UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LARISSA ÁLVARO MARQUES DE OLIVEIRA

DESAFIOS ENFRENTADOS POR ACELERADORAS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL NO BRASIL

JUIZ DE FORA
2018

LARISSA ÁLVARO MARQUES DE OLIVEIRA

DESAFIOS ENFRENTADOS POR ACELERADORAS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr., Bruno Milanez

JUIZ DE FORA

2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Oliveira, Larissa Álvaro Marques de.
Desafios enfrentados por aceleradoras de negócios de impacto social no Brasil / Larissa Álvaro Marques de Oliveira. -- 2018.
84 f. : il.

Orientador: Bruno Milanez
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2018.

1. Aceleradoras. 2. Negócios de Impacto Social. 3. Empreendedorismo. 4. Setor 2.5. I. Milanez, Bruno, orient. II. Título.

LARISSA ÁLVARO MARQUES DE OLIVEIRA

OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR ACELERADORAS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 22 de Junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc., Bruno Milanez (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora

M. Sc, José Geraldo Ferreira

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à minha família, Silvio, Ana Paula, Lavínia e Amanda, por todo o suporte e amor, por compreenderem e apoiarem minhas escolhas e por abraçarem meu sonho.

À todos os amigos que o curso me trouxe, em especial à Laura, Vívian, Arthur, Augusto, Cael, Léia, Bruna e Gabriela. Essas pessoas fizeram valer a pena cada segundo de todos esses anos. Agradeço imensamente, pelo companheirismo, conselhos, apoio, sorrisos, lágrimas e conquistas compartilhadas.

Ao professor Bruno pelo conhecimento compartilhado, por estar sempre disposto a me ajudar, pela confiança, paciência, orientação e feedback, que tanto me auxiliaram na construção deste trabalho.

Aos professores Mariana, Roberta e José Geraldo, que também contribuíram com a construção deste trabalho, e aos demais professores que tanto me ensinaram durante os anos de graduação.

Ao Centro de Ciências, SEEPRO, NUMEEP, Mais Consultoria Jr., FEJEMG, CRITT, CHOICE, Mais.im e Reportei, pelo desenvolvimento proporcionado.

À Universidade Federal de Juiz de Fora e em especial ao Departamento de Engenharia de Produção por oferecerem infraestrutura e ambiente adequados para o meu desenvolvimento acadêmico.

Aos representantes das aceleradoras contactadas pela atenção e disponibilidade para a construção do estudo.

RESUMO

O Setor 2.5 tornou-se um tema em voga no país durante os últimos anos. Este é uma referência à junção de algumas das características do segundo e do terceiro setor, respectivamente, empresas privadas, cujo foco é gerar lucro, e organizações sem fins lucrativos, que possuem o propósito de gerar impacto socioambiental positivo. Esse novo tipo de organização, chamado de Negócios de Impacto Social, busca, através da oferta de produtos e serviços, gerar impacto social de modo a auxiliar na superação de graves desafios sociais e, ao mesmo tempo, gerar um resultado financeiro positivo. O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar os principais desafios enfrentados por Aceleradoras de Negócios de Impacto Social e algumas das estratégias utilizadas e sugeridas por estas para amenizar o impacto de alguns desafios, consideradas como instituições de fomento ao setor 2.5. Cinco aceleradoras foram entrevistadas e as informações destas entrevistas serviram como principal insumo para a análise. Para o presente estudo, foram consideradas aceleradoras, instituições que oferecem programas cíclicos, em grupo e com duração de três meses a um ano. Os principais desafios citados foram: a pouca quantidade de negócios de impacto com a maturidade necessária para entrar no programa de aceleração, além de negócios que tenham previsão de sustentabilidade financeira e impacto social relevante; a dificuldade de escalabilidade dessas aceleradoras, assim como; o alcance da sustentabilidade financeira destas. Como estratégias de superação, foram sugeridas: o estabelecimento de parcerias com incubadoras para aumentar o potencial dos negócios de impacto social; a abertura de editais do governo para colocar em prática soluções de negócios de impacto social e; o oferecimento de serviços de consultoria em negócios de impacto social para os setores de responsabilidade social de empresas privadas.

Palavras-chave: Aceleradoras, Setor 2.5, impacto social, Brasil, dificuldades, empreendedores sociais.

