume significativo de receitas e lucros, o tipo de investimento recebido é o capital de risco (*private equity*), realizado com a compra de uma parcela das ações por investidores, visando expandir ou reestruturar as operações da empresa, entrar em novos mercados ou financiar aquisições de outras empresas.

Na quarta fase, em estágio avançado de desenvolvimento da empresa, as ações passam a ser negociadas no mercado por meio das bolsas de valores.

Quadro 3: Estágios do ciclo de negócios e tipos de investimento



Fonte: Humberto Matsuda. "O Ciclo de Vida de uma Empresa de Sucesso". Endeavor, 2014. Disponível em <http://www.endeavor.org.br/artigos/financas>

Evolução das incubadoras e aceleradoras

As incubadoras de empresas e os parques tecnológicos surgiram na década de 1950, nos Estados Unidos, em decorrência das soluções encontradas por empresários para enfrentar as dificuldades econômicas e das iniciativas de professores universitários que desenvolviam pesquisas de base tecnológica.

A primeira incubadora surgiu na cidade de Batavia, no estado de Nova York, em 1959. Diante das dificuldades econômicas enfrentadas na época, o empresário americano Joseph Mancuso comprou as instalações da fábrica da Massey

Ferguson e subdividiu o galpão em áreas menores, sublocando-as para que os empreendedores desenvolvessem suas pequenas empresas. Além de espaço físico individualizado, disponibilizou uma série de serviços compartilhados, tais como limpeza, contabilidade, vendas e marketing, entre outros. Com isto, conseguiu reduzir os custos operacionais das empresas instaladas, aumentando a sua competitividade. Este sistema de apoio às pequenas empresas foi denominado de Centro Industrial de Batávia e tornou-se conhecido pelo apelido de incubadora, pelo fato de que uma das empresas instaladas era um aviário. (Aranha, 2008)

Nesta mesma época, na Califórnia, surgiu o primeiro parque tecnológico. Em 1951, empresas de tecnologia e pesquisadores da Universidade de Stanford criaram o Parque Industrial de Stanford (*Stanford Industrial Park*), e, posteriormente, o Parque Tecnológico de Stanford (*Stanford Research Park*), a fim de promover a transferência da tecnologia desenvolvida na universidade e a criação de novas empresas intensivas em tecnologia, principalmente no setor eletro - eletrônico, de computação e informática. A partir de então, esta região próxima à Universidade de Stanford ficou conhecida como Vale do Silício (*Silicon Valley*). Ainda na década de 1950, no estado da Carolina do Norte, foi criado o polo tecnológico *Research Triangle Park*, localizado próximo a três universidades (*North Carolina State University, University of North Carolina, Duke University*).

Na década de 1980, as incubadoras e os parques tecnológicos se expandiram a partir das atividades dos alunos e dos professores que trabalhavam nos centros de pesquisa das universidades americanas. Os centros de pesquisa universitários forneceram as condições necessárias para a criação de um grande número de startups de base tecnológica. Além disso, diversos incentivos públicos e privados foram disponibilizados para o desenvolvimento das incubadoras e parques tecnológicos nos Estados Unidos. (Aranha, 2008)

A difusão do conceito de incubadora de empresas foi intensificada com a contribuição do periódico *Frontiers of Entrepreneurship Research*, que dedicou uma edição ao tema da incubação de empresas, em 1985. Um dos pesquisadores que deu contribuição significativa para os estudos acadêmicos neste campo foi Arnold Cooper, que escreveu diversos artigos sobre as incubadoras e a criação de novas empresas de base tecnológica. Ainda na década de 1980, foi fundada a *National Business Incubation Association (NBIA)*, que oferece treinamento, informações, pesquisas e outros serviços para fortalecer o setor de incubadoras e aceleradoras de empresas.

Mais recentemente, a aceleradora Y Combinator, fundada em 2005 na cidade de Boston nos Estados Unidos, implementou um modelo de financiamento de startups baseado em capital semente e um programa de mentoria de curta duração (12 semanas), que se tornou o padrão de atuação das aceleradoras no mundo. Duas vezes por ano, a aceleradora investe uma quantia entre US\$ 14.000 e US\$ 20.000 em um grande número de startups, que passam a trabalhar no escritório da aceleradora no Vale do Silício, durante três meses. Após este ciclo de trabalho, é realizado o *Demo Day*, quando as startups apresentam seus planos de negócios para um grupo selecionado de investidores. Em contrapartida, a Y Combinator obtém uma participação de 2 a 7% no capital da startup.

Outro exemplo de aceleradora bem sucedida é a TechStars, uma organização lucrativa fundada em 2006 na cidade de Boulder nos Estados Unidos. A TechStars oferece às startups os serviços de suporte, treinamento, mentoria, espaço físico, montante de recursos para despesas e o acesso a uma rede de investidores, para que os empreendedores possam apresentar seus modelos de negócios. Este apoio é dado durante três meses para cerca de dez empreendimentos em cada cidade onde a aceleradora atua, por meio de sua rede de cinquenta mentores (World Bank, 2011).

4. INCUBADORAS E ACELERADORAS NO BRASIL

No Brasil, as incubadoras surgiram em meados da década de 1980, por iniciativa do então presidente do CNPq, Prof. Lynaldo Cavalcanti, que apoiou a criação de cinco fundações tecnológicas em Campina Grande, Manaus, São Carlos, Porto Alegre e Florianópolis. Nesta época, foi desenvolvido um projeto pela Universidade do Estado de São Paulo (UNESP), que visava implantar incubadoras no país, como um recurso para diminuir o alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas e incentivar o empreendedorismo.

A partir de então, a UNESP, associada a instituições de fomento como o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), passou a desenvolver a implantação de incubadoras. Nesta parceria, os profissionais da UNESP desenvolviam o plano de implantação e forneciam o suporte conceitual necessário, enquanto a instituição de fomento financiava a implantação. Todas estas atividades contavam com o apoio das Prefeituras das cidades que receberiam as incubadoras. (Mantovani et al., 2006)

Com a implantação da ParqTec – Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, em dezembro de 1984, começou a funcionar a primeira incubadora de empresas no Brasil, a mais antiga da América Latina. Em 2013, havia cerca de vinte empresas incubadas no local, faturando em média R\$ 270 mil por mês. A instituição foi bem-sucedida na escolha da primeira empresa incubada, a Opto Eletrônica, que recebeu o prêmio Finep de 2009. (Mantovani et al., 2006)

Um dos parques tecnológicos instalados no país é o Porto Digital, criado em 2000 em Recife, que surgiu a partir do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco. Estruturado como organização social, o que permite à entidade realizar contratos de gestão com o setor público, auxiliou a promoção

da interiorização do conhecimento no Estado de Pernambuco. No Porto Digital está instalado o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (Cesar), que tem 95 empresas, 400 funcionários e parcerias com IBM e Microsoft, entre outras. (IPEA, 2011)

Ainda na década de 1980, foi realizado o Seminário Internacional de Parques Tecnológicos no Rio de Janeiro e foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec), que passou a representar os empreendimentos que utilizam o processo de incubação para gerar inovação no Brasil. Atualmente, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) administra 79 iniciativas de parques tecnológicos, sendo 26 em estágio de operação, 19 em implantação e 34 na fase de projetos. Entre 2002 e 2012, foram aplicados R\$ 355 milhões nessas iniciativas pelo MCTI. (Anprotec, 2012)

Em 2011, as 384 incubadoras e 42 parques tecnológicos foram responsáveis por 2.509 empresas graduadas, que faturavam R\$ 4,1 bilhões anuais e empregavam 29.205 pessoas. Desde esta época, cerca de 39 aceleradoras foram criadas no país. As empresas incubadas totalizaram 2.640, os postos de trabalho gerados foram 16.394 e o faturamento atingiu R\$ 533 milhões (Anprotec, 2012). Ver estes dados no Quadro 4.

Modelos de negócios

O Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (PNI), desenvolvido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), tem como objetivo fomentar o surgimento e a consolidação de incubadoras de empresas de base tecnológica, mistas e tradicionais caracterizadas pela inovação tecnológica, pelo conteúdo tecnológico de seus produtos, processos e serviços, bem como pela utilização de modernos métodos de gestão.

Quadro 4 : Incubadoras no Brasil em 2011

	Totais para 384 incubadoras
Empresas incubadas	2.640
Empresas graduadas	2.509
Empresas associadas	1.124
Empregos nas empresas incubadas	16.394
Emprego nas empresas graduadas	29.205
Faturamento das empresas incubadas	R\$ 532.981.680,00
Faturamento das empresas graduadas	R\$ 4.094.949.476,92

Fonte: Anprotec (2012)

Neste programa, as incubadoras são definidas como organizações de estímulo e apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a implantação de novas empresas que tenham como principal estratégia de negócios a inovação tecnológica.

As incubadoras são classificadas em três tipos, como abaixo:

- Incubadora de empresas de base tecnológica: abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, onde a tecnologia representa um alto valor agregado.
- Incubadora de empresas dos setores tradicionais: abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e querem agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico.
- Incubadoras mistas: abriga empresas de base tecnológica e empresas dos setores tradicionais.

As incubadoras são vistas também como centros de inovação, pois oferecem apoio administrativo e assistência tecnológica às micros e pequenas empresas inovadoras de todos os setores da economia, tendo como propósito a criação de empresas com potencial para levar ao mercado novos produtos intensivos em tecnologia (Anprotec, 2012).

Os parques tecnológicos são definidos como complexos de desenvolvimento econômico e tecnológico que visam fomentar e promover sinergias nas atividades de pesquisa científica, tecnológica e de inovação entre as empresas e as instituições científicas e tecnológicas, com forte apoio institucional e financeiro entre os governos federal, estadual e municipal, comunidade local e setor privado (Anprotec, 2012).

O modelo de negócios das incubadoras é focado em três áreas:

- Disponibilização de espaço para pequenas empresas emergentes mediante o pagamento de taxa de uso.
- Oferta de serviços básicos (limpeza, secretaria, etc.), capacitação, consultoria em gestão, comercialização e desenvolvimento.
- Criação de empregos e dinamização da economia sem visar lucros, na maioria dos casos.

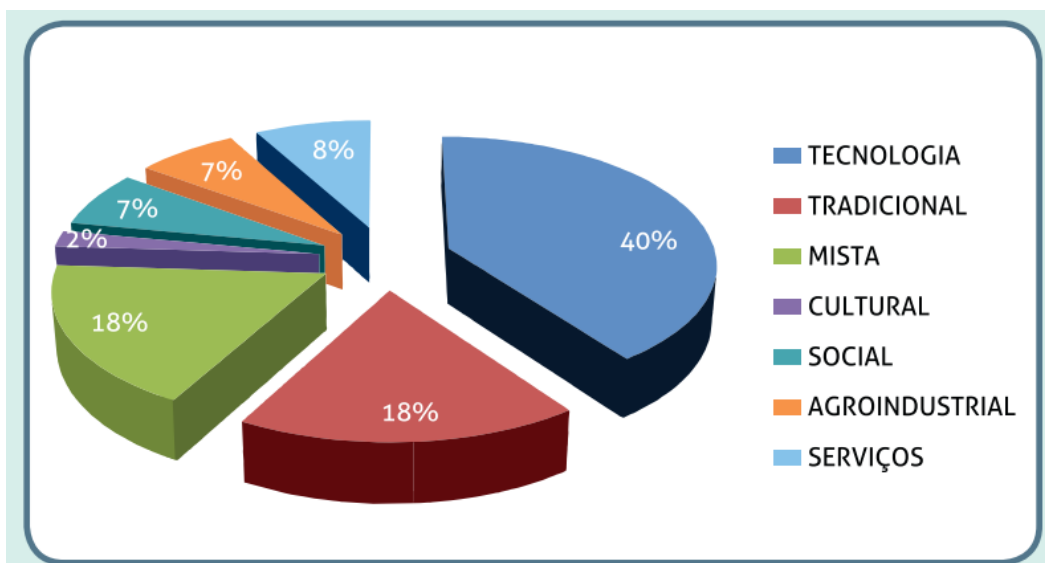
Os serviços mais demandados pelas empresas incubadas são:

- Ajuda na busca de financiamentos, auxílios, capital de risco
- Elaboração e revisão de planos de negócios
- Apoio à participação em feiras e mostras
- *Networking* com outros empresários

- Consultoria para desenvolvimento de novos produtos
- Pesquisa de mercado
- Serviços jurídicos

No Quadro 5, verifica-se que cerca de 66% das incubadoras em operação em 2012 eram de natureza privada sem fins lucrativos, 29% de natureza pública e 5% de outras naturezas. Cerca de 40% eram de base tecnológica, 18% tradicionais, 18% de caráter misto, 2% cultural, 7% social, 7% agroindustrial e 8% de serviços.

Quadro 5: Setores de atuação das incubadoras brasileiras



Fonte: ANPROTEC, 2012.

Segundo a pesquisa da Anprotec (2012), os desafios das incubadoras envolvem a qualificação dos profissionais responsáveis pela gestão, os entraves na obtenção de recursos e na busca da sustentabilidade, e as dificuldades de integração aos sistemas locais e regionais de inovação. Quanto ao financiamento, as fontes públicas nacionais são citadas pela maioria dos

gestores como as principais para a manutenção das atividades de incubação no país. A geração de receitas por meio da prestação de serviços para empresas, universidades e governos, segundo a Anprotec (2012), deveria ser estimulada mediante políticas de aproximação entre os governos municipais e os gestores de incubadoras, com base em projetos de desenvolvimento do empreendedorismo.

5. EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ACELERADORAS DE IMPACTO

Os empreendedores têm sido reconhecidos como importantes geradores de inovação, e, conseqüentemente, de criação de empresas, geração de emprego e crescimento econômico, como descrito no relatório *Entrepreneurship at a Glance*, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Economico – OCDE, em 2013.

O empreendedorismo é considerado uma ação humana voltada para a geração de valor por meio da criação e do desenvolvimento de novos produtos, processos e mercados. Esta ação se realiza por meio de diferentes formas e se manifesta em diversos resultados, que não se resumem apenas à riqueza financeira, mas incluem o crescimento do emprego, a redução das desigualdades sociais e as soluções para os problemas ambientais, dentro da concepção do desenvolvimento sustentável. Segundo o relatório da OCDE (2013), os fatores que influenciam a ação empreendedora são de seis tipos: os marcos regulatórios; a criação e a difusão de conhecimento; a cultura local; as condições do mercado; o acesso a recursos financeiros; e a capacidade dos empreendedores.

