

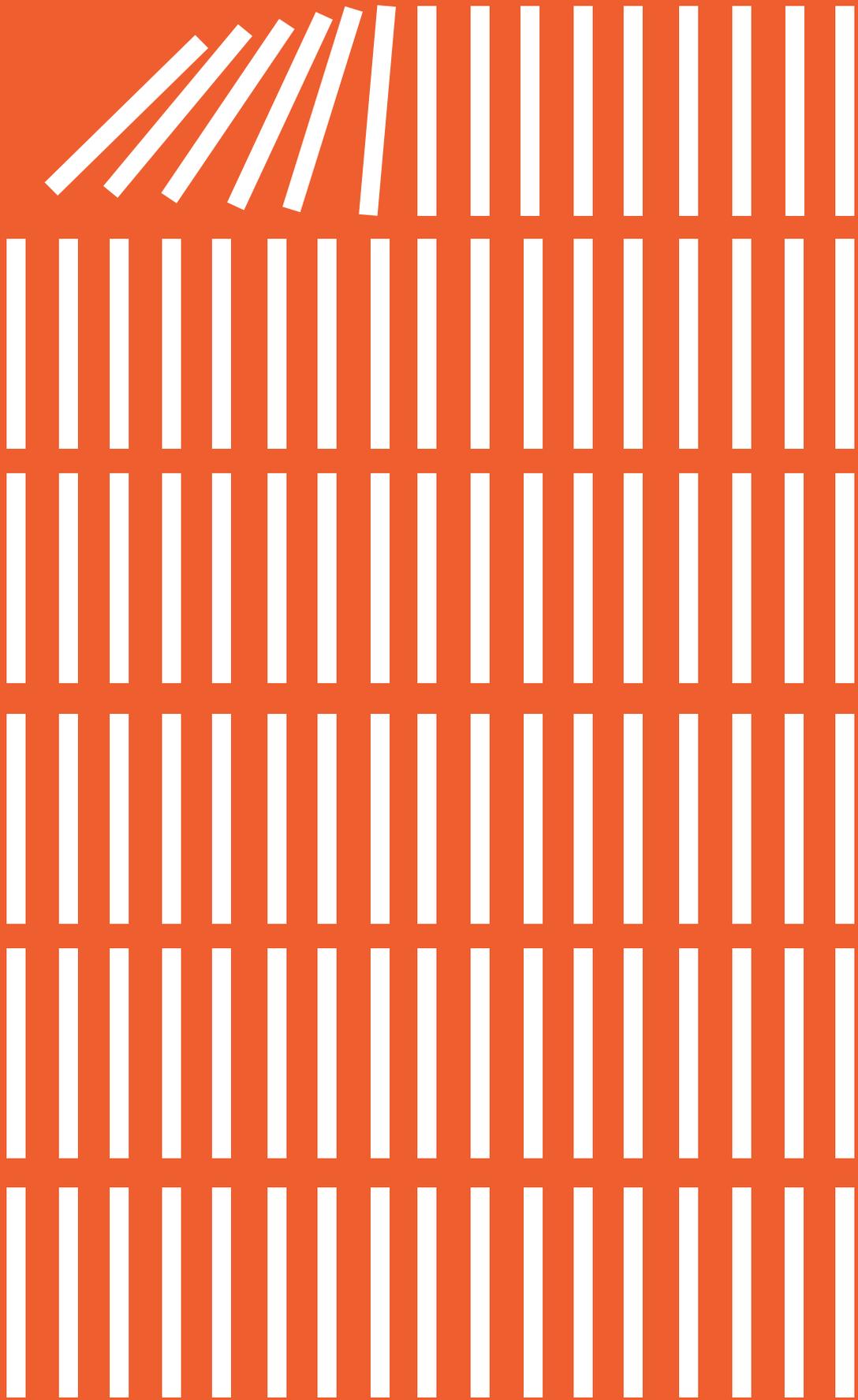


Empoderando vidas.  
Fortalecendo nações.

# 2

*Aceleração de  
Negócios de  
Impacto:  
um olhar sobre as  
práticas atuais*





## **Realização**

### **PNUD**

Niky Fabiancic  
*Representante-Residente do PNUD no Brasil*

Didier Trebucq  
*Diretor de País do PNUD no Brasil*

### **Supervisão**

Maristela Baioni  
*Representante-Residente Assistente para Programa do PNUD no Brasil*

Cristiano Prado  
*Especialista de Programa - Pessoas e Prosperidade*

Maria Teresa Fontes  
*Analista de Programa - Pessoas e Prosperidade*

### **Coordenação**

Luciana Aguiar  
*Gerente de parcerias para o setor privado*

### **Equipe técnica**

Natalia Sant'Anna Torres  
*Assistente de projeto*

### **SEBRAE**

Guilherme Afif Domingos  
*Diretor-Presidente*

Heloisa Regina Guimarães de Menezes  
*Diretora Técnica*

Vinicius Lages  
*Diretor de Administração e Finanças*

### **Unidade de Atendimento Setorial Comércio e Serviços**

Ana Clévia Guerreiro  
*Gerente*

Grazielle Vilela  
*Gerente Adjunta*

### **Coordenação**

Valéria Barros  
*Analista Técnica*

### **Equipe técnica**

Frederico Lopes Cabaleiro  
Rafael Lima  
Matheus Freitas (*estagiário*)

## **Pesquisa e Análise**

Coordenação

Profa. Dra. Graziella Maria Comini,  
professora associada FEA/USP

Equipe técnica

Hugo Pedro Huornik,  
estagiário, graduando da EACH/USP

## **Agradecimentos**

Empreendedores que gentilmente  
cederam seu tempo para participar  
deste estudo:

Charles de Freitas Garcia, Ugly  
Erika Muller, Caçadores de Perolas  
Fernanda Giannini, Eventos do Bem  
Fernando Assad, Vivenda  
Gustavo Fuga, 4You2  
Jonas Lessa, Retalhar  
Juliana Silva Britto, Mão Santa  
Luciana Oliveira, Farmácia do Bem  
Matheus Cardoso, Moradigna  
Marc Antonio Lahoud, Quero Quitar  
Ronaldo Tenório, Hand Talk

Anprotec, Sebrae e Instituto de Cidadania  
Empresarial (ICE)

## **Edição**

PNUD Brasil

## **Projeto Gráfico e diagramação**

Rafael Melo

## **Primeira edição**

Setembro 2017

## **Tiragem**

1000 exemplares



# 2

---

## Prefácio

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento — PNUD

*Didier Trebuçq*

Os desafios do desenvolvimento são cada vez mais interdependentes, afetam simultaneamente países do Norte e do Sul e evoluem em um ritmo cada vez mais rápido. Em 2030, estima-se que teremos 8,5 bilhões de habitantes no planeta, dos quais aproximadamente 223 milhões de pessoas devem viver no Brasil<sup>1</sup>. Para atender às demandas econômicas e sociais desta população, lidar com os efeitos de megatendências, como a inteligência artificial e a mobilidade, e preservar o meio ambiente, precisaremos de soluções audaciosas com inovações sociais e tecnológicas disruptivas.

Com capacidade de implementar, de se adaptar rapidamente e de inovar, os negócios de impacto social estão bem posicionados para encontrar novas soluções para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável em 2030, uma agenda universal que, entre seus numerosos desafios, procura erradicar a pobreza extrema e a fome no mundo. Esta agenda apresenta oportunidades significativas para que os negócios abram novos mercados, atraindo investimentos, valendo-se das competências, expertises e recursos das empresas. Sua relevância também se coloca cada vez mais na agenda de investimento. Estima-se que aproximadamente 3 a 4 trilhões de dólares por ano são direcionados para esta agenda nos países em desenvolvimento.

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) só podem ser alcançados se o país conseguir criar pequenos negócios bem estruturados e competitivos<sup>2</sup>. Sabemos que 34 em cada 100 brasileiros adultos possuem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de um negócio próprio<sup>3</sup>. Soma-se a isto a contribuição incontestável dos pequenos negócios para o desenvolvimento do país ao responderem por 27% do PIB e 51% dos postos de trabalho<sup>4</sup>. Desta forma, desempenham um papel vital para promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego e o trabalho decente, bem como impulsionar a produção sustentável e fomentar a inovação.

Os negócios também estão cada vez mais empenhados em responder às necessidades da sociedade através de mecanismos de mercado. Ao desenvolverem soluções comerciais inovadoras para melhorar a vida das pessoas, os negócios de impacto social colocam a geração de valor social no centro de sua missão. Contribuem assim para ampliar a oferta de serviços em saúde, telemedicina, energias renováveis, gerenciamento de resíduos ou mesmo para tornar as cidades mais resilientes, entre outras.

---

<sup>1</sup> Fonte: IBGE, Projeção da população do Brasil para o período 2000-2060. Revisão 2013.

<sup>2</sup> Fonte: OECD, Entrepreneurship at a Glance, OECD Publishing, 2016.

<sup>3</sup> Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2015.

<sup>4</sup> Fonte: SEBRAE, 2014.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento entende ser essencial adotar medidas de fomento a novos modelos de negócio que desenvolvem soluções acessíveis e escaláveis para responder a problemas concretos em serviços essenciais, bem como estratégias de negócio que estimulam, sobretudo, a inserção da mulher, da população negra, das minorias étnicas e dos jovens em suas cadeias de valor, ampliando sua participação no sistema econômico e nas esferas de cidadania.

Por essas razões, é gratificante ver prosperar as ações desenvolvidas pela Iniciativa Incluir voltada para o apoio a empreendedores, investidores, aceleradoras de impacto social e atores comprometidos em encontrar soluções de negócios para a implementar essa agenda. Junto às pequenas empresas, a nossa principal via de articulação tem sido por meio da implementação de ações com o SEBRAE, para sensibilizar e atender a 2 mil empreendedores, bem como fortalecer o ambiente de apoio a negócios de impacto social no país.

Como demonstram os estudos aqui reunidos, os negócios de impacto social são recentes no país, mas apresentam um ritmo acelerado de crescimento. Para fortalecer esses empreendimentos é vital apoiar o desenvolvimento de modelos de negócio mais robustos e consolidados. Ao mesmo tempo, sua consolidação requer também uma gestão eficiente do conhecimento por parte dos seus atores. Nesse sentido, a sustentabilidade da governança do campo dos negócios de impacto social precisa envolver os empreendedores, em sua diversidade de gênero, raça ou condição social, no processo criativo de soluções e de produção de conhecimento. Da mesma forma, é fundamental ampliar a distribuição regional e setorial desses negócios como um caminho para reduzir a pobreza e a desigualdade em um país diverso e complexo como o Brasil.

O PNUD Brasil trabalha, em estreita colaboração com múltiplos parceiros em âmbito local, intensificando seu envolvimento com redes empresariais, empresas públicas e privadas, para alcançar áreas e comunidades onde o progresso tem sido mais lento, para tornar real o propósito de “não deixar ninguém para trás”. Reconhecemos que a parceria com o SEBRAE amplia e consolida ações, alinhadas em uma missão comum, capazes de potencializar iniciativas e atores propulsores do desenvolvimento sustentável, trabalhando, diariamente, para a construção de uma sociedade mais justa e mais equitativa.

---

# Prefácio

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas — SEBRAE

*Helôisa Menezes*

O primeiro relatório mundial sobre empreendedores sociais, realizado pelo instituto de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em 2009, mostrou que quase 2% da população adulta estão envolvidos em alguma atividade social, em áreas que vão de educação e desenvolvimento econômico à preservação do meio ambiente. Uma minoria significativa lidera iniciativas sem fins lucrativos, seguindo preceitos de ferramentas de negócios, e muitos dos que ainda não trabalham nesse campo expressaram vontade de implementar projetos desse tipo em um futuro próximo.