ABSTRACT

Sector 2.5 has become a hot topic in the country over the last few years. This is a reference to the combination of some of the characteristics of the second and third sectors, respectively, private companies, whose focus is to generate profit, and non-profit organizations, whose purpose is to generate positive social and environmental impact. This new type of organization, called Social Impact Business, seeks, through the offer of products and services, to generate social impact in order to help overcome serious social challenges and, at the same time, generate a positive financial result. The present work aims to identify and analyze the main challenges faced by Business Accelerators of Social Impact and some of the strategies used and suggested by these to mitigate the impact of some of the challenges considered as institutions of promotion to the sector 2.5. Five accelerators were interviewed and the information from these interviews served as the main input for the analysis. For the present study, we considered accelerators, institutions that offer cyclical programs, in groups and lasting from three months to one year. The main challenges cited were: the small amount of impact business with the maturity required to enter the acceleration program, in addition to businesses that have predicted financial sustainability and relevant social impact; the difficulty of scalability of these accelerators, as well as; the extent of their financial sustainability. As strategies for overcoming, we have suggested: the establishment of partnerships with incubators to increase the potential of social impact businesses; the opening of government edicts to put into practice social and business impact solutions; the offering of business consulting services of social impact to the social responsibility sectors of private companies.

Keywords: Accelerators, Sector 2.5, social impact, Brazil, difficulties, social entrepreneurs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Características dos Negócios de Impacto Social 20
Figura 2: Negócios de Impacto Social x Negócios Sociais 21
Figura 3: Diferentes Modelos de Negócios 25
Figura 4: Distribuição dos Negócios de Impacto pelo Brasil 32
Figura 5: Investimentos em Negócios de Impacto pelo Brasil durante a jornada empreendedora 37
Figura 6: Estado sede das aceleradoras 47
Figura 7: Estrutura do roteiro 52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceito sobre Negócios Sociais 22
Quadro 2 - Conceito sobre Negócios de Impacto Social 22
Quadro 3 - Apresentação e descrição das etapas da jornada do empreendedor de impacto social 34
Quadro 4 - Etapas do processo de aceleração 40
Quadro 5 - Modelo de Negócios das Aceleradoras de Impacto 41
Quadro 6 - Tipos de incubadoras 42
Quadro 7 - Estágios de Aporte de Capital de Risco: Descrição e Objetivos 44
Quadro 8 - As diferenças chave entre incubadoras, investidores e aceleradoras 46
Quadro 9 - Potenciais desafios identificados no referencial teórico 54
Quadro 10 - Potenciais causas identificadas no referencial teórico 55
Quadro 11 - Características das aceleradoras entrevistadas 56
Quadro 12 - Conversão das classes do roteiro interpretadas como qualitativas para quantitativas 57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de colaboradores remunerados 60
Tabela 2 - Serviços oferecidos para os acelerados 61
Tabela 3 - Geração de receita 62
Tabela 4 - Sustentabilidade financeira 62
Tabela 5 - Intensidade do impacto dos desafios 64
Tabela 6 - Intensidade do impacto das causas 66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Alocação dos negócios em fases de amadurecimento 35
Gráfico 2 - Ano de realização do primeiro programa de aceleração 48
Gráfico 3 - Percentual de respondentes que receberam financiamento por tipo de fonte (Aceleradoras) 49
Gráfico 4 - Ano de realização do primeiro programa de aceleração 51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção

SEBRAE - Sistema Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

ANDE - *Aspen Network of Development Entrepreneurs*

ICE - Instituto de Cidadania Empresariais

NRS - Núcleo de Responsabilidade Social

ONG - Organizações Não Governamentais

FTFS - Força Tarefa de Finanças Sociais

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades promotoras de Empreendimentos Inovadores

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO **14**

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 14

1.2 JUSTIFICATIVA 15

1.3 ESCOPO DO TRABALHO 16

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 16

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 17

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 18

2. ACELERADORAS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL **19**

2.1 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL 19

2.1.1 Definição 19

2.1.2 Abordagens correlatas 23

2.1.3 Contexto de surgimento dos negócios de impacto social 26

2.1.4 Diferentes perspectivas 26

2.1.5 Cenário nacional para o Negócios de Impacto 31

2.1.6 Principais desafios dos Negócios de Impacto Social no Brasil 36

2.2 ACELERADORAS DE NEGÓCIOS E IMPACTO SOCIAL 38

2.2.1 Definição de Aceleradoras 38

2.2.2 Abordagens correlatas 42

2.2.3 Mercado Brasileiro para Aceleradoras 46

2.2.4 Mercado Brasileiro para Aceleradoras de Negócios de Impacto Social 49

3. AS ACELERADORAS E SEUS DESAFIOS **52**

3.1 ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA 52

3.1.1 Primeira seção - Aspectos do Negócio 53

3.1.2 Segunda seção - Desafios 53

3.1.3 Terceira seção - Causas dos desafios 54

3.1.4 Quarta seção - Estratégias de superação 55

3.2 ESPAÇO AMOSTRAL 55
3.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE 57

4. RESULTADOS 58

4.1 PERFIL DA AMOSTRA 58
4.1.1 Localização 58
4.1.2 Tempo de existência 59
4.1.1 Dimensão do negócio 59
4.1.2 Serviços oferecidos para os negócios acelerados 60
4.1.2 Sustentabilidade financeira 61
4.2 DESAFIOS DAS ACELERADORAS 63
4.2.1 Segunda seção - Desafios 63
4.2.2 Terceira seção - Causas dos desafios 65
4.2.3 Quarta seção - Estratégias de superação 68

