

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

**Resumo de Pesquisa**

**Tania M. Vidigal Limeira**

**Junho 2014**

**São Paulo – SP**



## RESUMO DA PESQUISA

Este relatório apresenta o resumo 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).

### INTRODUÇÃO

As incubadoras e as 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.

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. 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 incubadoras e as 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.

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 5 anos), enquanto as aceleradoras preparam as startups para o crescimento durante um período menor de tempo (6 a 8 meses), fazendo investimento de risco (*venture capital*) para adquirir uma parte (5 a 15%) das ações da empresa acelerada.

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.

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. Na fase de incubação, os empreendimentos já possuem uma carteira de clientes e um modelo de

negócios testado e recebem investimento ou financiamento para o crescimento dos negócios e a profissionalização da gestão. 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.

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.

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.

No Brasil, em 2011, existiam 384 incubadoras e 42 parques tecnológicos, que eram 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. Cerca de 66% das incubadoras em operação em 2012 eram de natureza privada sem fins lucrativos. Cerca de 40% eram de base tecnológica, 18% tradicionais, 18% de caráter misto, 2% cultural, 7% social, 7% agroindustrial e 8% de serviços.

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 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.

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).

## **PRINCIPAIS RESULTADOS**

A análise dos dados secundários e das entrevistas com os gestores das cinco aceleradoras de impacto está apresentada abaixo.

### **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 1)

## **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 Telefônica, 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.

**Quadro 1: Características das aceleradoras de impacto**

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

Fonte: elaborado pela autora

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.

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 for 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 for academias/instituições educacionais; redes de investidores de impacto; programas de aceleração; e competições de negócios e premiações.



## **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 Foudation, 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, que oferecem o suporte técnico para capacitação, gerenciamento e avaliação dos negócios. Entre as empresas 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 acelerados 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 para 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.

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.

## 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.