Em pesquisa com empreendedores e investidores com atuação em empresas em estágio inicial de desenvolvimento, Arruda et al. (2013) constataram que as chances de sucesso das startups tendem a aumentar quando elas estão inseridas em um ecossistema empreendedor, que estimula o desenvolvimento empresarial e a inovação.

Quanto ao empreendedorismo social, este é um campo de ação socioambiental e de realização de negócios, que visa atingir duas metas: geração de impacto social e de valor econômico. Este campo vem se expandindo mundialmente e inclui um conjunto diversificado de organizações da sociedade civil e empresas, que têm o propósito de gerar impacto socioambiental, ou seja, melhorar as condições de vida das populações de baixa renda e em estado de vulnerabilidade social, bem como garantir a preservação do meio-ambiente. Para tanto, buscam provocar mudanças de curto, médio e longo prazo nas comunidades e regiões onde atuam, criando soluções inovadoras. São agentes que querem promover mudanças sociais sistêmicas e transformar o mundo. Além da capacidade de mobilização de recursos, demonstram ter sensibilidade para entender as demandas dos segmentos sociais mais vulneráveis.

Nos Estados Unidos e na Europa, as primeiras iniciativas de empreendedorismo social surgem na década de 1970, quando as organizações da sociedade civil passam a buscar a sustentabilidade financeira, oferecendo serviços como creches, atendimento a idosos, moradias para baixa renda, treinamento e realocação de pessoas sem emprego, centros de reabilitação, programas educacionais computadorizados, centros de aconselhamento para jovens e *home-care*, entre outros. Simultaneamente, surgiram organizações com a missão de apoiar os empreendedores sociais e, entre elas, destaca-se a Ashoka, fundada em 1981 por Bill Drayton, que é uma organização não-lucrativa, financiada por pessoas, fundações e empresas, mas não por recursos públicos. (Institute for Social Entrepreneurs, 2008)

No Brasil, os primeiros empreendimentos sociais surgiram na década de 1980, como o Grupo Primavera, uma organização social que desenvolve programas de educação complementar para meninas de 8 a 18 anos de idade, em Campinas, sendo que a receita proveniente da venda de seus produtos artesanais é destinada à manutenção da entidade. Na década de 1990, houve uma expansão do número de empreendimentos sociais no país, como a Associação Saúde Criança, organização localizada no Rio de Janeiro, que promove o bem-estar biopsicossocial de crianças e suas famílias que vivem abaixo da linha da pobreza. Outro exemplo é o CDI, que abriu a primeira escola de informática e cidadania no Morro Dona Marta, no Rio de Janeiro, oferecendo cursos básicos de informática com metodologia própria para a população de baixa renda.

Entre as aceleradoras, a ARTEMISIA contribuiu para a disseminação do conceito de negócios sociais no Brasil, formulando a seguinte definição (Naigeborin, 2012):

“Os negócios sociais objetivam melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda e utilizam diferentes estratégias para alcançar impacto social positivo:

1. Incluir pessoas de baixa renda ou de populações marginalizadas na cadeia produtiva do negócio, como fornecedores, distribuidores ou empregados.
2. Oferecer produtos e serviços de qualidade e a preços acessíveis que melhoram a qualidade de vida das pessoas mais pobres, porque atendem às suas necessidades básicas ou abrem oportunidades de melhoria da sua situação socioeconômica.
3. Oferecer produtos e serviços que melhoram a produtividade dos mais pobres, contribuindo indiretamente para o aumento de suas rendas, como o acesso a crédito produtivo e as tecnologias de baixo custo”.

Aceleradoras de impacto

Os empreendimentos sociais não se desenvolvem em um vácuo, mas surgem em um determinado ambiente sociocultural, econômico e político, onde diversos agentes e redes sociais se articulam, possibilitando o desenvolvimento de suas iniciativas. Este ambiente é chamado de ecossistema. O ecossistema do empreendedorismo social inclui um conjunto de atores do governo, das empresas privadas e da sociedade civil, ou seja, um conjunto diversificado de recursos humanos, financeiros, sociais, culturais e políticos, que são essenciais para a viabilização dos empreendimentos sociais. (CASE, 2008)

Entre estes atores estão as organizações financiadoras e investidoras, que oferecem doações, capital semente, capital de risco e empréstimos, e as organizações intermediárias, que oferecem suporte aos empreendimentos, como as aceleradoras de impacto. Tais organizações são orientadas para capacitar o empreendedor social e ajudá-lo a criar modelos de negócios sustentáveis com potencial de crescimento, que possibilitem a geração de impacto social de modo eficaz.

No mundo dos negócios tradicionais, as incubadoras e aceleradoras apoiam os empreendedores em momentos distintos do ciclo de negócios, sendo que as primeiras apoiam as empresas nascentes no estágio inicial e as segundas no estágio de desenvolvimento. No entanto, no ecossistema dos negócios sociais as diferenças não são significativas e o termo aceleradora de impacto é comumente utilizado para designar ambos os tipos de organizações. (ANDE, 2013). No Quadro 6, é apresentado um exemplo de como opera uma aceleradora.

Quadro 6: Modelo de negócios da Aceleradora

A Aceleradora está localizada em Belo Horizonte. A cada intervalo de nove meses, a Aceleradora abre uma chamada de projetos. O empreendedor inscreve seu projeto, que necessariamente já precisa estar em andamento. É feita a seleção de 3 a 5 startups que mais se adequam ao trabalho da aceleradora.

Cria-se um projeto de aceleração personalizado para cada startup. Durante um período de 3 a 6 meses, cada startup terá seu modelo de negócio e operação otimizados usando a metodologia da Aceleradora. Ao longo desse tempo, mentores e investidores avaliam o progresso da startup através de reuniões presenciais e videoconferências. Caso necessário, realizam-se investimentos pontuais nos itens mais críticos. Em troca, a startup dá um pequeno percentual para a Aceleradora, que costuma variar entre 5% e 15% de acordo com o estágio da startup, o trabalho realizado e o capital investido. Este modelo é mais flexível do que estabelecer um valor fixo de capital a ser aportado, pois as empresas aceleradas apresentam características e estágios variados, o que exige acordos direcionados à realidade de cada uma.

Aceleradora oferece benefícios e serviços para as startups, como: direcionamento das estratégias de financiamento ; ideias para a melhoria do modelo de negócio; facilidade de acesso a investidores nacionais e internacionais ; apoio em marketing, tecnologia, jurídico, finanças, pessoas e gestão; pequenos aportes de capital, quando necessário.

Fonte: Aceleradora (2014). Em 01/02/2014. Disponível em <http://aceleradora.net>

Uma pesquisa realizada recentemente pela ANDE (2013) identificou um conjunto de características do modelo de negócios adotado pelas aceleradoras de impacto em diversos países, como descritas no Quadro 7.

A referida pesquisa revela que as aceleradoras de impacto apoiam os empreendimentos sociais nas quatro fases do ciclo de negócios: geração da ideia; desenvolvimento do protótipo; geração de receitas; e expansão. Entre os fatores críticos de sucesso para as aceleradoras de impacto, os principais são: o acesso a recursos financeiros e a redes de investidores, mentores e profissionais especializados em gestão e tecnologia; e a seletividade, ou seja, a seleção de startups com base em avaliação rigorosa da motivação e da capacitação dos empreendedores, bem como do potencial dos negócios.

Aceleradoras de impacto no Brasil

No Brasil, as aceleradoras de impacto surgiram nos últimos dez anos. Estas organizações são diversificadas em termos de objetivos, públicos atendidos e modelos de negócio. Um exemplo é a ARTEMISIA, uma aceleradora de impacto que identifica empreendedores com forte intenção de gerar impacto social e seleciona os melhores negócios sociais em estágio inicial e com alto potencial de crescimento para participarem de seu programa de aceleração.

Outro exemplo é o Yunus Negócios Sociais Brasil, que se instalou em São Paulo em 2012 e tem como objetivo desenvolver negócios sociais com o apoio de um fundo de investimentos para empreendedores. Além de oferecer serviços de consultoria para empresas, governos, fundações e ONGs, a aceleradora promove os negócios sociais no meio acadêmico e realiza palestras, workshops e eventos. O Yunus Negócios Sociais Brasil é a unidade brasileira ligada à empresa global Yunus Social Business Global Initiatives.

Quadro 7: Modelo de negócios das aceleradoras de impacto

Formato legal	38% das aceleradoras são empresas que buscam lucros; 44% são organizações sociais; 17% são modelo híbrido.
Modelo de receita	53% do orçamento das aceleradoras tem origem filantrópica; 13% do orçamento/faturamento provem de serviços de consultoria; 17% de serviços aos empreendedores; 7% de comissão (<i>success fee</i>) sobre o investimento no negócio. Na média, as aceleradoras cobram US\$ 1.300 das startups incubadas.
Áreas de negócios	25% focam em negócios de base tecnológica; 40% atuam em diversas áreas; 35% com saúde, 35% com energia limpa e 33% com agricultura.
Serviços e benefícios	O conjunto de serviços oferecidos inclui mentoria, acesso a investidores e parceiros, capacitação e infraestrutura. Cerca de 54% provêm investimento de risco; 43% aportam capital próprio; 66% oferecem serviços depois da graduação.
Rede de parceiros	Acordos formais ou informais são feitos com diversos parceiros. Cerca de 50% das aceleradoras tem acordo formal com investidores e 61% tem com universidades.
Impacto social dos acelerados	56% dos negócios buscam impacto na geração de renda e emprego, 46% em aumento de produtividade e 35% em melhoria da saúde. Cerca de 82% das aceleradoras monitoram os resultados financeiros dos acelerados, mas apenas 57% monitoram os impactos socioambientais.
Impacto das aceleradoras	As 52 aceleradoras apoiaram um total de 20.216 negócios sociais. Seu impacto baseia-se na taxa de sucesso (investimento e lucro) dos acelerados, que está entre 25% e 46%. E a taxa de sobrevivência, entre 76% e 80%
Equipe interna	As aceleradoras empregam em média 11 funcionários, sendo 3 de tempo parcial.

Fonte: ANDE, 2013

A aceleradora PIPA tem como objetivo formar empreendedores que tenham um forte compromisso com a construção de negócios com impacto positivo no mundo, gerando valor financeiro, social e ambiental. O programa de aceleração de negócios de valor compartilhado oferece mentoria, palestras e eventos de networking para aqueles que precisam de apoio para estruturar suas empresas.

O Instituto Quintessa é uma aceleradora de negócios sociais que, por meio do apoio às lideranças das organizações, visa expandir e consolidar os negócios, fomentando assim o desenvolvimento do setor. A aceleração acontece por meio de um programa de mentoria, com duração de seis meses a dois anos.

Em geral, as aceleradoras de impacto que atuam no país apoiam os negócios sociais nascentes em quatro áreas:

- (a) serviços de desenvolvimento de negócios: capacitação, mentoria e apoio tecnológico , entre outros.
- (b) infraestrutura: espaço físico e serviços administrativos.
- (c) rede (networking): acesso a uma rede de profissionais especializados, investidores e potenciais clientes, entre outros.
- d) apoio financeiro: doações, capital semente, empréstimos e investimento de risco com capital próprio ou de terceiros.

Um dos parceiros estratégicos das aceleradoras de impacto são os investidores anjo ou de capital de risco (*venture capital*), que realizam investimento em empresas emergentes com potencial de crescimento, por meio de dois mecanismos:

- a) Participação direta no capital social com a aquisição de ações ou emissão de debêntures conversíveis em ações.
- b) Capital semente, com os recursos investidos no estágio pré-operacional

da empresa para elaboração de plano de negócios, construção de protótipo, desenvolvimento de pesquisa de mercado e contratação de executivos. (Anprotec, 2002)

6. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, baseada em coleta de dados secundários e estudo de casos múltiplos. Entrevistas presenciais, com duração de até duas horas, foram realizadas com cinco gestores de aceleradoras de impacto, sendo quatro instaladas na cidade de São Paulo e uma na cidade do Rio de Janeiro, no período de outubro a dezembro de 2013.

A primeira etapa da pesquisa consistiu na pesquisa bibliográfica, com o objetivo de fazer uma breve síntese do estado da arte do conhecimento acadêmico sobre o campo das incubadoras e aceleradoras de empresas, principalmente nos Estados Unidos e no Brasil. Foram identificados os principais conceitos que são utilizados para definir as incubadoras e as aceleradoras, bem como descrever seus modelos de negócios, estruturas organizacionais, modelos operacionais e fontes de financiamento.

Em seguida, foram sintetizadas algumas pesquisas sobre o setor, realizadas por organizações governamentais, como o IPEA e o IBGE, e por organizações multilaterais e de financiamento, como a UNESCO, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Banco Mundial (World Bank) e a OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, visando descrever o contexto econômico e político que propiciou o surgimento e o desenvolvimento das incubadoras e aceleradoras de empresas.

Também foram levantadas as pesquisas sobre os negócios sociais e as aceleradoras de impacto, publicadas por organizações que apoiam o campo, como a ASPEN Network of Development Entrepreneurs (2013).

A terceira etapa consistiu nas entrevistas com gestores de cinco aceleradoras de impacto, sendo que três delas tem atuação apenas no Brasil (ARTEMISIA, Pipa e Quintessa) e duas tem abrangência em vários países (NESsT e Wayra). As entrevistas duraram cerca de duas horas e trataram dos seguintes temas: missão da organização, modelo de negócios, modelo operacional, parcerias estratégicas, processo de seleção dos negócios, fontes de financiamento, disponibilidade de fundos próprios e de terceiros, principais desafios, entre outros. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, e um resumo é apresentado no Anexo deste relatório.

A análise foi feita procurando estabelecer relações entre os dados coletados das cinco aceleradoras, os referenciais conceituais e os dados de outras pesquisas realizadas sobre o tema.

As seguintes questões orientaram a análise dos dados: quais as similaridades e as diferenças entre os modelos operacionais e de negócios das cinco aceleradoras? Em que medida os modelos implementados seguem os padrões adotados em outros países? Quais as especificidades e os desafios das aceleradoras brasileiras e de que modo estes se diferenciam das aceleradoras globais?

7. PRINCIPAIS RESULTADOS

A análise dos dados secundários e das entrevistas com os gestores das cinco aceleradoras de impacto está apresentada abaixo. Adicionalmente, no Anexo, estão os resumos das características e atividades das aceleradoras pesquisadas.