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 71

6. REFERÊNCIAS

ANEXO A - ROTEIRO PROPOSTO PARA A ENTREVISTA COM AS ACELERADORAS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL 80

ANEXO B - TERMO DE AUTENTICIDADE 85

ANEXO C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO 86

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Atualmente, encontramos inúmeros desafios a serem superados no Brasil e no mundo, sendo alguns destes a erradicação da pobreza, a redução da desigualdade social e a busca por cidades e comunidades sustentáveis. Segundo Naigeborin (2010, p. 1):

> "Os sinais de desequilíbrio são visíveis e deixam claro que temos urgência em buscar novos caminhos. Para construir uma sociedade verdadeiramente desenvolvida, é necessário criar modelos capazes de beneficiar mais pessoas, garantindo a todas elas a oportunidade de ter acesso a uma vida digna e sustentável."

O Governo e as Organizações Não-Governamentais[1] (ONGs) têm programas e políticas que visam atingir tais desafios, mas isso ainda não é o suficiente. Neste contexto, os Negócios de Impacto Social vêm ganhando força como mais uma solução que visa auxiliar no desenvolvimento da nossa sociedade.

O presente trabalho tem como foco principal as Aceleradoras de Negócios de Impacto Social que atuam no país, cujo papel tem aumentado durante os últimos anos. As aceleradoras têm se expandido consideravelmente, auxiliando no desenvolvimento destas empresas e, consequentemente, no impacto gerado no Brasil.

A área a ser estudada se insere na interseção de duas subáreas da Engenharia de Produção, conforme definição da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2008). São essas:

1. Rede de Empresas e Gestão da Cadeia Produtiva, presente na área Gestão Estratégica e Organizacional e;
2. Responsabilidade Social Organizacional, da área Engenharia de Produção, Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

[1] "Por convenção, associações e fundações que não possuem fins lucrativos, que têm natureza privada e apesar de atuarem na esfera pública têm independência de ação em relação ao Estado, podem ser reconhecidas como ONGs."(Arantes, 2015, p. 295.)

A Aspen *Network* of Development Entrepreneurs[2] (ANDE) e o Instituto de Cidadania Empresariais[3] (ICE) defendem que

> "aceleradoras e incubadoras atuam em uma fase crítica do processo de desenvolvimento do negócio, quando os empreendedores têm que testar ideias e hipóteses, construir redes de relacionamentos e encontrar parceiros estratégicos e investidores financeiros" e que "o papel que esses programas desempenham nessa área é crucial para o crescimento saudável do ecossistema de empreendedorismo como um todo." (ANDE, ICE, 2017, p.4).

Pode-se dizer que empresas, que intencionalmente almejam objetivos sociais específicos e, ao mesmo tempo, também buscam retorno financeiro podem ser consideradas como Negócios de Impacto Social. Entendendo tais pontos, este trabalho abordará os desafios enfrentados por aceleradoras que apoiam negócios de impacto social.

A fim de tornar claro o tema a ser tratado, serão abordados assuntos do âmbito de impacto social e de instituições de fomento à negócios. O presente trabalho baseia-se em uma análise dos principais desafios enfrentados por aceleradoras de negócios de impacto social no Brasil.

1.2 JUSTIFICATIVA

As aceleradoras de negócios de impacto social, como agente de fomento a esses negócios, contribuem indiretamente para o desenvolvimento social e econômico de um país, auxiliando tais empreendimentos a se desenvolverem, consequentemente gerando mais impacto.

Tiscoski, Rosolen e Comini (2013) citam que o número de estudos sobre Negócios Sociais é crescente, mas que a pesquisa sobre o tema é recente e, por isso, existem algumas lacunas que precisam ser preenchidas para auxiliar no desenvolvimento desse campo de estudo (TISCOSKI, ROSOLEN, COMINI, 2013, p. 19).

---

[2] A Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) é uma rede global de organizações que impulsionam o empreendedorismo em mercados emergentes. Os membros da ANDE oferecem serviços de apoio nas áreas de finanças, educação e negócios para pequena empresas em crescimento (SGBs, no inglês), com a crença de que essas empresas podem criar empregos, estimular o crescimento econômico de longo prazo e produzir benefícios ambientais e sociais. Por fim, acreditamos que pequenas empresas em crescimento podem ajudar a tirar países da pobreza.

[3] O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), criado em 1999, é uma organização da sociedade civil cuja missão é articular líderes transformadores para o desenvolvimento de iniciativas inovadoras que visam potencializar o impacto social positivo na população de baixa renda.