Desde 2014, o SEBRAE inseriu na sua agenda estratégica de atuação, a temática dos negócios de impacto social e ambiental, como um dos eixos estratégicos de atendimento aos pequenos negócios. Estamos empenhados em contribuir na geração de negócios com propósito e lucro, estimulando pessoas da base da pirâmide a serem sócias, parceiras ou mesmo fornecedoras de produtos e serviços para o negócio de impacto social e ambiental.

A transformação digital e a economia do compartilhamento são chaves para a atuação mais efetiva dos negócios na economia do século XXI. Nesse contexto, a parceria do SEBRAE com o PNUD para a implementação do Projeto INCLUIR – Fortalecimento dos Negócios Inclusivos e Sociais no Brasil reúne ações para apoiar os pequenos negócios no aumento da competitividade e na integração desses nas cadeias globais de valor. Ou seja, os modelos de negócios de impacto social e ambiental podem gerar valor ao preencher lacunas de oportunidades para a solução de problemas globais.

As chamadas cadeias de valor híbridas refletem o ponto de encontro entre as empresas e os negócios sociais, podendo ter outros atores públicos envolvidos também para a geração de ganhos. Elas englobam uma mudança sistêmica na forma como esses atores interagem, porque tendem a capitalizar sinergias e forças complementares para incrementar benefícios, baixar custos e realizar a missão de atender a problemas globais.

Cada vez mais passamos a conhecer várias empresas que participam dessas iniciativas, na maior parte das vezes, concebidas e lideradas por empreendedores inovadores e visionários que, como não estão presos ao pensamento de negócios tradicional, podem identificar as melhores oportunidades para criar valor compartilhado. Enquanto as empresas contribuem com sua experiência em produção, capacidade de gerar escala e gerenciamento de operações e finanças, os empreendedores sociais colaboram com os baixos custos, as fortes redes sociais e o amplo conhecimento de suas comunidades e dos potenciais clientes.

A estratégia de atuação nacional do Macrosssegmento Negócios de Impacto Social e Ambiental vem sendo operacionalizada junto ao SEBRAE nos estados, observando as janelas de oportunidades nas cadeias de valor dos setores do Agronegócio, Indústria e Comércio e Serviços, a partir de um olhar sistêmico para as dimensões da produtividade, produto e mercado e desenvolvimento Local. Os principais segmentos onde surgem os negócios de impacto social e ambiental são: Educação, Saneamento básico e Habitação, Serviços Financeiros, Tecnologia da

Informação, Saúde, Meio Ambiente, Artesanato, Agricultura, Cultura, Energia, Mobilidade Urbana, entre outros.

Na 1ª. Edição da Chamada INCLUIR 2017 - SEBRAE/PNUD mapeamos 857 iniciativas empreendedoras que estão espalhadas pelo nosso Brasil em diversos segmentos. A partir daí, com parceiros de todo ecossistema, o desafio é dar apoio contínuo na gestão desses modelos de negócios inovadores para que tenham acesso a capacitação, mentorias e investimentos, de forma sustentável.

Soma-se a relação dos negócios de impacto social com a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que são outro aspecto fundamental a nortear a nossa atuação, pois são esses modelos inovadores de impacto que têm plena aderência aos 17 desafios globais apresentados, com um campo fértil para o desenvolvimento de soluções inclusivas.

Esperamos que as informações aqui apresentadas possam servir de insumos para empreendedores interessados em conhecer mais profundamente sobre a temática dos negócios de impacto social e ambiental e dos instrumentos que estão disponíveis para apoio nas tomadas de decisão.

Boa leitura!

# Sumário

*Introdução ..... p 08*

*Iniciativas de Aceleração de ..... p 11*  
*Negócios de Impacto*

*Visão dos Empreendedores ..... p 15*

*Aprendizados Obtidos ..... p 19*

*Comentários Finais ..... p 19*

01.

Introdução

---

# 01. Introdução

As lacunas de desenvolvimento enfrentadas pelo país colocam grandes desafios para os empreendedores sociais. Afinal, além de desenvolverem habilidades para estruturar seus negócios, transformando falhas de mercado em oportunidades, precisam encontrar meios para solucionar questões relacionadas à redução da pobreza e da desigualdade.

As aceleradoras de empresas e organizações similares são uma ferramenta fundamental para apoiar os empreendedores na estruturação e amadurecimento dos seus empreendimentos, fortalecendo-os para se inserirem melhor no mercado, apoiando na tração e escala.

Muito se tem refletido sobre os desafios encontrados pelas aceleradoras, em estudos feitos a partir do olhar dos atores intermediários e dessas organizações sobre si mesmo.

Deste conjunto de estudos resultam análises sobre a segmentação dos seus modelos de atuação (DELOITTE, 2015), melhores práticas (NESsT 2014, Limeira, 2014), setores e modo de operação (QUINTESSA, 2015, ANDE e ICE, 2017).

É recorrente a identificação de lacunas existentes no ecossistema de apoio a negócios de impacto relacionadas ao baixo número e distribuição geográfica das aceleradoras, a insuficiência de oferta de capital e a falta de um trabalho mais integrado entre aceleradoras e investidores. Em termos de desafios enfrentados no dia-a-dia das organizações de apoio, há uma convergência nos estudos desenvolvidos: baixo número de empreendimentos preparados para receber investimentos, falta de capacitação dos empreendedores e insuficiência de investimento para a expansão das organizações de apoio.

Até o presente momento, não foi identificado nenhum estudo no Brasil que traga a perspectiva do empreendedor para esta discussão, em especial suas percepções sobre as práticas de aceleração, aprendizados e avaliação sobre o resultado que a sua jornada de aprendizado trouxe para o seu empreendimento.

Este relatório tem como objetivo descrever e analisar as práticas desenvolvidas por organizações intermediárias para fomentar negócios de impacto no Brasil.