Características

Das cinco aceleradoras, duas são empresas (Pipa e Wayra) e três são associações (organizações não-lucrativas). Duas são internacionais (NESST e Wayra) e três são nacionais (ARTEMISIA, Pipa e Quintessa). Quatro estão localizadas em São Paulo e uma no Rio de Janeiro (Pipa). Quanto à equipe de gestão, o número de funcionários fixos na sede da aceleradora varia de 5 a 15 profissionais, além de uma rede de voluntários. Em todas as pesquisadas, o sistema de governança funciona com base em Conselhos de Gestão. (Quadro 8)

As aceleradoras estão localizadas nas duas capitais mais desenvolvidas do país, onde se concentram as sedes das empresas investidoras e apoiadoras e uma oferta significativa de profissionais especializados nas áreas de finanças, gestão e tecnologia, que atuam como mentores e consultores, de forma voluntária. Além disso, estas regiões atraem a nova geração de empreendedores, principalmente os jovens que estudam nas universidades públicas e privadas localizadas nas maiores cidades da região Sudeste.

Modelos de negócios

Duas das aceleradoras (Pipa e Wayra) são empresas que visam lucro, além do impacto social, e geram receitas próprias por meio da prestação de serviços, da obtenção de patrocínios, da realização de eventos e projetos ou com o retorno dos investimentos nas startups aceleradas. Já os custos podem

ser reduzidos com o compartilhamento das instalações e dos funcionários das outras empresas associadas e a comunicação via plataformas digitais e redes sociais.

No caso da Wayra, que é focada em startups de base tecnológica, o papel da aceleradora é ser um meio de captar negócios inovadores que podem ser integrados na cadeia produtiva da empresa matriz, a Telefonica, visando o desenvolvimento de novos produtos e serviços para o mercado e a criação de vantagem competitiva, além da formação de recursos humanos para suas operações.

Três aceleradoras (ARTEMISIA, Instituto Quintessa e NESsT) são organizações sociais não-lucrativas, financiadas por seus fundadores e/ou parceiros, como as organizações multilaterais internacionais e as fundações privadas. Algumas dessas organizações apoiadoras e financiadoras são a Fundação Rockefeller, a Fundação Avina, a Potencia Ventures e a Omidyar Network. Portanto, as parcerias são um dos fatores críticos do modelo de negócios das aceleradoras, principalmente daquelas que são organizações sociais não-lucrativas.

Além disso, a NESsT e a ARTEMISIA geram receitas com serviços de consultoria e educação, realizados para empresas, governos ou empreendedores individuais. A NESsT atua mais como incubadora do que aceleradora, visto que seu programa tem a duração média de três anos, podendo chegar até sete anos, enquanto nas outras aceleradoras o período é de três meses a um ano.

Serviços e benefícios

Alguns benefícios para as aceleradas são comuns, como a mentoria, a capacitação e o acesso à rede de parceiros e investidores. Todas customizam seus serviços e o relacionamento com os acelerados, devido às diferentes necessidades, modelos de negócios e graus de maturidade das startups.

Quadro 8: Características das aceleradoras de impacto

	ARTEMISIA	Pipa	NESsT	Quintessa	Wayra
Fundação	2004	2012	1997	2010	2011
Localização	São Paulo	R. de Janeiro	São Paulo	São Paulo	São Paulo
Formato legal	Organização social	Empresa	Organização social OSCIP	Organização social	Empresa
Origem	Brasileira	Brasileira	Estrangeira	Brasileira	Estrangeira
Governança	Conselho	Conselho	Conselho	Conselho	Conselho
Fonte de recursos	Fundadores patrocinadores parceiros serviços voluntariado	Sócios patrocinadores parceiros serviços investidores	Fundadores patrocinadores parceiros serviços voluntariado	Fundadores patrocinadores parceiros voluntariado investidores	Sócios patrocinadores parceiros investidores
Serviços para acelerados	Mentoria capacitação networking	Mentoria capacitação networking escritório <i>seed money</i>	Mentoria capacitação networking <i>seed money</i>	Mentoria capacitação networking	Mentoria capacitação networking escritório <i>seed money</i>
Infraestrutura	Não	Sim	Não	Não	Sim
Geração de receita	Serviços patrocínios projetos eventos	Serviços patrocínios projetos eventos	Serviços patrocínios projetos eventos	Não gera receita	Serviços patrocínios projetos eventos
Parceiros	Nacionais e internacionais	Nacionais e internacionais	Nacionais e internacionais	Nacionais	Nacionais e internacionais
Investimento nas aceleradas	Fundo de parceiros	Fundo de parceiros	Fundo próprio e de parceiros	Fundo de parceiros	Fundo próprio e de parceiros

Fonte: elaborado pela autora

Há diferenças entre as aceleradoras, principalmente nas áreas de negócios priorizadas, nas metodologias de trabalho e no perfil dos mentores e dos parceiros. Três aceleradoras (Pipa, NESsT e Wayra) oferecem recursos de capital semente (*seed money*) para as despesas correntes das organizações aceleradas. A Wayra e a Pipa oferecem infraestrutura de escritórios.

A Wayra também investe capital de risco nas aceleradas por meio do Fundo de Investimento Amerigo e do financiamento com notas conversíveis que garantem uma participação entre 7% e 10% no capital das aceleradas.

A NESsT lançou o fundo de investimento *First-Stage*, que provê capital semente e pequenos empréstimos (*patient debt financing*) para as aceleradas. Este fundo contribui para a sustentabilidade da NESsT, com investimentos no portfólio de negócios e uma remuneração (*management fee*) pela gestão do fundo.

O conjunto dos serviços oferecidos segue o padrão internacional originado nas aceleradoras americanas, em que o modelo de apoio às startups inclui cinco tipos de iniciativas: espaços de co-working; treinamento oferecido por academias/instituições educacionais; redes de investidores de impacto; programas de aceleração; e competições de negócios e premiações.

Em relação às aceleradoras americanas, uma diferença é a ausência de parcerias formais com as universidades brasileiras para estimular a troca de conhecimento e a transferência de tecnologia. As exceções são a aceleradora ARTEMISIA, que desenvolve programas de formação de empreendedores com as universidades, e a NESsT, que oferece uma disciplina sobre Empreendedorismo Social na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, em parceria com a Fundação Blackstone.

Outra diferença está na área geográfica de atuação das aceleradoras internacionais, como a Wayra, que está vinculada a uma empresa multinacional, e a NESST, que é associada a uma rede de organizações filantrópicas com atuação em diversos países.

Parcerias estratégicas

Todas as aceleradoras pesquisadas desenvolvem parcerias formais e informais com um grupo diversificado de empresas, investidores, profissionais especializados, instituições educacionais, organizações sociais e órgãos governamentais, para desenvolverem seus programas e projetos. Estas parcerias podem gerar doações, colaboradores voluntários, serviços profissionais pro-bono, capital semente, investimento de risco e receitas decorrentes da prestação de serviços e co-patrocínio de projetos.

A ARTEMISIA desenvolve parcerias com as seguintes organizações: Potencia Ventures, Inspirare, it3Capital, Omidyar Network, Avina, Halloran Philanthropies, Rockefeller Foundation, Catraca Livre, Instituto Redecard, Village Capital, Vox Capital, Instituto CSHG (Credit Suisse Hedging-Griffo) e o Instituto Quintessa.

Um dos principais parceiros são os gestores de fundos de investimento, como a Vox Capital, com quem a ARTEMISIA e a Pipa realizam o Vox Labs, um programa que busca cobrir uma lacuna importante no mercado, que são os aportes em capital semente para negócios com impacto social. Neste programa algumas empresas aceleradas são selecionadas para receber um investimento semente conversível em participação acionária em até um ano.

Na aceleradora Pipa, as startups nas áreas de educação e saúde irão receber capital – semente no valor de até R\$ 300 mil em 2014, por meio da parceria da aceleradora com os fundos de investimento Vox Capital e Gera Ventures.

Além dos fundos de investimento de impacto, que desempenham o papel de financiar as startups, as parcerias são desenvolvidas com as empresas de tecnologia, como a Microsoft e a IBM, que buscam atrair profissionais qualificados e captar novas oportunidades de negócios.

A NESsT conta com sua rede de assessoria em negócios com mais de 40 profissionais das principais empresas de investimento no Brasil, que oferecem o suporte técnico para capacitação, gerenciamento e avaliação dos negócios. Entre as empresas parceiras estão: Actis, Ashmore, Carlyle e PwC.

A NESsT e a ARTEMISIA desenvolvem parcerias com instituições de ensino superior como a USP e a FGV-EAESP, visando a formação de profissionais para as startups e outros negócios sociais.

A Wayra se apoia em uma rede diversificada de parceiros globais que são referência em distintas áreas e âmbitos de negócios, visando facilitar a formação, o suporte, a gestão, o acesso a aportes financeiros e a visibilidade dos projetos acelerados. Entre estes parceiros estão: Paypal, Nokia, KPMG, Endeavor e Ashoka.

Duas aceleradoras, a Pipa e a Wayra, desenvolvem parceria com o governo, tendo participado do programa Start-up Brasil promovido pelo Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação, que possibilita selecionar startups para seus programas de aceleração, além de obterem visibilidade e credibilidade para desenvolver novas parcerias.

Áreas de negócios e seleção das startups

Um dos critérios para a seleção das startups e a formação de um portfólio de negócios refere-se às áreas de negócios relacionadas à missão e aos objetivos de investimento das aceleradoras. Quatro das aceleradoras pesquisadas focam em áreas específicas de negócios, com exceção do Instituto Quintessa, que tem

uma amplitude maior de setores apoiados.

A Wayra foca em negócios de tecnologia digital e móvel. A ARTEMISIA seleciona negócios em quatro áreas: educação, saúde, habitação e serviços financeiros. A NESsT foca em negócios inclusivos (inclusão no mercado de trabalho de pessoas com deficiências e outras populações excluídas), de geração de renda e tecnologias acessíveis para comunidades de baixa renda. A Pipa seleciona negócios nas áreas de meio ambiente, saúde, educação, geração de renda e negócios inclusivos.

A seleção das startups pode ocorrer de modo contínuo, uma vez por semestre ou uma vez por ano.

As aceleradoras mencionaram as dificuldades de selecionar as startups, devido à reduzida quantidade de startups preparadas para receber investimentos e de modelos de negócios com potencial de crescimento. Isto se verifica pelo número reduzido de startups que são selecionadas em relação ao número de inscritos nos processos de seleção, que tem crescido nos últimos anos.

Avaliação de impacto

Os principais impactos esperados com a atuação das aceleradoras são a taxa de sobrevivência e a taxa de sucesso das startups, medidas pelo valor e pela frequência dos investimentos captados e o crescimento das receitas e lucros das aceleradas. Em geral, as aceleradoras monitoram este resultado principalmente durante a fase de incubação. No entanto, poucas aceleradoras monitoram os impactos sociais gerados pelas aceleradas, devido à dificuldade de coleta dos dados, altos custos envolvidos e benefícios pouco tangíveis.

Entre as aceleradoras pesquisadas, a NESsT desenvolveu e implementou uma

metodologia para avaliação do impacto da aceleradora e das organizações aceleradas. O Instituto Quintessa iniciou um projeto piloto para mensuração do impacto das organizações aceleradas utilizando a metodologia B-Corp e indicadores personalizados para cada negócio. E a ARTEMISIA também desenvolveu uma metodologia para avaliação de impacto relacionada às teses de mudança das startups.

Desafios

Entre os desafios a serem enfrentados, as aceleradoras pesquisadas mencionaram os seguintes:

- . número reduzido de empreendimentos preparados para receber investimentos, o que dificulta a seleção das startups;
- . poucos investidores de impacto que ofereçam mecanismos de financiamento adequados ao perfil das startups;
- . falta de visão de longo prazo por parte dos investidores e das startups;
- . falta de capacitação em gestão dos empreendedores e equipes profissionais;
- . falta de políticas públicas que ofereçam infraestrutura para o desenvolvimento das startups, incluindo financiamento, legislação e incentivos fiscais;
- . e o desafio da sustentabilidade baseada em modelos de negócios robustos e eficazes.

Entre estes desafios está a reduzida oferta de investidores – anjos, dispostos a investir capital semente nas startups em fase pré-operacional, como ocorre em outros países, como nos Estados Unidos.

Por outro lado, verifica-se que há uma escassez de organizações incubadoras e aceleradoras que estejam qualificadas a apoiar as milhares de startups que se inscrevem anualmente nos processos de seleção, o que é um reflexo positivo do dinamismo e da capacidade empreendedora da população, associado ao aspecto negativo do baixo grau de formação educacional.

Além disso, verifica-se uma competição entre as aceleradoras pela atração de startups de alto potencial, especialmente por parte das incubadoras vinculadas às universidades federais e estaduais, que recebem incentivos dos governos. A competição se intensifica com a entrada no mercado das incubadoras/aceleradoras de grandes empresas, como a Microsoft e a Telefonica, que tem atraído centenas ou milhares de startups devido à sua posição de mercado e capacidade de investimento.

As incubadoras/aceleradoras que não estão vinculadas ao governo ou a grandes empresas investidoras ou produtoras sofrem desta competição em maior grau. A sustentabilidade destas organizações dependerá de sua capacidade de criar parcerias para qualificá-las para a atração de startups e de capital de risco, entre outros recursos.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa permitem traçar um panorama atual e amplo do setor das aceleradoras de impacto e alinhar algumas hipóteses para as pesquisas futuras.

O panorama que se apresenta é o de um setor emergente no país, baseado em negócios inovadores com potencial de transformação social, que para se desenvolver precisará superar alguns entraves de ordem econômica, legal, social e cultural, que caracterizam a economia e a sociedade brasileiras.

Certos entraves são de ordem cultural, pois outras pesquisas destacaram a cultura de aversão ao risco que limita o potencial de iniciativas empreendedoras no país e reduz a predisposição ao risco por parte dos investidores. Na área social, os problemas no sistema educacional criam entraves relacionados à escassez de profissionais qualificados. Estes fatores estabelecem barreiras ao desenvolvimento do setor, que só poderão ser superadas a médio prazo.

Nas áreas jurídica e econômica, há falta de incentivos governamentais e de um marco legal apropriado para eliminar os entraves institucionais que criam barreiras para a expansão das iniciativas empreendedoras e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica.

Com relação aos fatores específicos do campo do empreendedorismo social, os desafios são também decorrentes das estratégias e dos modelos organizacionais e de negócios adotados pelos empreendedores e gestores. Entre estes desafios, podem ser citados:

- . A pouca maturidade das organizações que atuam no campo, criadas nos últimos dez anos;
- . A presença, em sua maioria, de organizações de natureza pública, não-

lucrativa ou híbrida, que precisam desenvolver uma cultura organizacional, um modelo de gestão e de negócios que potencializem suas competências e ativos para atingir impacto social e, simultaneamente, gerar sustentabilidade e rentabilidade financeira.