Com isso, as principais motivações para a escolha do tema são o grande potencial que essas aceleradoras têm de impactar positivamente o país, auxiliando negócios de impacto social e a importância que este trabalho apresenta ao trazer para o meio acadêmico a análise em cima dos desafios enfrentados por estes agentes de transformação social.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

A principal questão que o trabalho visa responder é:

- **Quais são os principais desafios encontrados por Aceleradoras de Negócios de Impacto Social no país?**

Tendo isso em vista, primeiramente serão respondidas perguntas como:

- Quais as diferenças entre aceleradoras e incubadoras?
- Quais as diferenças entre aceleradoras de negócios de impacto social e outras aceleradoras de negócios?
- Como funciona o relacionamento entre as aceleradoras que trabalham negócios sociais?
- Existem políticas públicas suficientes para apoiar os empreendedores sociais e as aceleradoras durante o processo de criação e amadurecimento do negócio de impacto?
- De onde surgem esses desafios?
- A localização e o tempo de existência das aceleradoras podem interferir nos desafios enfrentados?

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Objetivo Geral:

- Identificar e analisar os principais desafios enfrentados por aceleradoras de negócios de impacto social no Brasil.

Objetivos Específicos:

- Clarificar o conceito de Negócios de Impacto Social;
- Identificar o perfil e as características das Aceleradoras de Negócios de Impacto Social brasileiras;

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O presente estudo utiliza como base da referência para a definição da metodologia a divisão apresentada por Miguel (2010) de Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção.

A natureza deste trabalho é aplicada, visto que o conhecimento adquirido durante a graduação em Engenharia de Produção será posto em prática através do estudo e da análise dos principais desafios enfrentados por aceleradoras de negócios de impacto social e para que, posteriormente, sejam feitas sugestões para amenização ou eliminação desses desafios. Segundo Menezes e Silva (2001), trabalhos de natureza aplicada são todos aqueles que buscam gerar conhecimentos para aplicação prática. Com o intuito de "desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, para a formulação de abordagens posteriores" (Gil, 1999, p.43).

Com relação ao objetivo, o trabalho é classificado como descritivo, pois serão levantadas características principais das Aceleradoras de Negócios de Impacto Social e de respectivos desafios enfrentados por estas.

No que se refere ao ponto de vista da abordagem, optou-se pela qualitativa, uma vez que esta se relaciona com o método de entrevistas que também será utilizado.

Foram selecionadas cinco aceleradoras de negócios de impacto para a aplicação de entrevistas (Anexo A), com o objetivo de entender o funcionamento e as dificuldades destas.

Com isso, espera-se que a pesquisa auxilie na compreensão de fatores restritivos de aceleradoras de negócios de impacto social, tendo como base o entendimento dos responsáveis pelas aceleradoras entrevistadas.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho será apresentado em quatro capítulos. A seguir está uma breve descrição do que será abordado em cada um dos capítulos.

O Capítulo 1 exibe a introdução. Neste capítulo serão apresentadas as considerações iniciais, a metodologia a ser utilizada para o trabalho, assim como o escopo e os objetivos deste.

No Capítulo 2 é feita a revisão bibliográfica. Nele, são tratados conceitos acerca dos Negócios de Impacto Social como contexto histórico, conceito, principais dificuldades dos empreendedores sociais e assuntos correlatos. Também é discutido o conceito de aceleradora, e as principais diferenças para outros programas de fomento. Outro ponto abordado é uma análise da atual situação das aceleradoras brasileiras.

O Capítulo 3 apresenta o desenvolvimento, a descrição da estrutura da entrevista e da amostra.

No Capítulo 4 são colocadas as análises dos resultados da pesquisa aplicada nas Aceleradoras de Negócios Impacto Social selecionadas.

O Capítulo 5 encerra o trabalho abordando a conclusão. Neste ponto serão apresentadas as considerações finais acerca do trabalho e serão feitas sugestões para eliminar ou amenizar os desafios analisados nos capítulos anteriores.

2. ACELERADORAS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

2.1 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Até alguns anos atrás, existia uma separação clara de que ONGs geravam impacto social e empresas geravam performance financeira, ou seja, visavam prioritariamente o lucro. Nos últimos anos, vem havendo uma provocação na mudança de modelo mental para que possa ser questionado o porquê de apenas as ONGs gerarem impacto social positivo e de empresas apenas objetivarem o lucro. Com isso, algumas inovações vêm sendo trazidas, como a criação de Núcleos de Responsabilidade Social (NRSs) nas empresas, Negócios de Valor Compartilhado e Negócios de Impacto Social.

2.1.1 Definição

Para o presente trabalho, é considerado o conceito de Negócios de Impacto Social proposto pela Artemisia[4] (2016), que é o de "empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda." Também são definidas seis características principais, apresentadas na Figura 1:

[4] Artemisia é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 2004 pela *Potencia Ventures*, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil (ARTEMISIA, 2016).