Primeiramente, são descritas as atividades de suporte que são oferecidas por estas organizações. Em seguida, são apresentadas as percepções dos empreendedores que passaram por algum tipo de aceleração.

Por fim, são feitas considerações finais e recomendações para organizações que desejem fomentar negócios de impacto no Brasil.

## Metodologia

Levantamento de dados secundários sobre atividades de suporte para negócios de impacto, utilizando como fonte o Guia 2,5 2017 (QUINTESSA, 2017)<sup>5</sup>.

Pesquisa exploratória realizada a partir entrevistas em profundidade realizadas com 11 empreendedores de impacto.

As entrevistas tiveram duração de 40 a 60 minutos e foram realizadas por Skype ou telefone. Os itens abordados foram:

- Processo seletivo, ano e duração da aceleração
- Descrição das atividades realizadas junto com a aceleradora/incubadora
- Atividades mais interessantes realizadas ao longo da aceleração
- Aspectos que poderiam ser revistos/aprimorados para potencializar a ação da aceleradora/incubadora
- Principal aspecto de agregação de valor de uma aceleradora



Para garantir diversidade da amostra de negócios de impacto (gênero, região, setor e estágio de desenvolvimento) foram utilizados três filtros para seleção dos empreendimentos:

- a. Empreendedores de negócios de impacto que participaram de incubadoras que fizeram parte do programa de Aceleração e Incubação de Impacto da Anprotec, Sebrae e Instituto de Cidadania Empresarial (ICE).
- b. Empreendedores de negócios de impacto finalistas no Programa Incluir em 2017.
- c. Empreendedores de negócios de impacto que haviam passado por mais de um programa de aceleração criado por organizações intermediárias com foco exclusivo em negócios de impacto (Artemisia, Quintessa, Nesst, Worth a Million e Social Good Brasil).

---

<sup>5</sup> Fonte: Guia 2,5 (Dezembro de 2017)

## 02. Iniciativas de Aceleração de Negócios de Impacto

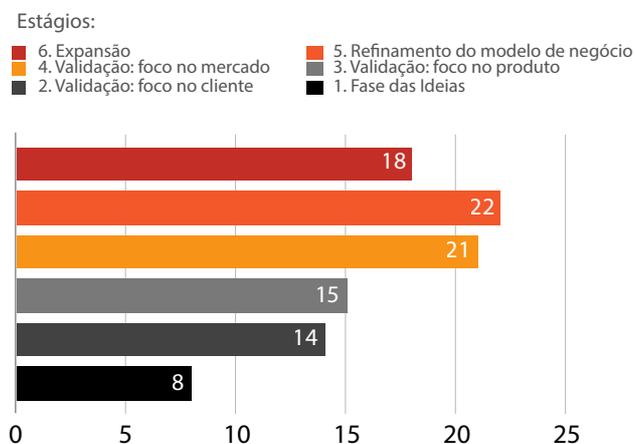
No Brasil as organizações de suporte ao desenvolvimento de negócios de impacto veem passando por um forte processo de expansão para apoiar os empreendedores. Como demonstra um estudo recente sobre organizações de suporte a empreendedores, o número de aceleradoras triplicou entre os anos de 2015 e 2017, passando de 11 para 34 iniciativas.<sup>6</sup> Na última versão, aparecem 34 iniciativas, mesclando organizações com foco prioritário no desenvolvimento de negócios de impacto e outras com foco no financiamento, sendo que algumas organizações possuem mais de uma iniciativa de apoio. Para fins deste relatório, foram identificadas e analisadas as iniciativas com **foco na aceleração de empreendimentos**.

As organizações apresentadas no guia oferecem 11 tipos de atividades de suporte, mas somente em 31% dos casos são gratuitas. Não se observou uma tendência na cobrança dos serviços. As organizações de suporte indicaram diferentes modalidades de cobrança: taxa de inscrição, mensalidade, anualidade, participação acionária ou no faturamento, contribuição associativa.

No que se refere ao foco de atuação das iniciativas de aceleração, percebe-se uma preferência pela seleção de empreendimentos em estágios mais avançados, ou seja, que estejam na fase de validação do modelo de negócio por meio do acesso ao mercado ou na fase de refinamento do modelo de negócio

(Gráfico 1). Somente 8 iniciativas indicaram interesse em dar suporte na fase inicial de ideação.

Gráfico 1: foco de atuação



Fonte: laborado a partir de dados do Guia 2,5 (2017)<sup>7</sup>

Como há uma tendência de concentração nos estágios de validação com foco no mercado e no refinamento do modelo de negócios, respectivamente estágios 4 e 5 do ciclo de desenvolvimento de um empreendimento, percebeu-se uma homogeneidade nos tipos de suporte oferecidos (Gráfico 2).

Os dados indicam que não há muito interesse em oferecer espaço físico, capital semente e doação ao longo do programa de aceleração. No entanto, todas oferecem atividades para aprimoramento da gestão e a inserção em rede de empreendedores

Se, por um lado, se observou pouca diferença no tipo de suporte oferecido pelas iniciativas de aceleração, por outro lado, percebe-se que a intensidade do relacionamento varia bastante: 50% das iniciativas desenharam seus programas de forma a oferecer o seu suporte de modo

<sup>6</sup> Estudo realizado pelo Guia 2,5 e organizado pelo Instituto Quintessa, em 2015, com o objetivo de facilitar a conexão entre empreendedores e organizações de suporte.

<sup>7</sup> A Tabela 1 sintetiza as informações que constam na versão de 2017, sendo acrescentado os dados da Social Good Brasil e Red Bull Amaphiko. Estas duas últimas organizações foram listadas na edição de 2015, mas não apareceram na versão atualizada do guia, embora sejam iniciativas ainda existentes.

concentrado em um prazo mais curto, com bastante variação na duração (1 mês, 4 meses, 6 meses, 9 meses ou 10 meses).