. A cultura empresarial dos gestores e investidores, que negligencia o impacto social dos negócios e que precisa ser transformada para gerar compromisso com a melhoria das condições de vida da população em estado de vulnerabilidade socioeconômica, o que requer uma visão de longo prazo.

. O reduzido e pouco diversificado portfólio de negócios inovadores com potencial de geração de impacto social e modelo de negócios comprovado, havendo predominância de modelos não sustentáveis.

. O número reduzido de empreendimentos preparados para receber investimentos, o que dificulta a seleção das startups pelas aceleradoras.

. O reduzido número de investidores de impacto que ofereçam mecanismos de financiamento adequados ao perfil das startups, especialmente na etapa inicial (*early stage*) do ciclo de negócios;

. A escassez de organizações incubadoras e aceleradoras que estejam qualificadas a apoiar as milhares de startups que se inscrevem anualmente nos processos de seleção.

. Um ambiente de negócios onde pequenas incubadoras e startups enfrentam a competição de grandes organizações públicas e multinacionais pelo acesso ao mercado e às novas tecnologias.

. A pouca disseminação das vantagens e benefícios socioeconômicos dos negócios sociais junto às lideranças empresariais e acadêmicas.

- . A dificuldade de as startups atraírem e reterem profissionais qualificados.

- . A dificuldade de monitoramento e avaliação do impacto social gerado pelas startups e pelas próprias aceleradoras, devido à dificuldade na coleta dos dados e ao desconhecimento das metodologias disponíveis, além dos custos operacionais envolvidos no processo de monitoramento e avaliação.

Com relação às oportunidades que estão abertas para impulsionar o desenvolvimento dos negócios sociais inovadores e das aceleradoras, estas dizem respeito aos seguintes fatores:

- . A rápida disseminação da inovação tecnológica como uma oportunidade para desenvolvimento de novos negócios, especialmente no Brasil, quando há redução dos preços dos novos produtos de base tecnológica que possibilitam o seu uso pela população brasileira.

- . A nova geração de empreendedores, mais jovens e qualificados, que incorporam os produtos de base tecnológica em suas práticas cotidianas e processos de trabalho, sendo estimulados pelas redes sociais digitais e empresas de tecnologia a criarem novos produtos e novos negócios.

- . As mudanças nas políticas de ciência, tecnologia e inovação nos países emergentes como o Brasil, visando atrair investidores e apoiar a criação de novos negócios.

- . O volume de capital disponível para o investimento de risco, que vem apresentando significativo crescimento no Brasil nos últimos anos, com o fortalecimento dos setores de *venture capital* e *private equity*.

- . O gradual fortalecimento do ecossistema de empreendedorismo social no Brasil e no mundo, e a multiplicidade de redes de atores nacionais e internacionais que ativamente buscam superar os desafios para o

desenvolvimento do campo.

Os desafios e as oportunidades aqui apresentados servem como base para inspirar novas questões e hipóteses a serem investigadas em estudos futuros. Estes poderão contribuir para a formulação de novos processos e práticas de gestão empreendedora e novos mecanismos de financiamento e investimento, que criem um ambiente de negócios que estimule e viabilize modelos de negócios sociais inovadores e sustentáveis, capazes de melhorar a qualidade de vida das populações social e economicamente vulneráveis no país.

BIBLIOGRAFIA

ALÉM, A. C.; GIAMBIAGI, F. (org.) (2010). O BNDES em um Brasil em transição. Rio de Janeiro: BNDES, 2010.

ANDE - ASPEN Network of Development Entrepreneurs & Village Capital (2013). Bridging the "Pioneer Gap": The Role of Accelerators in Launching High-Impact Enterprises, June 2013. Disponível em <http://www.aspeninstitute.org>

ANPROTEC (2012). 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 (2013). CNPq lança edital para incubadoras e parques. Disponível em <http://anprotec.org.br/site/2013/08/cnpq-lanca-edital-para-incubadoras>

ARAUJO, B. (2013) Políticas de Inovação no Brasil e na China no século XXI. Texto para Discussão 1863. IPEA, Brasília. Disponível em

http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1863.pdf

ARANHA, J. (2008) Incubadoras. In: HIERRO, S. R.; VOLPATO, M. (Orgs). Faces do empreendedorismo inovador. Curitiba: SENAI/SESI/IEL, p. 37-65.

ARRUDA, C. et al. (2012) Corporate Venturing na Telefônica Brasil: buscando a inovação estratégica. Casos FDC. Fundação Dom Cabral, Nova Lima, Minas Gerais.

ARRUDA, C. et al. (2013) O Ecossistema Empreendedor Brasileiro de Startups: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. Nova Lima, MG. FDC Núcleo de Inovação, 2013. Disponível em <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/>

AZEVEDO, G. C. (2005). Transferência de tecnologia através de spin-offs: os desafios enfrentados pela UFSCar. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.

BERGEK, A. ; NORRMAN, C.(2008) Incubator best practice: A framework. Technovation 28 (1), p. 20-28

BNDES (2013). "BNDES lança Criatec II e amplia recursos para empresas inovadoras". 29/11/2013. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES>

CARAYANNIS, E. et al. (1998) High-technology spin-offs from government R&D laboratories and research universities. Technovation, v. 18, n. 1, p. 1-11

CARVALHO, Z. et al. (2013) As Incubadoras Sociais e o Desenvolvimento Local: O que é e porque apoiar a iniciativa. XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, ANPROTEC, Recife.

CASE. (2008) Social Entrepreneurship. Duke University, 2008. Disponível em

<http://www.caseatduke.org/documents>

GNINO, R.; GOMES, E. (2000) Sistema de inovação social para prefeituras. In: Conferencia Nacional de Ciencia e Tecnologia para Inovação. Anais. São Paulo.

DIAS, S. et al. (2013) Reflexões sobre o Papel dos Fundos de Investimentos de Impacto no Desenvolvimento de Negócios Sociais. VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Belém. Disponível em www.anaisenapegs.com.br/2013/dmdocuments/1636.pdf

EUROPEAN COMMISSION. (2007) Regional Research Intensive Clusters and Science Parks. Disponível: <http://ec.europa.eu/research/regions/pdf>.

MORAIS, José M. (2008) Uma Avaliação de Programas de Apoio Financeiro a Inovação Tecnológica com Base nos Fundo Setoriais e na Lei de Inovação. in NEGRI, J.; KUBOTA, L. Políticas de Incentivo à Inovação Tecnológica no Brasil, Brasília: IPEA, cap. 2.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2013). Apresentação da Telefônica. Disponível em <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/>

GAINO, A. ; PAMPLONA, J. (2013) Abordagem teórica dos condicionantes da formação e consolidação dos parques tecnológicos. Produção [online]. May 24.

GRANT, H. (2013) Leveraging Legacy Organization. Stanford Social Innovation Review, July 24.

HANSEN, M.T. et al. (2000) "Networked Incubators: Hothouses of the New Economy". Harvard Business Review. Sept.-Oct., p. 74-83

IACONO, A. et al. (2011) Interação e cooperação de empresas incubadas de base tecnológica: uma análise diante do novo paradigma de inovação. Rev.

Adm. Pública vol.45 no. 5, Rio de Janeiro, Sept./Oct. 2011

IBGE (2013) Pesquisa de Inovação. Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.pintec.ibge.gov.br/>

INFODEV/ WORLD BANK. (2014) Growing Innovation: 2012-2013 Annual Report. Washington, EUA.

INSTITUTE OF SOCIAL ENTREPRENEURS (2008) Evolution of the social enterprise industry: A chronology of key events. Disponível em <https://www.se-alliance.org>

IPEA (2011). "Questões do desenvolvimento - Inovação em pauta". Publicado em 05/05/2011. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/desafios>

MANTOVANI, D. et al. (2006) O papel das incubadoras de empresas no desenvolvimento local: um estudo de caso. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 90-101.

MCTI – Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (2013). Estudo de Projetos de Alta Complexidade – Indicadores de Parques Tecnológicos. Brasília.

NAIGEBORIN, Vivianne (2012). Negócios Sociais: um modelo em evolução, 2010: Disponível em: <http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios_sociais.pdf>. Acesso em abril 2012.

NESsT (2013). NESsT Private Equity Shares. Disponível em <http://www.nesst.org/private-equity-shares/>

NBIA - National Business Incubation Association. (2012) State of the Business Incubation Industry. Athens, Ohio: NBIA Publications. Disponível em https://www.nbia.org/resource_library

OECD (2013). *Entrepreneurship at a Glance*, OECD Publishing, 2013. Disponível em http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2013-en

PIPA (2013) . *Aceleração*. Disponível em <http://www.pipa.vc>

REVISTA EXAME (2012). "Telefônica cria fundo de investimentos em tecnologia". Edição de 4/09/2012. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/>

REVISTA EXAME. (2014) "Fundo criado pela Microsoft apoia startups brasileiras". Edição de 14/03/2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/fundo-criado-pela-microsoft>

SEBRAE (2013). "76% das pequenas empresas sobrevivem aos 2 primeiros anos". 10/07/2013. Disponível <http://economia.terra.com.br/sebrae>

SEN, Amartya (1999). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University.

TELEFONICA (2013). *Corporate Sustainability Report 2012*. Disponível em http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/rcysost2012/rsc_2012_eng.pdf

TOLEDO, José Carlos et al. (2008) Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. *Gest. Prod.* [online]. vol.15, n.1, pp. 117-134.

UDELL, G. (1990) Are business incubators really creating new jobs by creating new business and new products? *Journal of Product Innovation Management*, Malden, v. 7, n. 2, p. 108-122.

UNESCO (2010) *Science Report 2010*. Disponível em <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/science-technology/>

VEDOVELLO, C. et al. (2001) Criação de Infra-Estruturas Tecnológicas: A Experiência Brasileira de Incubadoras de Empresas. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 8, n. 16, p. 183-214

WAYRA (2014) . "2013 A Year in Review". Em 12/11/2013. Disponível em <http://wayra.org/wayrademo/index.html>

WAYRA (2013). "DemoDay Brasil 2013: Startups da Wayra Brasil se apresentam diante de investidores nacionais e internacionais". Em 19/6/2013. Disponível em <http://br.wayra.org/pt-br/noticia/demoday-brasil-2013>

WAYRA (2013). "Wayra é selecionada pelo programa Start-up Brasil, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação." Em 01/03/2013. Disponível em <http://br.wayra.org/pt-br/noticia/>

WORLD BANK (2011) Nurturing Innovation: Venture Acceleration Networks, Washington. Disponível em <https://openknowledge.worldbank.org>

ANEXO

CARACTERÍSTICAS DAS ACELERADORAS PESQUISADAS

1. ACELERADORA ARTEMISIA

Missão

A ARTEMISIA é uma organização pioneira no campo dos negócios sociais no Brasil, fundada em 2004 pela Potencia Ventures. É uma organização não lucrativa, que apoia negócios sociais e iniciativas para o fortalecimento do ecossistema de negócios que servem a base da pirâmide em mercados emergentes.

A sua missão é potencializar e capacitar talentos e empreendedores para a geração de negócios de alto impacto social, que ajudem o país a superar os desafios e os problemas sociais. Sua visão é manter o reconhecimento como organização de referência em negócios de alto impacto social e contribuir para que o Brasil seja um polo internacional de negócios sociais.

Em dez anos de operação, a ARTEMISIA acelerou 75 negócios sociais que atuam nas áreas de educação, saúde, serviços financeiros e habitação, e facilitam o acesso das populações da base da pirâmide a bens e serviços básicos. Hoje a ARTEMISIA tem escritórios em São Paulo e Recife, mas o seu campo de atuação atinge 19 Estados brasileiros.

Programa de Aceleração

Desde a sua fundação, a ARTEMISIA foi pioneira na disseminação de conhecimentos sobre os negócios sociais, um conceito de negócio com o propósito de resolver desafios sociais ligados à pobreza, proposto por

Muhamad Yunus, que criou o microcrédito em Bangladesh, em 1976.

A ARTEMISIA contribuiu para tornar esse conceito mais conhecido no Brasil e acompanhou as tendências emergentes neste campo, tais como o surgimento dos primeiros fundos de investimento de impacto como a Vox Capital e a Mov Investimentos, o nascimento de novas incubadoras e o alinhamento das estratégias das empresas para incluírem o suporte a negócios de impacto social.

De 2004 a 2010, a ARTEMISIA desenvolveu uma metodologia própria, com padrões que possibilitam responder à exigência técnica do campo e encontrar negócios com potencial de crescimento.

O aprendizado nos primeiros seis anos e as transformações no campo de negócios de impacto social deram origem a uma mudança na forma da ARTEMISIA trabalhar com os negócios acelerados, priorizando a estruturação de modelos de negócios viáveis e escaláveis, e não apenas capacitando empreendedores individuais.

Assim, em 2010 foi lançada a aceleradora de impacto para selecionar empreendedores segundo critérios mais focados em modelos de negócios com potencial de crescer e produzir resultados econômicos e sociais em maior escala. Com base nesse objetivo, foi desenhado um programa de aceleração de seis meses para oferecer aos empreendedores um suporte intensivo na busca de soluções para a consolidação de seus modelos. O programa foca no desenvolvimento profissional e pessoal das equipes de gestão dos negócios acelerados, a partir de desafios vivenciais práticos e mentoria com uma rede de empreendedores experientes do setor.

Os quatro setores prioritários de negócios são saúde, educação, serviços financeiros e habitação. Para atrair os negócios a serem acelerados, são utilizados dois programas: a realização de estudos e a elaboração de teses de

investimento junto com os fundos de investimento parceiros.

A outra forma de seleção é feita a partir das inscrições dos empreendedores para as duas turmas anuais de aceleração. Além disso, a ARTEMISIA busca informação sobre os empreendedores por meio de pesquisa de dados e de um processo seletivo com entrevista e análise do modelo do negócio. Nas três últimas turmas, foram selecionados 26 negócios após a análise de 650 candidatos.

A seleção do negócio a ser acelerado considera as dimensões do perfil do empreendedor e da equipe, como:

- A capacidade de realização
- A intencionalidade de produzir impacto
- A ambição do empreendedor
- A equipe da organização.

Além de considerar o potencial do negócio para gerar receitas e atrair investimentos, a ARTEMISIA formulou critérios para aferir os impactos sociais dos negócios acelerados, a saber:

- Proporcionar acesso a produtos e serviços
- Aumentar a capacidade de gerar renda das populações da base da pirâmide
- Reduzir a assimetria de informação para ampliar o acesso a bens públicos
- Aumentar o capital social

No programa intensivo de aceleração durante seis meses, o foco é desenvolver modelos dos negócios lucrativos e com potencial de escala. É também realizado um *Demo Day*, quando os empreendedores apresentam suas estratégias de

crescimento a investidores interessados em negócios com potencial para atender o público das classes C, D e E.