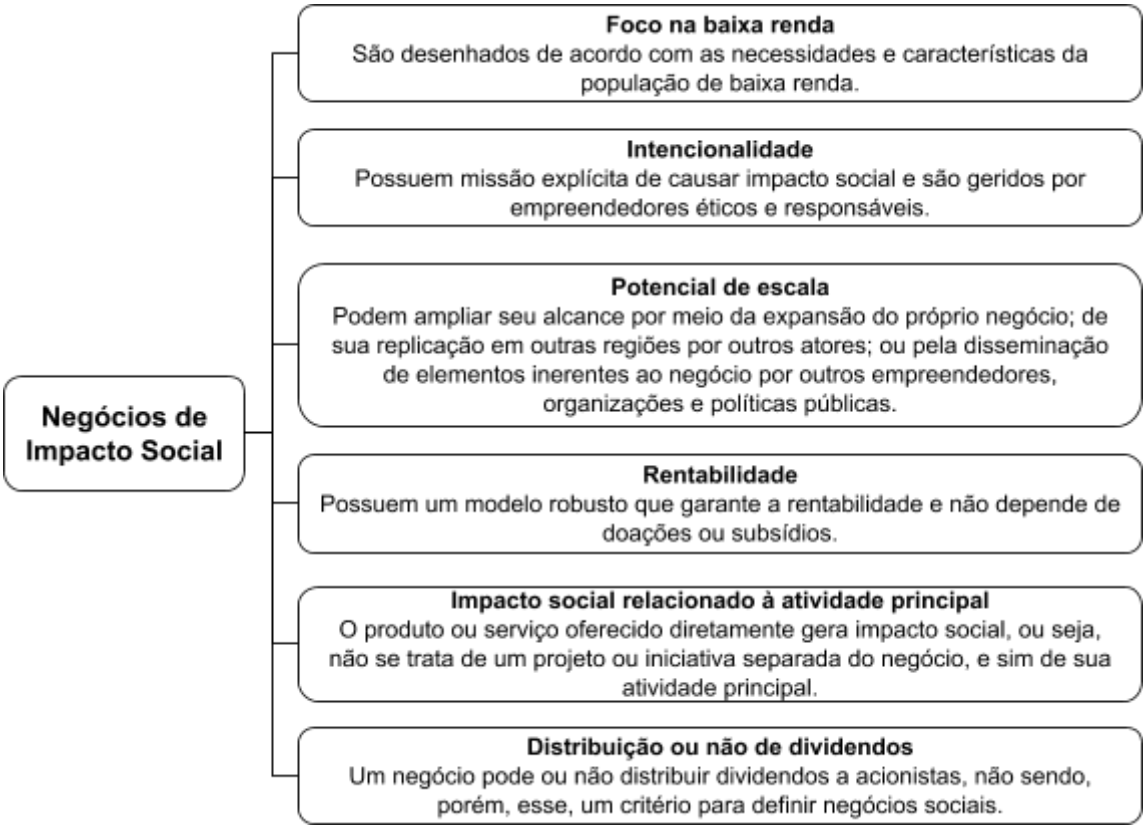


Figura 1 - Características dos Negócios de Impacto Social
Fonte: Adaptado de Artemisia (2016)

Tais características diferenciam Negócios de Impacto Social de outros modelos de negócio, como ONG's, Negócios Inclusivos e Negócios Responsáveis.

Já os o conceito de Negócios Sociais, segundo Naigeborin (2010), apresenta a existência de duas correntes na sua definição. A primeira é liderada por Muhammad Yunus[5] e defende que o lucro obtido em um negócio social deve ser totalmente reinvestido na empresa, visando a sua expansão. A segunda corrente é liderada por Stuart Hart[6] e Michael Chu[7], entre outros, e defende a distribuição de lucros (Naigeborin, 2010, p.7). A justificativa apresentada é que tal opção possibilita a atração de mais investidores, fomentando assim a criação de novos negócios sociais. Considerando a corrente defendida por Yunus, pode-se entender que

[5] Muhammad Yunus, economista pioneiro em usar o termo, fundador do Grameen Bank e ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2006.

[6] Stuart Hart é Professor de Administração na Universidade de Cornell e autor de vários trabalhos acadêmicos sobre sustentabilidade e negócios com a base da pirâmide. (Naigeborin, 2010, p.7)

[7] Michael Chu é professor da Harvard Business School e sócio-fundador do Ignia Fund, empresa de capital de risco de Monterrey, no México, que investe em projetos rentáveis que atendam a pessoas de baixa renda com necessidades básicas de moradia e serviços de saúde, entre outras.

os Negócios de Impacto Social, segundo o conceito da Artemisia, englobam os Negócios Sociais. Tal conceito foi representado na Figura 2.