No entanto, 35% das organizações de suporte indicaram sua intencionalidade de manter relacionamentos mais duradouros, sem prazo para encerrar ou no mínimo com 2 anos de duração (vide Gráfico 3).

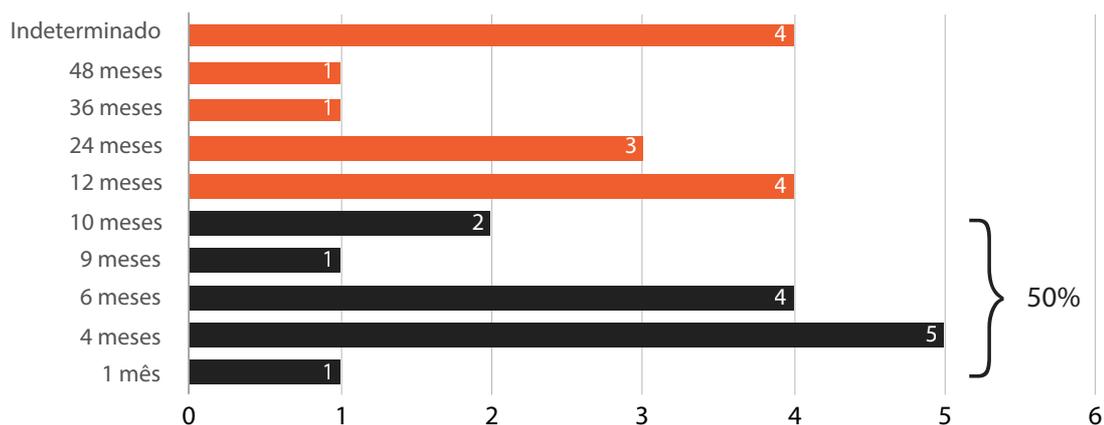
Como pode ser observado na tabela 1, há uma tendência de diminuição do tempo de aceleração por parte das novas iniciativas de aceleração. Entre 2016 e 2017, foram criadas 10 novas iniciativas, sendo que 90% com duração de no máximo 12 meses. A mediana foi 6 meses.

Gráfico 2: tipos de suporte - nº de organizações



Fonte: laborado a partir de dados do Guia 2,5 (2017)

Gráfico 3: tempo de duração



Fonte: laborado a partir de dados do Guia 2,5 (2017)

A seguir são apresentadas as percepções dos empreendedores em relação as iniciativas de aceleração.

Tabela 1 - Detalhamento das Iniciativas de Aceleração

Organização	Iniciativa	Ano	Estágio					Tipo de suporte											Duração	Negócios apoiados simultaneamente	Portfólio	Contrapartida	
			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					11
Artemisia	Programa de Aceleração	2010			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					6 meses	10	91	Contrapartida financeira
Ashoka	-	1986			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					indeterminado	5 a 10	379	Gratuito
Sense Lab	Business Design for Change (BDC)	2016	x						x	x	x		x						1 mês	22 pessoas	72 pessoas	Contrapartida financeira, mas oferecem bolsas	
Sense Lab	Empreendedores de Mudança	2015	x	x	x				x	x		x	x	x					6 meses	12	18	Taxa de matrícula	
Impact Hub	Membership Impact Hub	2006	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				indeterminado	-	acima de 1000	Valor mensal e anual	
Papel Solidário	Membership Rede Papel Solidário	2006	x	x	x	x	x	x	x		x		x		x				indeterminado	40	acima de 400	Contribuição associativa mensal	
Nesst	Portfólio	1997			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				até 4 anos	2 a 6 por ano	174	Gratuito	
Fundação Telefonica	Pense Grande Incubação	2015	x	x					x	x	x	x		x	x	x			10 meses	15	46	Gratuito	
Unisinos	Prêmio Roser Unitec	2015	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				até 3 anos	12	13	Valor mensal de incubação	
Quintessa	Programa de Aceleração	2010				x	x		x	x	x	x		x		x			12 meses	10	37	Contrapartida financeira	
Quintessa	Aceleração Focada	2016	x	x	x		x		x	x	x			x		x			4 meses	10	5	Contrapartida financeira de acordo com o escopo	
Quintessa	Assessoria para Captação de Investimento	2016				x	x		x	x				x		x			12 meses	2	2	Contrapartida financeira	
ITGC	Programa de Incubação	1986	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					até 2 anos	25	160	Valor mensal	
Kaleydos	Programa de Incubação	2016	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					10 meses	até 10	6	Contrato de mútuo/dívida conversível ou comissão por faturamento ou resultado	
Worth a Million	Aceleração WAM	2014			x	x			x	x	x	x	x						1 a 2 anos	5	25	Participação no faturamento ou lucro	
Sebrae-RJ	Programa Impacta	2016	x	x	x	x	x		x		x								4 meses	até 60	45	Taxa de participação	
Sebrae-RS	Agir Aceleração e Geração de Impacto	2016			x	x	x	x	x	x	x	x		x		x			1 ano	25	57	Contrapartida financeira	
Sebrae-RS	Agir Modelagem e Negócios Metropolitana	2015	x	x	x	x			x	x	x	x	x			x			9 meses	40	56	Taxa de inscrição	
Instituto Legado	Programa Legado	2013			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					1 a 2 anos	40	100	Gratuito	
Rise Ventures	Venture Building	2016				x	x		x	x	x	x	x						indeterminado	4 a 5	4	Valor mensal, taxa de captação de recursos e participação acionária	
Yunus Negócios Sociais	Aceleração e Investimento	2013				x	x		x	x		x		x		x			4 meses	5 a 10	mais de 70	Aceleração gratuita, juros do investimento	
Yunus Youth	Fellowship Program	2014			x	x	x		x			x				x			6 meses	20	52	Gratuito	
Bankoo	Magnuss	2017			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					17 semanas	20	9	Participação acionária	
Projeto Libria	Libria	2015	x	x	x	x			x	x	x	x		x		x			1 mês + 3 meses	até 10 (3 para 3a.fase)	15	Taxa de inscrição e contrapartida financeira para os que forem selecionados para terceira fase	
Sebrae/MDIC	Inovativa	2017	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x			x			6 meses	50	15	Gratuito	
Din4mo	Inovadores de Impacto	2016			x	x	x		x	x	x	x	x			x			3 a 12 meses	até 10	9	Contrapartida financeira ou participação acionária	

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados do Guia 2,5 (2015)

\* informações do site e Guia 2,5 (2015)

---

## 03. Visão dos Empreendedores

As entrevistas realizadas revelaram que os empreendedores de *startups* de negócios sociais possuem características típicas do empreendedor social: otimismo, determinação e persistência.