Outro programa é o ARTEMISIA Lab, dirigido a empreendedores iniciantes, que querem refinar o seu modelo de negócio. Em dois dias intensivos, os participantes são desafiados a repensar sua forma de atuação, com o objetivo de potencializar o impacto social e o resultado financeiro. O programa tem duração de 16 horas, composto por workshops vivenciais nos temas: Introdução aos conceitos de Negócios de Impacto Social; Preparação do *Pitch*; Desconstrução criativa do modelo de negócio; Mentoria com empreendedores; Desafio empreendedor; Geração conjunta de ideias; Reformulação do Canvas. Com uma abordagem essencialmente prática, o programa baseia-se em metodologias como *Business Model Canvas*, *Search Selling* e *Lean Startup*.

Atualmente, a ARTEMISIA acelera de 25 a 30 negócios sociais por ano. Cada negócio permanece entre seis e dezoito meses na aceleradora. Os acelerados das três últimas turmas tiveram resultados significativos, impactando mais de 500 mil pessoas das classes CDE, recebendo R\$18 milhões de investimentos e aumentando as suas receitas em 80%. Além disso, a ARTEMISIA ofereceu mais de 1.460 horas de formação em negócios de impacto social e mobilizou mais de 32.000 universitários por meio do Movimento CHOICE.

Educação

Foi criada uma área dedicada à capacitação dos empreendedores sociais, o Centro de Formação em Negócios de Impacto Social, visando preparar os jovens talentos da nova geração e não apenas os empreendedores sociais experientes. Além disso, em 2011 foi criado o Movimento CHOICE para construir uma rede de disseminação e de capacitação de empreendedores sociais, formada por jovens lideranças universitárias. Atualmente, o CHOICE é uma rede de jovens engajados nos negócios sociais. Em 2012, 160

embaixadores foram formados e um total de 15.000 pessoas foram impactadas.

O objetivo do CHOICE é disseminar os negócios sociais para que o jovem brasileiro seja inspirado a estruturar negócios que criem transformação social.

Outro programa na área de educação é a Usina de Ideias, que visa a formação de pessoas com cinco ou mais anos de experiência profissional, mas que estão repensando a orientação da sua carreira. O programa tem como objetivo desenvolver pessoas com habilidades empresariais para atuar no campo de negócios de impacto. O conteúdo de 100 horas inclui cinco módulos de conhecimentos teóricos e boas práticas em negócios sociais, além de visitas às comunidades de baixa renda para conhecimento dos problemas sociais. O módulo mais importante constitui em trabalhar as habilidades do empreendedor e o seu autoconhecimento.

A Usina de Ideias está atualmente em sua décima turma e conta com 217 formados. O desafio da Usina de Ideias é a escalabilidade e o custo alto do programa. Os participantes pagam R\$ 3,5 mil, o que é ainda insuficiente para cobrir todos os custos.

Outra iniciativa na área educacional é o programa de MBA em Gestão de Negócios Socioambientais, desenvolvido em parceria com a organização IPÊ (Instituto de Pesquisas Ecológicas) e o CEATS - Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da Universidade de São Paulo.

Gestão

A gestão organizacional é realizada por meio de quatro áreas: comunicação e marketing, finanças, parcerias e projetos especiais. Recentemente, a área de marketing e comunicação redesenhou a identidade visual da ARTEMISIA e integrou a comunicação de todos os programas.

A equipe de gestão conta com 15 colaboradores e a governança é baseada em um Conselho de Gestão com quatro membros, incluindo a fundadora, Kelly Michel.

Parcerias

Nos últimos três anos, ARTEMISIA obteve, junto a sua rede de parceiros, cerca de R\$ 25 milhões para os 35 negócios acelerados, que beneficiaram mais de 1,8 milhão de pessoas. Também recebe doações de organizações filantrópicas, como a Omidyar Network, para desenvolver a aceleradora.

Alguns dos parceiros que apoiam as iniciativas da ARTEMISIA são: Potencia Ventures, Inspirare, it3Capital, Omidyar Network, Avina, Halloran Philanthropies, Rockefeller Foundation, Catraca Livre, Instituto Redecard, Village Capital, Vox Capital, Instituto CSHG (Credit Suisse Hedging-Griffo) e o Instituto Quintessa. (Ver Quadro 9)

Quadro 9: Parceiros da ARTEMISIA



Fonte: ARTEMISIA, 2014. Parceiros. Em <http://www.artemisia.org.br>

Sustentabilidade

A ARTEMISIA está estruturada como uma organização não-lucrativa. As receitas originam-se de duas fontes: serviços e recursos externos. Esses serviços são, em sua maioria, desenvolvidos pela área de educação, que oferece programas de capacitação com alto valor agregado devido à reputação da Artemisia. Assim, a Usina de Ideias, a Formação Virtual, o Programa MBA e as várias palestras organizadas pela Artemisia contribuem para a geração de receitas.

É também adotada uma estratégia de captação de recursos externos, que constitui a maior parte do modelo financeiro da organização. Para a captação de recursos, a Artemisia busca parceiros que querem patrocinar um projeto ou um programa específico. A Aceleradora e o Movimento CHOICE são os dois programas principais que atraem patrocinadores externos.

A dependência de patrocínio e o fato de os dois programas mais importantes serem inteiramente financiados por recursos externos colocam um dilema para os dirigentes da organização: o poder de decisão está cada vez mais dividido entre diferentes *stakeholders* com interesses distintos. Assim, um dos desafios é a geração de receitas próprias e a redução da dependência de recursos externos para alcançar sustentabilidade financeira. O eixo do crescimento da organização está voltado para a diversificação do portfólio de produtos e serviços oferecidos a seus *stakeholders*.

2. ACELERADORA PIPA

Missão

A Pipa é uma aceleradora de negócios criada em 2012, no Rio de Janeiro, com a missão de formar e apoiar empreendedores que tenham um forte compromisso por construir negócios com impacto positivo. Seus fundadores são profissionais e empresários bem-sucedidos nas áreas de finanças, marketing, tecnologia, consultoria e empreendedorismo.

O fundador e dirigente da aceleradora assim expressou sua visão: " A Pipa acredita que é possível, desejável e inevitável que as empresas de amanhã vão combinar rentabilidade e escala com um impacto positivo. Nossa esperança é fazer a nossa parte para acelerar o processo de criação de empresas de sucesso, fazendo uma mudança radical na forma como fazemos negócios hoje. Esta é uma maneira de aumentar a escala do nosso impacto e inspirar outras pessoas".

Programa de aceleração

O programa de aceleração da Pipa divide-se em duas etapas: o ciclo beta, com duração de cinco meses e o ciclo completo, com duração de oito meses. O ciclo beta é a primeira etapa do programa, quando é realizada a prova de conceito (*proof of concept*), na qual a ideia do negócio será validada junto a potenciais clientes e o modelo inicial do negócio será formulado com base no conceito de produto mínimo viável. A etapa seguinte inclui o desenvolvimento do plano de negócios e a preparação da equipe para a apresentação do plano a um grupo de potenciais investidores, que são os parceiros da aceleradora.

Os empreendedores selecionados para o programa participam de um curso sobre tendências de negócios oferecido pela aceleradora, onde são abordados temas como macrotendências, valor compartilhado de negócios, teoria integral,

lean startup, business model generation, branding, design thinking, processos criativos e noções básicas de finanças.

Os empreendedores recebem investimento inicial no valor de até R\$ 30 mil para despesas de manutenção, além de alojamento na Casa Cria, almoço durante a semana, consultoria jurídica e contábil e três horas semanais de mentoria de profissionais e empreendedores. Participam de reuniões de networking, oficinas semanais e encontros com os mentores, que são pessoas de negócios, com conhecimento em estratégia, marketing, educação, programação e assuntos comerciais e legais. Além disso, recebem apoio do Conselho de Gestão da aceleradora com cinco pessoas, entre elas o presidente do Google, que ajudam a pensar em estratégias e metodologias para aplicar nas startups.

No primeiro ciclo de aceleração, em 2013, foram aceleradas quatro empresas, que não receberam investimento semente. A estrutura oferecida pela aceleradora atraiu empresas de todo o país, o que resultou em 161 inscrições nacionais e também do exterior, com a participação de três empresas da Singularity University. Até 2013, a Pipa recebeu mais de 2.300 inscrições, incluindo os participantes do programa Startup Brasil. (Ver Quadro 10).

Quadro 10: Programa de aceleração da Pipa



Fonte: Pipa, 2013 . Aceleração. Disponível em www.pipa.vc/

O programa de aceleração da Pipa é bastante flexível e customizado, com uma parte comum para todos os participantes, mas a estrutura é desenhada para atender cada pessoa e cada empresa de forma customizada. Segundo o fundador da aceleradora, “a maior dificuldade do empreendedor hoje é criar uma disciplina. Eles também precisam ter mais paciência para aprender. O que queremos é que, mesmo a longo prazo, esses empreendedores tenham um nível elevado de potencial para levar produtos e serviços de alta qualidade para o público de baixa renda, além de buscar negócios que regenerem a natureza”. (Pipa, 2013)

O programa inclui um ambiente de trabalho na Casa Cria, em São Conrado, no Rio de Janeiro. Os empreendedores, além de usufruir do espaço com a infraestrutura necessária, poderão interagir com as outras startups selecionadas, que também ficam instaladas no local. A casa, além de ser escritório, oferece hospedagem para os empreendedores que moram fora do Rio de Janeiro.

A seleção dos projetos a serem acelerados é baseada em análise dos formulários de inscrição e dos vídeos dos candidatos, seguidos de entrevistas presenciais ou via Skype. Os critérios de seleção são explicados pelo fundador/dirigente: “O que buscamos nas empresas são basicamente cinco fatores: empreendedores com uma visão alinhada; idéia de negócio transformador e escalável; potencial de mercado; capacidade de implementação do empreendedor e de sua equipe; e a nossa capacidade de ajudar”. (Pipa, 2013)

O foco da aceleradora são empreendimentos de valor compartilhado, que tem potencial para gerar valores financeiros, sociais e ambientais nas seguintes áreas:

- Redução da pegada ambiental (exemplos: água, energia, lixo, green tech)
- Negócios inclusivos (exemplos: educação, saúde, trabalho, inclusão digital)

- “Power to the crowd” (renda, financiamento, colaboração, conexão)

No segundo ciclo de aceleração, em 2014, as startups nas áreas de educação e saúde irão receber capital – semente no valor de até R\$ 300 mil para cada empresa, por meio da parceria da aceleradora com os fundos de investimento Vox Capital e Gera Ventures. (Quadro 11)

Quadro 11: Comunicação do Ciclo de Aceleração de 2014



Fonte: Pipa, 2014 . Ciclo de Aceleração 2014. Disponível em www.pipa.vc

Modelo de Negócios

A Pipa, juntamente com seus parceiros, investe em startups com idéias transformadoras e modelos de negócios escaláveis e viáveis financeiramente (*equity-based model*), visando gerar impacto sócio-ambiental e desenvolver parcerias de negócios. Seus sócios participam de outras quatro empresas: Cria (consultoria de inovação, estratégias de valor compartilhado e novos modelos

de negócio), Engage (incubadora de tecnologia para engajamento), Perestroika (educação criativa e comunicação) e Tátil (serviços de design e branding).

A Pipa procura investir em uma participação nas empresas aceleradas, com um percentual entre 5% e 20%, de acordo com o potencial de cada empresa.

Suas fontes de receita são os serviços de educação e consultoria para empreendedores e empresas, bem como a realização de eventos e projetos patrocinados por organizações parceiras. Na área de educação, oferece o "Curso Inovação e Valor Compartilhado", focado em "empreendedores que buscam impactar positivamente o mundo, potenciais empreendedores que almejam desenvolver suas ideias e pessoas que precisam da faísca certa para provocar mudança independente da sua área de atuação", segundo seu fundador/dirigente .

Parcerias

A Pipa desenvolve parcerias com empresas, aceleradoras, investidores e órgãos do Governo, que apoiam os programas e as empresas aceleradas, por meio de patrocínios, prestação de serviços e capital de risco. Entre as empresas e organizações parceiras estão Google, Singularity University, Socialab Techo Chile, Unreasonable Institute, Instituto Integral, Catarse, Endeavor e Artemísia. Entre os investidores estão Anjos do Brasil, Vox Capital e Gera Ventures.

Em 2013, a Pipa foi escolhida como uma das aceleradoras do programa de apoio a empresas nascentes Start-up Brasil, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. As startups selecionadas recebem bolsas de até 200 mil reais, entre recursos públicos e privados. O programa selecionou nove aceleradoras e apoiou 48 empresas.

3. ACELERADORA WAYRA

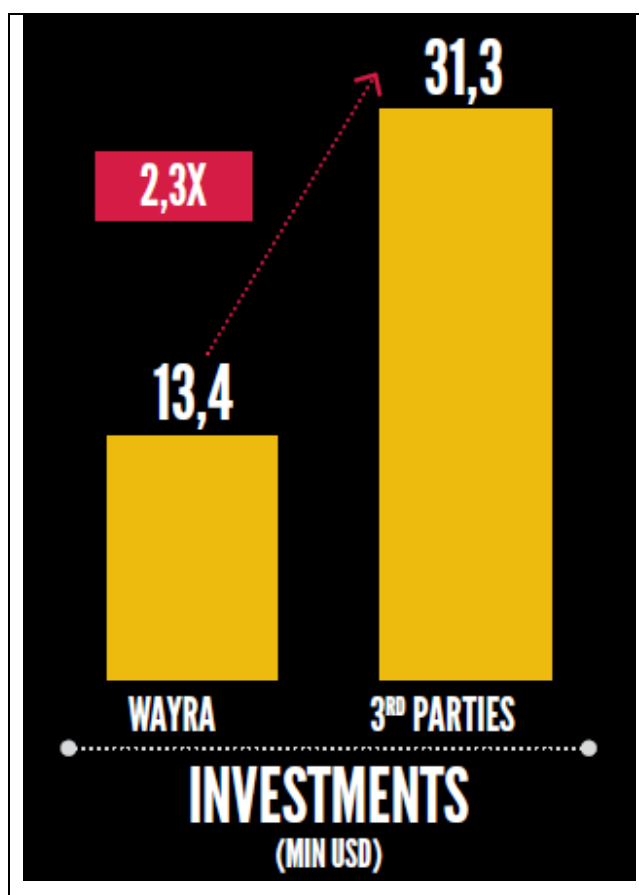
Missão

A aceleradora Wayra Brasil oferece um programa para empresas nascentes (startups) de base tecnológica e negócios sociais, lançado pela empresa espanhola de telecomunicações Telefônica com a missão de investir em projetos inovadores e de alto impacto no setor de tecnologia e apoiar o seu crescimento para que se tornem negócios escaláveis e viáveis economicamente. O foco do programa são os negócios digitais, que desenvolvem plataformas na web ou aplicativos, e os negócios sociais de base tecnológica que fazem parte das áreas estratégicas de negócios da Telefônica. Tendo iniciado sua operação em São Paulo em 2012, acelerou 29 empresas nos dois primeiros anos.