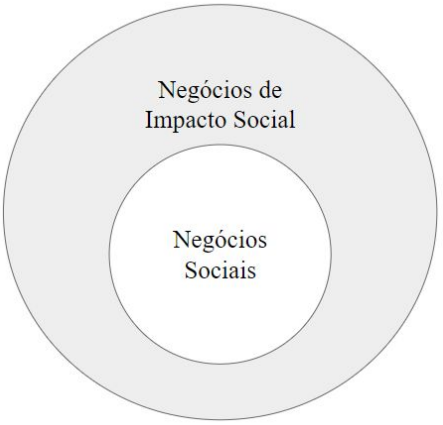


Figura 2 - Negócios de Impacto Social x Negócios Sociais
Fonte: A autora

A principal diferença entre Negócios Sociais e Negócios de Impacto Social é que os Negócios Sociais não distribuem dividendos. Segundo Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2009), o negócio social não é uma caridade, e a mentalidade gerencial deve ser a mesma de um negócio tradicional, porém o objetivo é diferente de uma empresa que visa apenas a maximização dos lucros.

Um Negócio Social é muito mais direcionado por uma causa do que pelo lucro, porém o lucro faz parte do processo da continuidade do negócio e ampliação da sua capacidade de agir em prol de seu propósito (MAGRETTA, 2002). Outros autores e organizações também atribuem conceitos à Negócios Sociais, alguns destes são citados no Quadro 1.

AUTOR/ ORGANIZAÇÃO	ENTENDIMENTO
ASHOKA (2011)	"Organização que utiliza mecanismos de mercado para oferecer maiores benefícios a setores da sociedade que hoje estão excluídos. O negócio social é um meio e não um fim em si mesmo."
Muhammad Yunus (2010, p. 10)	"[...] um empreendimento concebido para resolver um problema social, deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Depois de cobertos os custos e o investimento, toda a receita excedente é reinvestida no negócio social para expansão e melhorias. [...] o retorno do valor investido é devolvido sem juros ou correções".
Fundação Avina (2010)	"Iniciativas economicamente rentáveis que usam mecanismos de mercado para melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda, permitindo sua participação na cadeia de valor ou seu acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou a menor preço."
Naigeborin (2010, p 1)	"São modelos que buscam desenvolver soluções de mercado que possam contribuir para superar alguns dos grandes problemas sociais e ambientais que o mundo enfrenta. Onde o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental."

Quadro 1 - Conceito sobre Negócios Sociais

Fonte: A autora

No Quadro 2, são apresentados outros conceitos de Negócios de Impacto Social.

AUTOR/ ORGANIZAÇÃO	ENTENDIMENTO
Edgard Barki (2015, p.01)	"Organizações que almejam gerar impacto social a partir da oferta de produtos e serviços que diminuam a vulnerabilidade da população de baixa renda e, desta forma, tenham um retorno financeiro."
InovAtiva Brasil[8] (2017, p.01)	"São empreendimentos que intencionalmente almejam objetivos sociais específicos juntamente com um retorno financeiro e que medem a realização de ambos. São empresas que buscam soluções para problemáticas da sociedade, configurando-se como soluções de mercado para problemas sociais e ambientais. Eles oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas de impacto socioambiental."
SEBRAE (2015)[9]	"São empreendimentos que visam ser rentáveis e lucrativos, mas gerando impacto social e contribuindo para redução da pobreza."

Quadro 2 - Conceito sobre Negócios de Impacto Social
Fonte: A autora

[8] O InovAtiva Brasil é um programa gratuito de aceleração em larga escala para negócios inovadores de qualquer setor e lugar do Brasil. Ele é realizado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e executado pela Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI). (MDCI, 2013)

[9] SEBRAE é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte – aqueles com faturamento bruto anual de até R$ 3,6 milhões. (SEBRAE, 2017)

Nota-se que os três conceitos apresentados muito se relacionam com o defendido pela Artemisia, de que os Negócios de Impacto visam o impacto social e o retorno financeiro.

2.1.2 Abordagens correlatas

A seguir serão apresentados conceitos de diferentes Modelos de Negócios, e suas semelhanças e divergências com Negócios de Impacto Social.

2.1.2.1 Organização Sem Fins Lucrativos

Carvalho[10] (2008) defende que uma organização sem fins lucrativos é uma entidade de iniciativa privada ou pública, em que pode existir trabalho voluntário, que fornece bens e serviços para melhorar a qualidade de vida da sociedade e não remunera seus detentores e fornecedores de capital (Carvalho, 2008, p.8).

Seguindo a lógica apresentada por Yunus (2010), as Organizações Sem Fins Lucrativos se diferenciam das Organizações Sem Fins Lucrativos Híbridas no quesito sustentabilidade financeira. Yunus expõe que as organizações híbridas não dependem totalmente de doações, diferente das Organizações Sem Fins Lucrativos.

2.1.2.2 Negócios de Valor Compartilhado

Segundo Porter e Kramer (2011), uma empresa pode gerar valor econômico a partir da criação de valor social. Os autores definem o termo Valor Compartilhado como:

> "Políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa enquanto melhoram simultaneamente as condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua. A criação de valor compartilhado se concentra em identificar e expandir as conexões entre progresso social e econômico" (PORTER e KRAMER, 2011, p. 2).