Todos da amostra passaram por mais de um processo de aceleração. A avaliação geral foi muito positiva:

**“encurta o caminho do empreendedor e dão dicas do atalho” (E11).**

**Comentários como: “foi uma porta de entrada” (E2);**

**“o processo foi muito rico...aprendi a falar com o mercado...foi um divisor de águas para o meu empreendimento” (E5);**

**“foi o momento em que me enxerguei como um empreendedor social” (E11);**

**“tira a gente da zona de conforto” (E3);**

**“foi transformador, com resultados efetivos” (E6);**

**“amplia o horizonte ” (E1, E2);**

**“sai de 8 para 80 em termos de inovação” (E10).**

Os relatos indicam que os empreendedores tiraram o melhor proveito das oportunidades que tiveram.

Apesar da avaliação geral ser muito positiva, os empreendedores ressaltaram que não há muita criatividade nas iniciativas de aceleração:

**“sempre é muito do mesmo” (E8).**

Esta visão vem ao encontro da análise feita do guia 2,5 que indicou que as 26 iniciativas

têm praticamente o mesmo foco de atuação no que concerne a fase de desenvolvimento de um empreendimento e que oferecem as mesmas atividades de suporte, com exceção feita aos itens relacionados a espaço físico, investimentos e doação.

Apesar da homogeneidade nas ferramentas utilizadas pelas iniciativas de aceleração, os empreendedores revelaram que são conscientes de sua curva de aprendizado e após a segunda experiência de aceleração, conseguem identificar com mais precisão suas necessidades e a melhor aceleração no para seu momento. Desta forma, direcionam melhor os recursos oferecidos.

Este aspecto está intimamente relacionado com a forma de contato da aceleradora e empreendedores. As entrevistas revelaram que as primeiras experiências são resultantes de algum prêmio ou curso que realizaram, geralmente vinculado a universidade que frequentam ou algum de seus sócios. Praticamente não utilizam critério de avaliação, aceitam a primeira organização que acredita na sua ideia e no seu potencial, desta forma, são “literalmente escolhidos”. Em um momento posterior, há uma mudança nesta postura passiva. A entrada no campo possibilita conhecer as diferentes alternativas e exercem maior pró-atividade, buscando editais e chamadas de aceleração.

Como foi comentado no Bloco I, há uma tendência das novas iniciativas de aceleração concentrar suas atividades em um espaço curto de tempo. Isto vai de encontro a percepção dos entrevistados: os empreendedores consideram que prazo inferior a 4 meses é insuficiente para obterem resultados efetivos na aceleração.

## Pontos Fortes

Utilizando as onze atividades de suporte detalhadas no guia 2,5 (2017) como parâmetro para análise das iniciativas de aceleração (Figura 1), pode-se perceber convergência em três dimensões:

**Desenvolvimento da gestão:** “ajudaram na parte de gestão, nenhum dos sócios sabia sobre fluxo de caixa, marketing” (E1); “olhar para os processos e indicação dos KPIs” (E5); “me ajudaram a colocar a casa em ordem para escalar” (E10)

**Mentoria:** “os encontros com os mentores serviam de estímulo para eu focar nas entregas” (E5); “é legal porque somos movidos por desafios e tínhamos que entregar senão estávamos fora” (E3); “acompanhamento semanal individualizado” (E6); “encurtam o caminho do empreendedor e dão dicas do atalho” (E11).

**Reconhecimento e divulgação:** “fui convidado para participar das festas, mas não como garçom...” (E5); “foi muito positivo, eu conhecia bem o setor social, mas era muito cru no mundo dos negócios de impacto, a aceleradora me apresentou o ecossistema, como o bumbo bate.” (E4); “foi fundamental para ser inserido no ecossistema de negócios de impacto, no mundo de negócios e obter visibilidade.” (E6)



Figura 1 - atividades de suporte

Três empreendedores ressaltaram a importância do espaço físico. O compartilhamento do mesmo ambiente com outros empreendedores viabiliza maior troca de informações e intensifica as conexões com outros empreendedores. Encontros informais por meio de *happy-hours* foram considerados mais efetivos do que as reuniões/workshops formais com o grupo todo.

As capacitações presenciais e *on-line* oferecidas pelas aceleradoras por meio de workshops e cursos foram valorizados apenas pelos empreendedores que não possuíam nenhum tipo de formação em administração ou experiência executiva.

## Pontos Fracos

Um dos aspectos que foi bastante enfatizado está relacionado às ferramentas de gestão. Houve consenso na visão dos empreendedores entrevistados no que se refere a necessidade de adaptação das ferramentas utilizadas em negócios tradicionais para as especificidades de negócios de impacto. A definição de

indicadores de performance gera embates e questionamentos com os mentores. Há mentores que privilegiam a sobrevivência financeira de curto prazo sem considerar alternativas que possam gerar maior impacto (ex. contratação de pequenos produtores/fornecedores da comunidade).

Na visão dos empreendedores, “os processos estão um pouco pasteurizados nas aceleradoras, deveriam ser mais inovadores na busca de soluções para os problemas de negócios de impacto” (E4). Por exemplo, seria importante trazer novos conteúdos que trabalhem melhor os seguintes aspectos: quais as variáveis que deveriam ser utilizadas para avaliar a capacidade de pagamento da população de baixa renda? Quais deveriam ser os critérios para fornecer crédito para população de baixa renda? Certamente não poderia ser CPF negativado como utiliza as empresas tradicionais.