A Wayra é uma iniciativa do Grupo Telefônica que tem como principal objetivo potencializar a inovação e a identificação de novos talentos na América Latina e Europa no campo da internet e das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Além do Brasil, a Wayra tem iniciativas em 12 países: México, Colômbia, Peru, Argentina, Chile, Venezuela, Uruguai, Espanha, Inglaterra, Irlanda, Alemanha e República Tcheca. (Wayra, 2013)

A rede mundial de aceleradoras Wayra Global acelerou mais de 300 empresas startups em vinte setores da indústria de tecnologia digital, que receberam um investimento de US\$ 45 milhões até 2013. Deste total, cerca de US\$ 13.4 milhões foram aportados pela Telefônica, sendo US\$ 6.7 milhões na América Latina. Os outros US\$ 31,3 milhões foram aportes de investidores parceiros. Ver Quadro 12.

Quadro 12: Total de investimentos nas aceleradas da Wayra até 2013



Fonte: Wayra. "2013 – A Year in Review". Em 12/11/2013. Disponível em <http://wayra.org/wayrademo/index.html>

Programa de aceleração

A busca da inovação estratégica na Telefônica envolve a prática de *corporate venturing* interno (CVI), com a criação de unidades de negócios dentro da empresa, mas com gestão e metas próprias, para desenvolver e lançar produtos e serviços inovadores de modo mais rápido e eficiente, sem depender das estruturas organizacionais nem das hierarquias de decisão. Também é adotada a prática de *corporate venturing* externo (CVE), com a criação de uma

unidade de aceleração e um fundo de investimentos em inovação para apoiar financeiramente os negócios inovadores desenvolvidos externamente à empresa. (Arruda, et al., 2012)

Com base neste modelo de desenvolvimento de inovação tecnológica, foi lançado o programa de aceleração Wayra na Colômbia e no Brasil. No primeiro ano de atividade, foram feitas 18 convocações de startups em 11 países da América Latina e da Europa. Desde então, a Wayra Brasil recebeu mais de 1.700 projetos e 29 startups participaram do programa de aceleração.

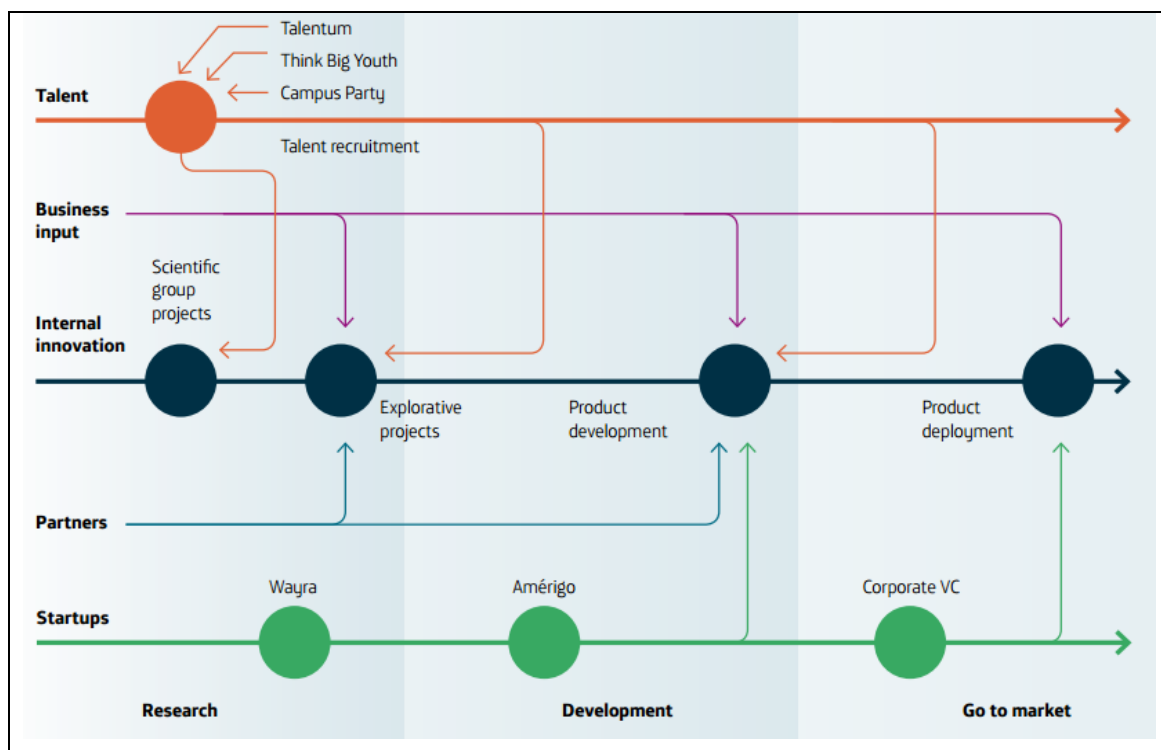
A Wayra possui um processo bem definido de seleção e avaliação de projetos, com possibilidade de duas rodadas de investimento e eventual entrada no Fundo Amerigo. Os projetos escolhidos ficam instalados de seis a oito meses, em um espaço denominado Academia Wayra, para desenvolver seus projetos. Esse local é dotado de infraestrutura com tecnologia de ponta, onde também recebem treinamentos e mentoria, sobre questões de como montar uma empresa e elaborar contratos.

A seleção dos projetos está baseada nos seguintes critérios: os projetos devem ser inovadores e disruptivos, com inovação tecnológica e atrativa oportunidade de mercado; a organização precisa ter feito uma validação mínima do projeto no mercado, para demonstrar o potencial de viabilidade do conceito do negócio; os sócios da acelerada devem estar 100% dedicados ao projeto e pelo menos um sócio deve ter conhecimento de tecnologia. Durante o *Wayra Startup Week*, as equipes selecionadas apresentarão os seus projetos para um júri composto por membros nomeados pelo Wayra.

No Quadro 13, são apresentados os recursos e os fluxos do processo de inovação da Telefonica, que se divide em três etapas (Pesquisa, Desenvolvimento e Lançamento) e integra os seguintes processos: recrutamento de talentos, por meio de programas como o Campus Party;

desenvolvimento de projetos no centro de pesquisa da empresa, na aceleradora Wayra e por meio da parceria com investidores da Rede Amerigo e de outros fundos de investimentos corporativos.

Quadro 13: Inovação tecnológica na Telefônica



Fonte: Telefonica. Corporate Sustainability Report 2012. Disponível em http://www.crandsustainability.telefonica.com/en/transparency_dialogue/cr_report

Por meio de seu modelo de aceleração de projetos, a Wayra apoia as startups com ferramentas tecnológicas, mentores qualificados e experientes e um espaço para *co-working*. Como financiamento inicial, as startups recebem cerca de US\$ 30 a 70 mil, em função do valor do projeto e do seu nível de maturação. No Brasil, as startups recebem R\$ 100.000. Este financiamento é feito por meio de uma nota conversível, pela qual a aceleradora poderá obter de 7% a 10% do capital da startup na rodada final de investimento.

No final do programa de aceleração, são realizados os *Demo Days*, quando as

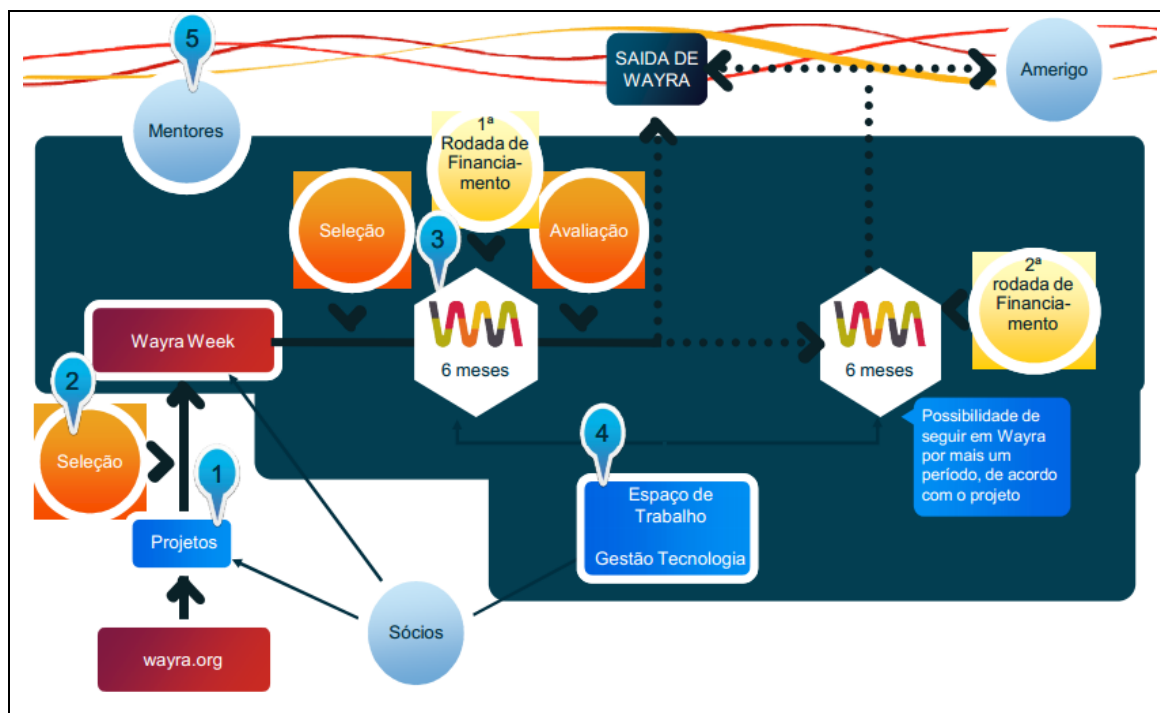
aceleradas apresentam seus negócios para a rede de investidores parceiros da Wayra, em até duas rodadas de investimento. Atualmente, as empresas graduadas recebem uma média de US\$ 500.000 de investimentos externos.

O Quadro 14 apresenta graficamente o modelo de aceleração da Wayra, que começa na etapa 1 com a captação dos projetos de negócios; na etapa 2, são selecionados alguns projetos para o programa de aceleração; na etapa 3, ocorre a *Wayra Week*, a primeira rodada de investimento, quando 10 projetos são selecionados para receber recursos financeiros; na etapa 4, as startups ficam hospedadas na Academia Wayra, desenvolvendo o modelo tecnológico e de negócios; na etapa 5, recebem mentoria por parte da rede de mentores da Wayra; após este período, as startups são avaliadas, sendo que algumas são graduadas e outras permanecem por mais seis meses na aceleradora e poderão receber uma segunda rodada de investimento do Fundo Amerigo.

Este Fundo reúne uma rede de fundos de *venture capital*, com 300 milhões de euros para os próximos cinco anos. O fundo investirá em companhias de tecnologia com alto potencial de expansão e localizadas em países pouco tradicionais em termos de desenvolvimento de tecnologia, como na Espanha, Brasil, Colômbia e Chile. O objetivo é criar uma rede global de fundos para a inovação, aberta a participação de outras empresas e instituições, públicas ou privadas. A Telefónica Digital investirá 68 milhões de euros no Fundo. (EXAME, 2012)

Com este programa, a Wayra consegue captar profissionais e empreendedores de talento e também diversos projetos de negócios em áreas emergentes e de crescimento: aplicativos para celulares, segurança, comunicações de máquina a máquina, cidades inteligentes (*smart cities*), vídeo, serviços financeiros, entre outras. A carteira de startups da Wayra é bastante diversificada, de modo a captar as oportunidades nas áreas com potencial de inovação.

Quadro 14: Modelo de aceleração da Wayra



Fonte: Wayra - Apresentação 2012. Fundação Dom Cabral. Disponível em www.fdc.org.br

Todas as startups do portfolio da Wayra podem aproveitar as possibilidades oferecidas pelo Grupo Telefônica: acordos comerciais, pilotos, demos, assessoria especializada e tecnológica, ou parcerias com a rede de fornecedores da empresa. Além disso, podem chegar com seus produtos a mais de 320 milhões de clientes e 250.000 empregados em todo o mundo, uma oportunidade tanto para empreendedores como para investidores.

Um importante indicador de sucesso do processo de aceleração é a capacidade da acelerada em atrair investidores externos. Assim, a Wayra divulga que continuará colaborando com as propostas que parecerem mais atraentes entre as aceleradas, ajudando-as a conseguir financiamento privado (rodadas de financiamento) ou público (incentivos, subvenções) através de sua rede de investidores-anjo, mentores e investidores de *venture capital*.

As startups graduadas, que concluíram a aceleração, conseguem cerca de US\$ 500.000 de investidores, enquanto algumas chegam a conseguir US\$ 2 milhões em diversas rodadas de investimento. A Telefonica também integra os produtos e serviços das startups na sua cadeia de valor, dando oportunidade de acesso a um mercado de milhões de clientes.

A equipe do Wayra Brasil inclui quatro pessoas: o *Chief Executive Officer*, que dirige a organização, e mais três funcionários responsáveis pelas áreas financeira, aceleração e eventos e comunicação.

Modelo de Negócios

O programa da Wayra faz parte da estratégia de desenvolvimento de inovação tecnológica da Telefônica, visando diferenciar seus produtos e serviços e obter vantagens competitivas sustentáveis. Em 2012, a empresa investiu cerca de 5,7 bilhões de euros em pesquisa e desenvolvimento, para fomentar diversos programas de inovação no mundo. A Telefônica integra uma das maiores redes de inovação no setor de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). (Telefônica, 2012)

Com base no conceito de colaboração aberta, a Telefônica tem desenvolvido projetos em parceria com um conjunto diversificado de organizações públicas, privadas e do terceiro setor, para apoiar startups de base tecnológica através de investimentos de capital de risco (*venture capital*) e programas de recrutamento de talentos em áreas estratégicas como desenvolvimento de software.