O conceito de Valor Compartilhado propõe que o propósito da empresa seja redefinido, reconhecendo que as contribuições societárias da empresa em questão não

[10] João M. S. Carvalho é professor nas áreas da Gestão, Economia e Métodos Quantitativos. Tem desenvolvido investigação, particularmente, sobre gestão de organizações sem fins lucrativos. É licenciado em Gestão de Empresas, mestre em Economia e doutorado em Ciências Empresariais. (Carvalho, 2008, p.18)

abrangem apenas o pagamento de impostos, a criação de empregos e a elaboração de produtos úteis. Essas empresas também conseguem inovar e transformar problemas sociais em oportunidades de mercado.

2.1.2.3 Negócios Inclusivos

A G20 Challenge on Inclusive Innovation (2011) define que Negócios Inclusivos tem como principal foco pessoas de baixa renda, e oferecem bens, serviços e sustento de maneira comercialmente viável e em escala para este público, tornando-as parte da cadeia de valor das empresas como fornecedores, distribuidores, revendedores ou clientes.

Organizações como o International Finance Corporation (IFC) e o World Resources Institute (WRI) identificaram que, em 2007, a maioria da população mundial, 4 bilhões de pessoas, formavam a base da pirâmide econômica (PNUD Brasil, 2015,p.25). O PNUD (2015, p.26) também cita que empresas do *mainstream*[11] viram na intensificação do relacionamento com pessoas de baixa renda a possibilidade de aumentar seu mercado, tornando-se uma empresa *mainstream* com atividades de negócios inclusivos.

2.1.2.4 Negócios Responsáveis

São negócios que buscam maximizar os lucros, mas que também executam e apoiam ações sociais. Yunus (2017) os enquadra em um contexto de missão mais voltada para a maximização dos lucros, mas com um pouco de proximidade dos Negócios de Valor Compartilhado.

2.1.2.5 Negócios para Maximização de Lucros

Os Negócios para Maximização de Lucros, também conhecidos como Negócios Tradicionais, têm como público-alvo as classes A, B e C. Nessas empresas, o principal objetivo em uma economia de mercado, que possui muita competição, é a maximização de lucros. E as ações dos executivos das empresas voltam-se para este objetivo, buscando assim a

[11] Tendência ou moda principal e dominante.

remuneração dos acionistas. Nos Negócios Tradicionais, os investidores não levam em conta o impacto social, o foco é a maximização da rentabilidade.

Milton Friedman[12], ao ser indagado em uma entrevista se a empresa deve ter Responsabilidade Social, respondeu que:

> " Não. Deve gerar lucro. Se os donos quiserem usar os ativos para atender seus valores de responsabilidade social, tudo bem – afinal, estarão gastando o seu próprio dinheiro. Pode ser vantajoso para uma corporação chamar de responsabilidade social uma ação que, na verdade, visa beneficiar a própria empresa. Aliás, há mais marketing que substância na onda social das empresas." (Lahóz, 2005, p. 40)

Estes modelos podem ser enquadrados em uma matriz que relaciona missão e sustentabilidade financeira para maior entendimento do funcionamento de cada tipo de negócio apresentado, tal matriz é apresentada a seguir, na Figura 3.