Além de ferramentas, os empreendedores comentaram sobre o perfil das pessoas que oferecem capacitação ou orientação: “faltam profissionais com visão mais profunda e sistêmica dos segmentos socioambientais para entender as especificidades e propor indicadores mais adequados” (E2);

**“maior envolvimento com os desafios operacionais do empreendimento” (E5) e**

**“profundidade na análise da tese de mudança” (E3).**

Embora a relação com os mentores tenha sido destacada como um ponto positivo, surgiram algumas reclamações que servem de alerta: desconhecimento sobre o campo de negócios de impacto, dificuldade de agenda e cobranças desnecessárias.

Houve um consenso entre os empreendedores que há uma alta cobrança em relação ao preenchimento de planilhas: “é mais importante ir para rua, mais ação do que preencher planilhas com dados fictícios” (E7).

**“Tínhamos que elaborar planilhas que não são aplicáveis para uma startup” (E3).**

A periodicidade de acompanhamento também foi questionada: como as *startups* mudam de forma muito rápido, o monitoramento não pode ser mensal, recomendou-se semanal.

A inexistência de um aporte de recursos para ser utilizado com despesas de custeio do empreendimento foi ressaltada por quase todos os empreendedores. Somente dois empreendedores receberam uma ajuda de custo para sua sobrevivência. Ambos enfatizaram que o montante, mesmo sendo pequeno, é fundamental para dar tranquilidade para que o empreendedor foque na validação do modelo de negócio.

Alguns empreendedores comentaram que poderia haver sessões de *coaching* para desenvolvimento de *soft skills* que são essenciais para qualquer empreendedor: resiliência e persistência.

**“(…) escutamos muitos ‘nãos’.. é difícil acreditarem em uma startup que ainda é uma promessa, que não entrou na fase de validação do modelo de negócio” (E8).**

---

## Aprendizados Obtidos

Os empreendedores revelaram que após a passagem em diferentes programas de aceleração, aprenderam que era essencial ter clareza do escopo de ajuda que buscavam porque os desafios mudam todos os dias:

**“No início eu não sabia muito o que queria e o que eu precisava” (E5),**

**“Desperdicei muitas horas de consultoria porque eu não sabia identificar meu problema-prioritário”; “não soube tirar todo o proveito” (E2)**

As aceleradoras devem ajudar o empreendedor a priorizar a pauta:

**“as encrencas são diárias para o empreendedor, é muito difícil tocar o operacional e pensar o estratégico” (E4).**

**“Startup precisa de um tempo, não dá para ‘pivotar’ a toda hora. Muitas vezes são cobradas muitas mudanças e o empreendedor não consegue consolidar nada” (E7).**

De acordo com o empreendedor E9 há uma “romantização” dos negócios sociais – muitas pessoas consideram que a simples intencionalidade social abrirá todas as portas do mercado. É fundamental que as aceleradoras alertem os empreendedores sobre as dificuldades a serem enfrentadas.

**“É importante sermos ousados, mas também realistas no estabelecimento das metas, pensar para além da sobrevivência” (E1)**

Alguns empreendedores também se preocupam com os valores cobrados pelas aceleradoras, o que poderia inviabilizar a participação de empreendedores que estão ainda na fase de ideação.

Na visão de alguns empreendedores, o ecossistema de negócios de impacto deve ficar atento ao equilíbrio entre os recursos direcionados diretamente aos empreendedores e os recursos para as organizações de suporte para que não falte capital semente para novos empreendimentos.

De forma geral, os empreendedores indicaram que o processo de aceleração pode ser potencializado se o empreendedor tiver maior consciência de suas necessidades e se os programas de aceleração forem desenhados de forma mais customizada, levando em conta as especificidades setoriais e momentâneas do empreendimento.

Ficou evidente que os empreendedores passaram a aproveitar melhor os programas de aceleração na medida em acumulavam passagens em diferentes programas. A primeira experiência de aceleração sempre foi relatada pelos empreendedores como muito positiva porque foi o momento em que recebem apoio para viabilizar um sonho. As orientações dos mentores são muito boas, mas poderiam ser mais efetivas se houvesse apoio nas atividades de execução, ou seja, os empreendedores indicaram uma necessidade de ter aceleradoras “hands on”.

No próximo item, são abordadas algumas sugestões para aprimoramento das iniciativas de aceleração.

---

## Comentários Finais

Os relatos obtidos pelos empreendedores indicam que as práticas utilizadas pelas iniciativas de aceleração têm contribuído para

os empreendimentos avançarem pelas fases de ideação e validação do modelo de negócio.

Embora as atividades de suporte (“o que fazem”) sejam muito similares entre as aceleradoras, a forma de executar é diferente (“como fazem”). Desta forma, é possível

identificar competências organizacionais diferentes entre as iniciativas de aceleração de negócios de impacto. Existem dois *clusters* bem definidos:

1. **CONECTORA:** aquelas que são mais fortes na conexão com atores do ecossistema, viabilizam encontros com potenciais investidores e parceiros.
2. **MÃO NA MASSA:** aquelas que se envolvem na gestão do empreendimento, cobram resultados.