Portanto, mais do que um negócio em si, a aceleradora Wayra tem um papel estratégico nos negócios da Telefônica, ajudando a atingir duas importantes metas: atração de profissionais qualificados em tecnologia de informação e comunicação, e desenvolvimento de tecnologia, produtos e serviços inovadores, que garantam a expansão e a competitividade dos seus negócios. Neste

sentido, uma parcela significativa dos projetos acelerados pela Wayra são focados nas áreas estratégicas de negócios da Telefônica.

No modelo de negócios atual, a Telefônica/Wayra investe e torna-se sócia dos acelerados. Em contrapartida, pelos recursos recebidos durante a aceleração, o empreendedor assina uma nota conversível que dá à Wayra o direito de 7% a 10% das ações da empresa. Além disso, a Telefônica/Wayra formaliza acordos de direitos preferenciais de comercialização e/ou aquisição de produtos, serviços e / ou inovações registradas ou registráveis resultantes da startup.

Para expandir a sua capacidade de investimento em novos negócios, a Telefônica recentemente anunciou a estruturação da rede de fundos de investimento em inovação Amerigo, com uma plataforma aberta e vários co-investidores, que compartilham o mesmo objetivo de acelerar empresas de alto valor agregado. A Telefônica irá investir 68 milhões de euros nos próximos cinco anos em novos negócios.

Parcerias

A Wayra se apoia em uma rede diversificada de parceiros globais que são referências em distintas áreas e âmbitos de negócios, para facilitar a formação, o suporte, a gestão, o acesso a aportes financeiros e a visibilidade dos projetos acelerados. Entre estes parceiros estão Paypal, Nokia, KPMG, Endeavor e Ashoka.

Dois importantes parceiros são a Amazon e a Microsoft. Esta última oferece crédito para os empreendedores trabalharem na nuvem. A Wayra firmou parceria com o programa BizSpark da Microsoft, para que as startups indicadas pela aceleradora possam contar com acesso subsidiado ao serviço de hospedagem Azure, bem como licenças de software para desenvolvimento de soluções nas plataformas .NET, Visual Studio e Windows Server. Também será disponibilizada a assinatura de conteúdo da Microsoft Developer Network

(MSDN) e sessões de suporte técnico. É usual que as aceleradoras mantenham este tipo de parceria com fornecedores de tecnologias e serviços, que reduzem os preços de seus produtos e serviços ou dão gratuidade para os acelerados.

A Wayra fez um acordo regional com o MercadoLivre, empresa de comércio eletrônico na América Latina, para apoiar e financiar startups tecnológicas que desenvolvem aplicações de e-commerce, bem como potencializar a inovação de novos talentos no campo da tecnologia no Brasil. Para isto foi criado o fundo MercadoLibre Commerce Fund, que destinará um total de US\$ 10 milhões para o financiamento de start-ups. Serão selecionados os projetos tecnológicos mais inovadores, que contribuam para o ecossistema de e-commerce. Além do apoio financeiro, o MercadoLivre apoiará o processo de aceleração das startups selecionadas, com mentoria e suporte técnico para desenvolvimento dos projetos.

Em 2013, a Wayra foi selecionada pelo programa StartUp Brasil, do Ministério da Ciência e Tecnologia, junto com mais oito aceleradoras, que receberiam uma verba de R\$ 36 milhões para ser aplicada em 60 startups a serem selecionadas. Das dez start-ups selecionadas pela Wayra no primeiro ano do projeto, três delas se mostraram viáveis e receberam aportes de outros investidores: Qranio, uma plataforma que estimula o conhecimento; a Aatag, um projeto de NFC voltado para o varejo e o Professores de Plantão, que ministra aulas de reforço por vídeo com professores renomados.

4. INSTITUTO QUINTESSA

Missão

O Instituto Quintessa, fundado em 2010 na cidade de São Paulo, é uma organização brasileira sem fins lucrativos, cuja missão é fomentar o setor de negócios sociais por meio de sua consolidação e expansão, e promover o desenvolvimento dos empreendedores, trazendo um novo olhar e consciência para a gestão e a governança do negócio.

Programa de Aceleração

O Instituto Quintessa atua como aceleradora de negócios sociais que, através do apoio às lideranças das organizações, visa expandir e consolidar os negócios, gerando impacto socioambiental positivo e permanente. Seu conceito de negócios sociais é de organizações que visam o lucro por meio de atividades que intencionalmente geram impactos sociais e/ou ambientais positivos.

A aceleração do Instituto Quintessa acontece por meio de um programa de mentoria. A partir do diagnóstico da organização e da reflexão sobre o que o empreendedor deseja para si e para a organização, são identificados os pontos de potencial melhoria do empreendimento, para gerar uma solução que permita escalar o negócio com sustentabilidade.

O processo de mentoria consiste em estímulos à reflexão e provocações que desenvolvam o empreendedor e sua visão sistêmica sobre o impacto das decisões tomadas, trazendo um novo olhar e consciência para a gestão e governança do negócio. Os mentores estabelecem uma relação próxima e constante com o empreendedor e/ou principais gestores da organização, e incentivam o pensamento a longo prazo – considerando as pessoas e o meio ambiente – e a geração de lucro por meio de ações com significado. Além

disso, trazem um olhar externo e neutro sobre o negócio e estimulam o empreendedor a criar o hábito de refletir acerca de si e seu negócio.

São características da aceleração:

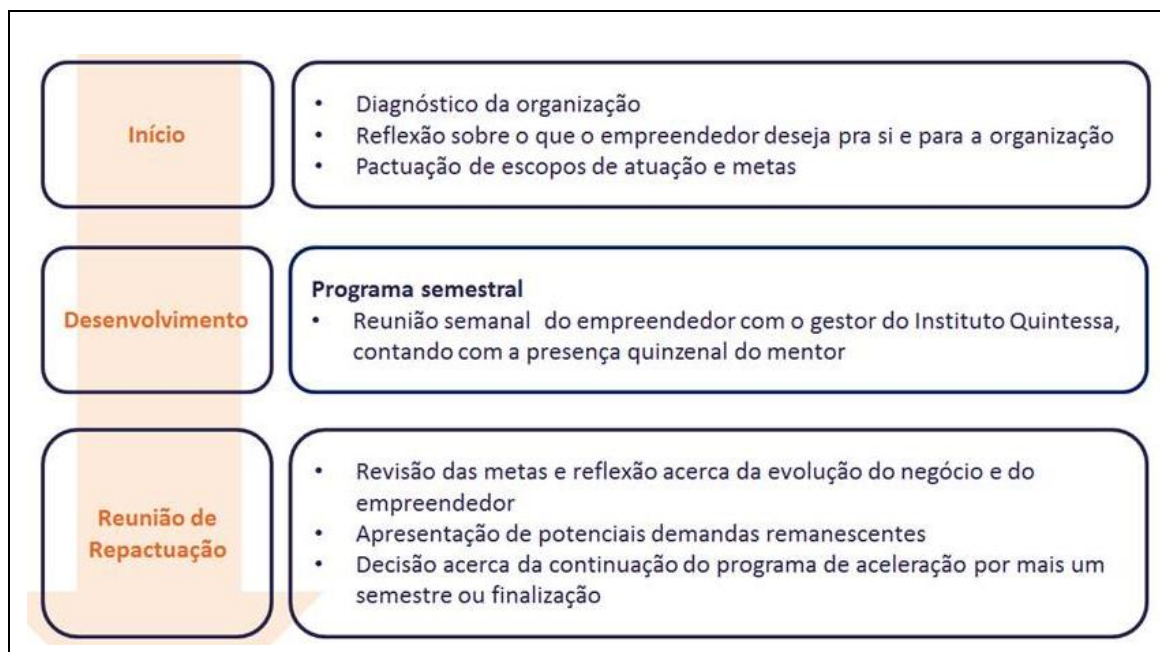
- Visão global e estratégica sobre a organização;
- Diálogo acerca de decisões cotidianas;
- Desenvolvimento de ferramentas de gestão em variadas áreas;
- Adequação da metodologia à realidade da organização acelerada.

A aceleração não exige contrapartidas financeiras e é pactuada semestralmente. Existe a possibilidade de repactuação e, historicamente, os negócios têm recebido o apoio por um período de um a dois anos. São três as etapas da aceleração: diagnóstico da organização; desenvolvimento do negócio, com reuniões semanais e mentoria; repactuação, com a decisão sobre a continuidade do programa. (Quadro 15)

As áreas de gestão trabalhadas dentro das organizações são: modelo societário, governança, finanças, gestão de pessoas, operação, comercial, comunicação e modelo de negócio.

O Instituto Quintessa conta com uma rede de 20 mentores que voluntariamente se dedicam ao programa de aceleração, bem como à governança do Instituto. Existem mentores plenos, os quais acompanham as organizações ao longo de toda aceleração, e mentores consultores, que dão suporte focado em sua área de expertise a diversas organizações.

Quadro 15: Ferramentas da aceleração



Fonte: Instituto Quintessa, 2013. Disponível em <http://quintessa.org.br/>

A equipe de mentores consultores é composta de profissionais de carreira consolidada em diversas áreas do mercado, para dar suporte ao empreendedor no desafio de gerir seu negócio equilibrando o retorno social e o retorno econômico. Os mentores estabelecem uma relação próxima e constante com o econômico. Os mentores estabelecem uma relação próxima e constante com o empreendedor e/ou principais gestores da organização.

Finalmente, o programa promove o contato com rede de potenciais parceiros, contato com mentores consultores e suporte na contratação de colaboradores. São organizados encontros bimestrais da Rede de Empreendedores do Instituto Quintessa, fomentando o *networking* entre eles, além de trocas acerca de seus desafios e aprendizados.

A seleção dos negócios sociais para o programa de aceleração inicia-se com uma avaliação baseada em critérios agrupados nas dimensões de impacto, empreendedor e negócio, a saber:

Empreendedor

- a. Intenção: Demonstra clara motivação pessoal em solucionar um problema socioambiental relevante.
- b. Perfil: Busca gerir a organização com base na qualidade e no profissionalismo.
- c. Dedicção de tempo: O negócio social é a atividade principal do empreendedor.

Impacto

- a. Presença na atividade principal: O impacto é gerado no consumo do produto ou serviço, ou em outra esfera do modelo de negócios, desde que o impacto cresça à medida que o negócio aumenta seu faturamento.
- b. Resultado socioambiental positivo: O negócio gera impacto social ou ambiental positivo e relevante na sociedade.
- c. Benefício gerado público: O benefício gerado pela organização é público, não sendo exclusivo ao empreendedor e/ou seus colaboradores.

Negócio

- a. Estágio operacional: Está em operação; já não é mais uma ideia no papel.
- b. Geração de receita: A receita do negócio é gerada por meio da oferta de um produto ou serviço; não é baseada em doações ou subsídios.

c. Objetivo de resultado econômico positivo: Há o objetivo de gerar lucro/superávit, reconhecendo-o como um meio para expandir e ampliar o negócio. Entendemos que este pode ser distribuído para os acionistas.

d. Perspectiva de sustentabilidade financeira: Mesmo que ainda não tenha alcançado o break-even, demonstra capacidade futura de ser sustentável financeiramente.

e. Escalabilidade: O modelo de negócio possibilita a expansão ou replicação em novos mercados e clientes, ampliando o impacto socioambiental positivo do negócio.

No que tange à área de atuação do negócio, são considerados diversos campos, como educação, inclusão social, reciclagem de resíduos, educação ambiental, ensino de línguas à base da pirâmide, redução da emissão de GEE, promoção da cidadania, entre outros.

É importante também que haja abertura por parte do empreendedor no sentido de transparência de informações acerca da organização, bem como no sentido pessoal para refletir, questionar, rever, ensinar e aprender.

Na seleção, realizam pesquisas, reuniões com o empreendedor, visitam sua sede e realizam um processo de diligência, o qual aprofunda aspectos acerca da organização, como sua equipe e o mercado do qual participa.

O processo acontece ao longo de todo o ano, porém a decisão final se dá em junho e dezembro no Painel do Conselho Gestor, formado pela equipe de mentores.

Parcerias

O Instituto Quintessa desenvolve diversas parcerias com empresas e organizações que atuam no ecossistema de negócios sociais, visando promover os negócios e dar apoio aos empreendedores.

Uma das parcerias foi realizada é com o canal Catraca Livre, para obter suporte na divulgação de casos de sucesso no setor.

Outra parceria foi realizada com o Comitê para Democratização da Informática (CDI) para lançar o CDI Social Business Challenge, uma oportunidade para jovens que desejam empreender na área de negócios sociais. Os empreendedores vão ter uma experiência de seis meses, recebendo orientações de mentores e apoio financeiro (capital semente) para desenvolver os negócios sociais para o CDI.

Uma parceria com o ICE - Instituto de Cidadania Empresarial, a Fundação Telefonica e a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo envolveu o patrocínio da competição "Transforma Brasil " sobre planos de negócios sociais entre universitários. A competição teve como objetivo estimular a criação e a implementação de projetos de negócios sociais que demonstrem potencial de produzir impacto social e/ou ambiental relevantes. Os projetos podiam apresentar soluções em diversas áreas, incluindo saúde, educação, cultura, meio ambiente, entre outras, que proporcionassem melhorias a partir da proposição de modelos de negócios inovadores.

O Instituto Quintessa também é parceiro de outros atores do setor, com os quais troca indicação de negócios, como Pipa, Artemísia, Endeavor – Visão de Sucesso e Social Good Brasil. Além disso, tem relacionamento com outras organizações, como SEBRAE, B Corp, Projeto Brasil 27, 4ChangeLab, o que ajuda na troca de aprendizados e na participação em eventos.

Gestão e Investimento

A equipe de gestão envolve sete profissionais qualificados na área de gestão de projetos, planejamento estratégico, negócios sustentáveis, entre outras qualificações.

O orçamento do Instituto é financiado pelo fundador e pelos associados da organização. Adicionalmente, a organização obtém patrocínio de empresas, como o da Azul – Linhas Aéreas Brasileiras, para a aceleração de negócios sociais situados fora da cidade de São Paulo.

5. NESsT

Missão

A NESsT é uma organização internacional pioneira no desenvolvimento de negócios sociais desde 1997, e no Brasil desde 2007. Sua missão é desenvolver negócios sociais sustentáveis, focados na solução de problemas críticos em países com economias emergentes. As áreas de atuação são três: portfolio de negócios sociais (incubação), consultoria e liderança (educação e disseminação de conhecimento).

Até o primeiro semestre de 2014, a NESsT investiu mais de US\$ 9,7 milhões em 150 empreendimentos sociais em dez países da América Latina, Europa Central e Oriental. Cerca de 25.000 postos de trabalho e oportunidades de geração de renda foram criados pelas aceleradas da NESsT nos últimos cinco anos. Além disso, houve significativa melhora nas condições de vida de 346.000 pessoas de localidades marginalizadas e quase 5.000 organizações e 11.000 empreendedores em 48 países receberam treinamento em desenvolvimento de empreendimentos sociais..

Em 2013, o total de receitas da NESsT foi de US\$ 3.327.745, sendo que 54% deste total foi oriundo das contribuições das fundações privadas.

Portfólio e programa de incubação

A área de portfólio envolve a incubação de startups, oferecendo apoio gerencial e financeiro e buscando atender às necessidades específicas de cada negócio nas três etapas de seu desenvolvimento (planejamento, incubação e expansão).

Para selecionar o seu portfólio de incubação, a NESsT realiza concursos de negócios sociais. No Brasil, a NESsT já conduziu quatro concursos desde 2007. Cerca de 175 organizações brasileiras candidataram-se para fazer parte do portfólio NESsT e 55 delas foram selecionadas para desenvolver um plano de negócios e receber capital semente para a incubação e o lançamento sustentável de seus negócios sociais.

O programa de incubação, que pode durar até sete anos, inclui a capacitação gerencial e o investimento nos negócios sociais, com o objetivo de aumentar o impacto social e a sustentabilidade financeira nas fases de planejamento, incubação e expansão dos negócios. Os fundadores da NESsT acreditam que o apoio nos três estágios de desenvolvimento do negócio é essencial para se atingir maior impacto. "A NESsT é uma das únicas organizações dedicadas ao apoio desde o estágio inicial dos negócios sociais, numa estratégia de longo prazo, e tornou-se pioneira na área", afirmou a Diretora da NESsT Brasil.

Os critérios para seleção das organizações são os seguintes: estar legalmente registrada no Brasil e desenvolver atividades econômicas e/ou sociais com impacto significativo; possuir uma equipe forte e estável, com um líder engajado e devotado a desenvolver o negócio. Para organizações sem fins lucrativos, é exigido que demonstrem estabilidade financeira com fundos assegurados para a operação de pelo menos um ano e que possuam um orçamento anual que não ultrapasse R\$ 10 milhões. Para as organizações com

fins lucrativos, é exigido que possuam uma atividade de negócio com bom desempenho ou ideia de negócio socialmente dirigida e que possua um orçamento anual que não ultrapasse R\$ 4 milhões.

A NESsT realiza no Brasil concursos periódicos para organizações sem fins lucrativos, empresas, indivíduos e empreendedores com propostas de negócios sociais. No Concurso do IV Concurso de Negócios Sociais NESsT Brasil de 2013, foram selecionadas 15 organizações, entre 121 inscrições de 18 Estados e 51 Municípios brasileiros. O foco foram organizações sem fins lucrativos e empreendedores sociais com atuação e negócios em três áreas de impacto, assim descritas:

- Inclusão no mercado de trabalho para pessoas com deficiências, jovens em situação de risco, minorias étnicas e outras populações excluídas do mercado de trabalho.
- Geração de renda para artesãos, pequenos agricultores e outros produtores marginalizados e de baixa renda que precisam de acesso ao mercado.
- Tecnologias acessíveis para comunidades de baixa renda sem acesso a tecnologias que melhoram sua renda e qualidade de vida. Estes modelos empresariais comercializam tecnologias em torno de água e saneamento, agricultura e energia renovável que melhoram os rendimentos de comunidades de baixa renda e a qualidade de vida.

Em 2014, o Concurso de Negócios Sociais patrocinado pela Arcus Foundation e a Rutgers Presbyterian Church, foi direcionado para líderes, empreendedores e organizações lucrativas ou não-lucrativas que desenvolvem projetos e idéias sociais focados na causa LGBT de uma maneira financeiramente sustentável. As propostas dos indivíduos e das organizações que se candidataram ao programa foram avaliadas por profissionais da NESsT e uma equipe de especialistas

nacionais e internacionais. O processo de avaliação incluiu o Formulário de Candidatura, assim como a entrevista pessoal com o empreendedor e sua equipe. Foram selecionadas seis organizações, que poderão receber capital semente de até US\$10.000 (dez mil dólares) para o lançamento do projeto e a incubação ou a expansão do negócio social pela NESsT Brasil. Este recurso financeiro é entregue sob a forma de doação a fundo perdido, sem que a NESsT tenha participação no negócio.

O programa de incubação inclui as etapas de planejamento, incubação e expansão. A etapa de planejamento, que dura quatro meses, é o primeiro estágio de desenvolvimento dos negócios sociais selecionados, quando a NESsT auxilia a organização social na estruturação de sua ideia até a elaboração do plano de negócio. Inclui uma série de workshops para desenvolver ideias de negócios sociais, avaliar a viabilidade do mercado e criar um plano de negócios. O primeiro workshop trata do tema "Preparação Empreendedora e Avaliação da Ideia", com o objetivo de capacitar os empreendedores para a preparação de seus planos de desenvolvimento e expansão. Assim, são selecionadas as propostas de negócio que se mostram viáveis de serem executadas e inicia-se a fase de incubação, que dura em média três anos. Nesta fase a NESsT oferece capacitação gerencial, mentoria e financiamento para lançar e consolidar o negócio social.

Depois da preparação organizacional e dos estudos de pré-viabilidade e viabilidade, os empreendedores participam de um workshop sobre plano de negócios e recebem o apoio da equipe do NESsT para o levantamento e a análise de informações, visando a elaboração do plano de negócios. A capacitação envolve workshops e consultorias individualizadas em temas como pesquisa de mercado, marketing, operações, finanças, riscos, impacto social, entre outras.

Nesta etapa, as organizações recebem uma doação financeira inicial de até R\$ 40 mil, além de serem assessoradas por mentores da Rede de Assessoria NESsT.

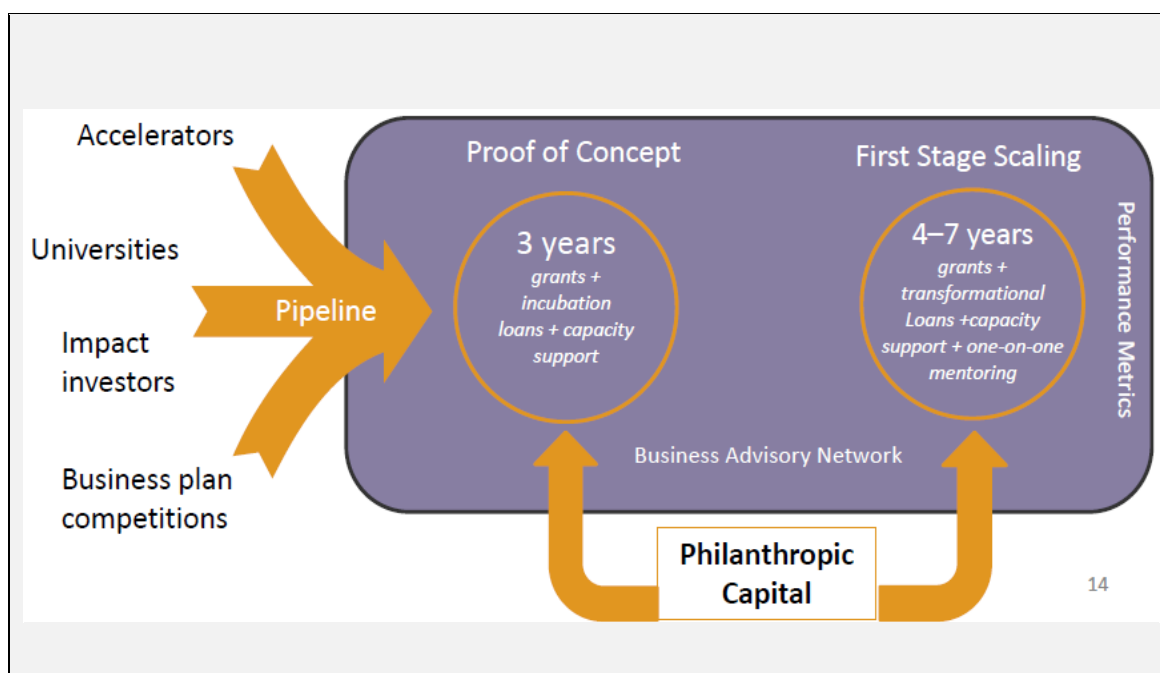
A terceira etapa é a expansão, com duração média de quatro anos, que visa o crescimento significativo ou a replicação do negócio social consolidado para alcançar maior impacto social. O empreendedor recebe apoio para elaborar uma estratégia de expansão e autofinanciamento, visando alcançar sua sustentabilidade financeira e fortalecer sua missão de maneira significativa.

No Quadro 16 é apresentada a metodologia da NESsT, que inclui as etapas do processo de incubação. As duas primeiras etapas visam a elaboração da prova de conceito (*proof of concept*) e têm a duração média de três anos. A terceira etapa é a de expansão, que dura de quatro a sete anos. Nas três fases, os empreendedores recebem apoio gerencial e recursos financeiros.

Mensuração da performance e do impacto

A NESsT desenvolveu uma metodologia para medir e gerenciar o impacto e o desempenho dos empreendimentos sociais. A ferramenta *Performance Management Tool (PMT)* monitora os empreendimentos em quatro áreas: indicadores de desempenho e retorno do investimento; indicadores de impacto (numero de beneficiários, vagas de emprego criadas, crescimento de renda dos beneficiários, entre outros); indicadores de sustentabilidade financeira; e indicadores de desenvolvimento organizacional (capacidade instalada, infraestrutura, eficiência, entre outros).

Quadro 16: Metodologia de incubação da NESsT



Fonte: NESsT Annual Report 2013–2014. Disponível em <http://www.nesst.org>

Sustentabilidade financeira

A estratégia de captação de recursos da NESsT visa garantir a sustentabilidade financeira e é baseada em quatro pilares: recursos oriundos de fundações privadas, filantropistas e fundos de investimento *private equity*, por meio da iniciativa *NESsT Private Equity Shares*; receita gerada com os serviços de consultoria para empresas, órgãos governamentais e organizações internacionais; recursos do fundo de investimento First-Stage; e doações de pessoas físicas, que integram a sua rede de profissionais, consultores e conselheiros (*Business Advisory Network*). Estes pilares estão apresentados no Quadro 17.

O fundo de *private equity* da NESsT (*NESsT Private Equity Shares*) já captou

US\$ 1,5 milhão. O fundo *First-Stage* é uma nova iniciativa que visa financiar as startups com empréstimos de pequeno valor e de longo prazo (*patient debt financing*) e gerar recursos com a gestão do fundo (*management fees*).

Quadro 17: Pilares da estratégia de sustentabilidade da NESsT

FUNDRAISING	CONSULTING	INVESTMENT FUND	BUSINESS ADVISORY NETWORK
<ul style="list-style-type: none"> • NESsT is supported by foundations, corporations, private equity firms, and philanthropists. • Our fundraising strategy targets unrestricted, multi-year grants that can be deployed most effectively into the portfolio. • NESsT's Private Equity Shares initiative has raised \$1.5 million in financial support for emerging-market private equity firms. 	<ul style="list-style-type: none"> • NESsT Consulting is a business unit of NESsT that provides research and advisory services on social enterprise development and nonprofit sustainability. 	<ul style="list-style-type: none"> • The First-Stage Fund is a new investment initiative that fills an important gap in impact investing by funding early-stage enterprises with small loans and patient debt financing. • The First-Stage Fund contributes to NESsT's sustainability by recycling capital into the portfolio and earning management fees on the fund. 	<ul style="list-style-type: none"> • NESsT receives sustainable and predominantly unrestricted donations from our global Business Advisory Network members.

Fonte: NESsT Annual Report 2013–2014. Disponível em <http://www.nesst.org>

Difusão de conhecimento

A NESsT promove e apoia a realização de pesquisas, documentações e publicações no campo do desenvolvimento de empreendimentos sociais, além da criação de metodologias e ferramentas para a mensuração de impacto e de iniciativas de difusão da importância e dos benefícios dos empreendimentos

sociais.

Consultoria

A área de consultoria é uma unidade de negócios que contribui para a sustentabilidade financeira da NESsT, oferecendo serviços profissionais para a realização de projetos de desenvolvimento de empreendimentos sociais e de aceleração de impacto mundialmente. Como exemplo, a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal buscou a consultoria da NESsT para pesquisar soluções escaláveis de empreendimentos sociais na área de desenvolvimento infantil no Brasil.

A NESsT já realizou mais de 120 projetos em 50 países, impactando cerca de 4.000 organizações.

Parcerias estratégicas

Entre os parceiros estratégicos da NESsT estão os investidores que participam do Fundo *NESsT Private Equity Shares*, a saber: 3TS Capital Partners, Actis, Arx Equity Partners, Linzor Capital, Squire Sanders & Dempsey e Warburg Pincus, entre outros.

Na rede *Business Advisory Network (BAN)* colaboram cerca de 300 profissionais de empresas, oferecendo mentoria para as organizações do portfólio da NESsT. Entre as empresas parceiras estão: Goldman Sachs, Grupo Neoenergia, Alathon Group, Credit Suisse, Carlyle Group, Câmara de Comércio Americana, EcoDesenvolvimento Institute e PricewaterhouseCoopers.

Além disso, a NESsT colabora com diversas redes de organizações filantrópicas e grupos de empreendedores sociais, incluindo: Aspen Network of Development Entrepreneurs, European Venture Philanthropy Association, Social Enterprise World Forum, Global Learning Exchange e European Commission's Social Business Expert Group.

Também são desenvolvidas parcerias com sete instituições universitárias, incluindo escolas técnicas, de engenharia e negócios. Tais parcerias envolvem um programa de empreendedorismo social, visando engajar estudantes, professores e parceiros para o desenvolvimento de soluções inovadoras direcionadas a diversos desafios sociais e econômicos.

Organização

Na NESsT trabalham 45 funcionários, 500 voluntários e um Conselho de Direção Internacional com 8 conselheiros. Na NESsT Brasil a equipe é de 5 funcionários (dados de 2011).



ICE – Instituto de Cidadania Empresarial

Rua Padre Manuel de Chaves, 78 – Jd. Europa

CEP 01448-050 - S. Paulo – SP

Tel / Fax: +55 11 3708-0491

E-mail: ice@ice.org.br



Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios

Av. 9 de Julho, 2029, 11º andar - Bela Vista - 01313-902 - São Paulo

Tel.: +55 11 3799-3439 | E-mail: cenn@fgv.br