Independente de suas competências organizacionais, fica evidente que há espaço para que as aceleradoras introduzam aprimoramentos em quatro dimensões:

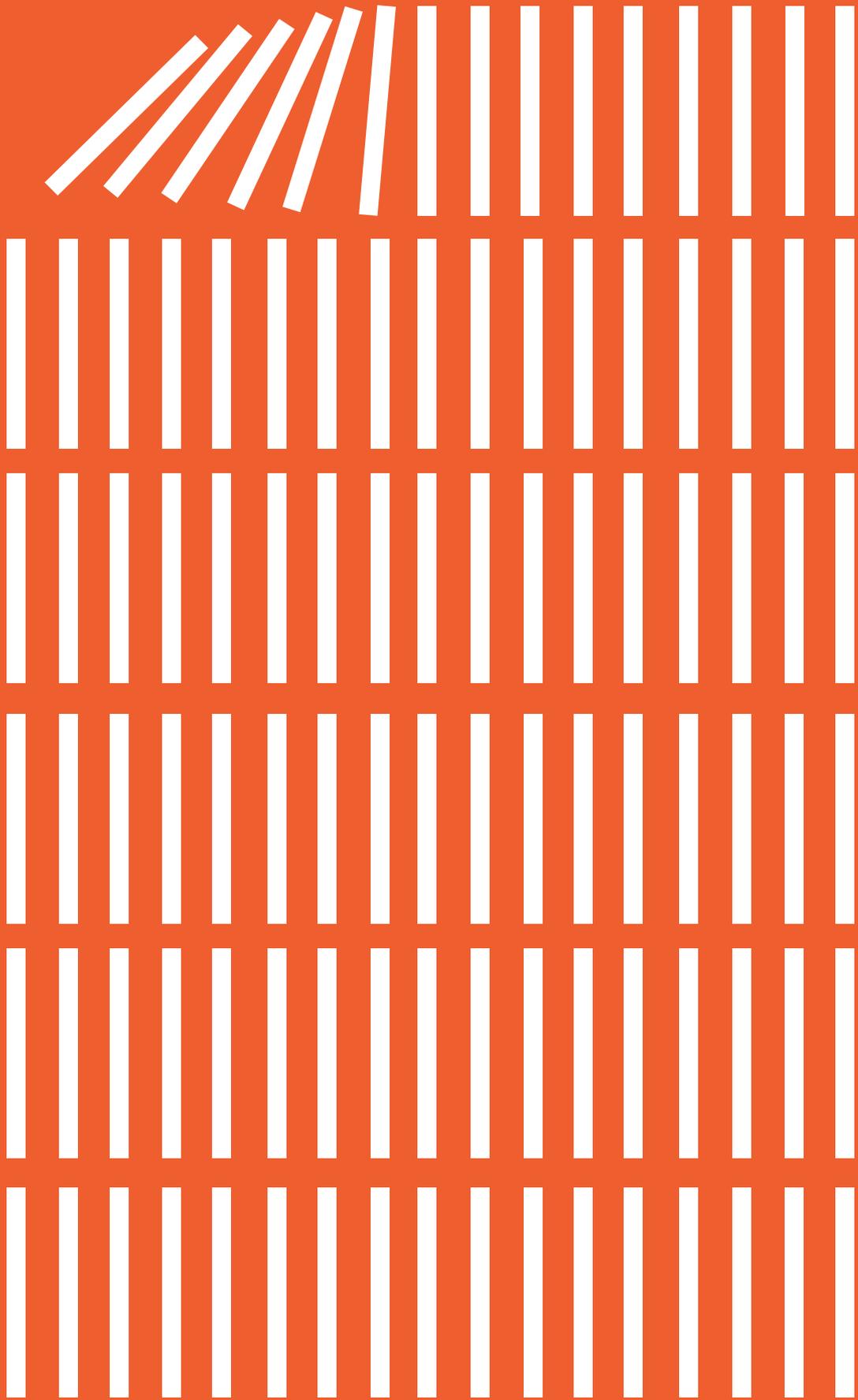
- 1) **Nível Pessoal:** preparação psicológica para lidar com os conflitos internos inerentes a gestão de um negócio de impacto. Esta é a dimensão que surgiu de forma muito tímida na percepção dos empreendedores.
- 2) **Nível institucional:** conexões e capital social. A tendência de diminuição da duração da aceleração observada no guia 2,5 sinaliza um alerta, podendo prejudicar a construção de vínculos entre a rede de parceiros e empreendedores.
- 3) **Nível estratégico:** reflexão sobre alternativas de ampliar o impacto social. Contar com profissionais e mentores com maior experiência nos segmentos socioambientais poderia ajudar na construção de teorias de mudanças mais consistentes. A especialização setorial de programas de aceleração pode ser um caminho interessante.
- 4) **Nível operacional:** é muito importante que as aceleradoras ajudem o empreendedor a priorizar as operações e a gerenciar as tensões do dia-a-dia. A tomada de decisão deve

levar em conta que os empreendimentos foram concebidos para equilibrar a geração de valor econômico simultaneamente com a geração de valor socioambiental. Além disso, recomenda-se que sejam desenvolvidos trabalhos integrados com redes anjos e investidores, particularmente na fase de prospecção e seleção de empreendimentos a serem acelerados, o que possibilitaria a oferta de capital semente de forma mais rápida para os empreendedores.

A forma de capacitação pode ser também revista, introduzindo ações mais informais de desenvolvimento ao invés de centrarem esforços nas ações formais. Por exemplo, uma experiência internacional bem interessante que pode servir de inspiração para as iniciativas brasileiras. A Young Leaders of the Americas Initiative (YLA) Professional Fellows Program possibilita a troca de experiências com empreendedores mais seniores *on the job*. Durante quatro semanas, o participante acompanha o dia-a-dia de um empreendedor que atua no mesmo setor e elabora um plano de ação para seu empreendimento no seu retorno.

Por fim, é importante que as iniciativas de aceleração reconheçam que empreendimentos passam por diferentes fases e compreendam a necessidade de oferecer atividades de suporte diferenciadas. Neste sentido, é preciso ter o cuidado de não tratar os empreendedores de uma mesma turma de forma homogênea. Considerando a importância do papel do mentor, torna-se fundamental compatibilizar melhor o perfil do empreendedor com o perfil do mentor, pois como indicam os empreendedores, nem sempre há um bom *"match"*.







Realização:



Empoderando vidas.  
Fortalecendo nações.

Apoio:



**FEAUSP**