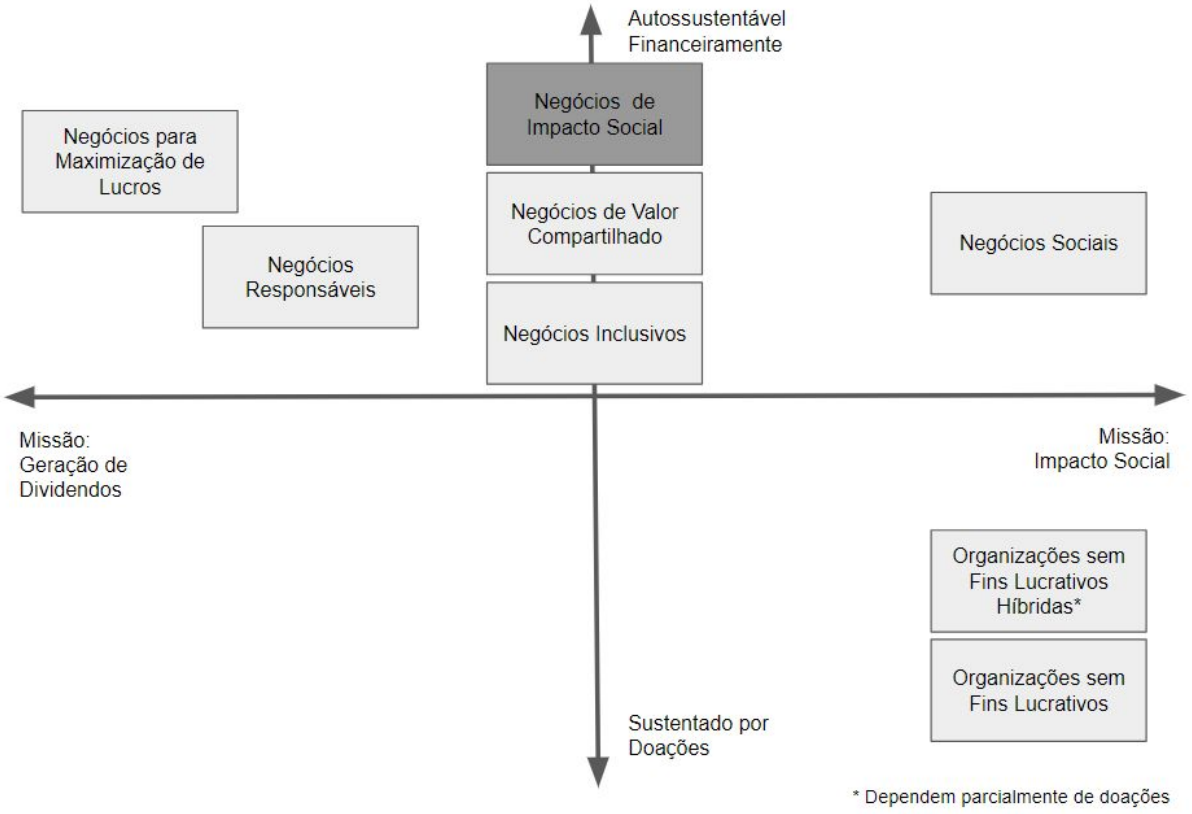


Figura 3 - Diferentes Modelos de Negócios
Fonte: Adaptado de Yunus et al. (2010)

[12] Ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1976.

2.1.3 Contexto de surgimento dos Negócios de Impacto Social

Para maior entendimento do contexto de surgimento dos Negócios de Impacto Social, é necessário apresentar o modelo de negócio que deu início à ele, o Negócio Social. O termo Negócios Sociais surgiu na década de 1970 com o economista de Bangladesh, Muhammad Yunus. Inconformado com a realidade social e a pobreza do seu país, Yunus criou um banco de microcrédito cujos clientes eram os mais pobres e necessitados. O Grameen Bank - palavra Bengali para "aldeia" -, como foi chamado, cresceu transformando a vida dos seus clientes e inspirando algumas pessoas, criando uma nova forma de fazer negócios que propõem soluções para problemas sociais (Choice, 2012). Segundo Barki (2010, p. 1), os Negócios Sociais emergiram em 2006 com o Prêmio Nobel da Paz recebido por Muhammad Yunus como reconhecimento do trabalho com microcrédito visando a redução da vulnerabilidade dos pobres em Bangladesh.

A motivação para o desenvolvimento de Negócios de Impacto Social vem da constatação diária de que a pobreza ainda é uma realidade muito presente. A tradicional divisão entre estado, empresa e sociedade, elencando para cada um papéis e responsabilidades, é suficiente para acabar com a pobreza. Assim, os Negócios de Impacto Social e os Negócios Sociais surgem como proposta de evolução dos modelos existentes. Para superar os desafios sociais, propõem soluções que integram as lógicas de funcionamento já existentes. Através do *core business*, sua atividade principal, os negócios sociais buscam soluções para problemas sociais utilizando mecanismos de mercado e inovação, como nas empresas tradicionais (Choice, 2012).

2.1.4 Diferentes perspectivas

Apesar das definições citadas acima, Assad (2010) cita que o termo Negócios Sociais não é mais usualmente utilizado por acadêmicos estrangeiros. Para designar iniciativas que buscam atingir objetivos sociais via estratégias de mercado, é utilizado o termo *Social Enterprise*, traduzido como Empresa Social (ASSAD 2010, p.4). O termo Empresas Sociais possui diversas compreensões em várias sociedades. A seguir serão abordados os conceitos

das duas principais escolas abordadas na literatura, a norte-americana e a europeia, assim como a perspectiva brasileira.

2.1.4.1 A perspectiva norte americana

Nos Estados Unidos, vocábulo Empresa Social começou a ser empregado quando as ONGs começaram a expandir suas atividades comerciais, movimento consequente da diminuição de recursos gerada pela retração do financiamento estatal, iniciado no fim dos anos 1970 (KERLIN, 2006, p.251).

Assad (2010) cita que, do ponto de vista norte americano, Empresas Sociais incluem diferentes modelos organizacionais, englobando desde iniciativas ligadas à responsabilidade social empresarial ou marketing de grandes corporações, até instituições criadas exclusivamente para perseguir a geração de valor social. Young (2009, p.35), apresenta as distintas identidades que são abrangidas pelo termo Empresas Sociais nos Estados Unidos. São essas:

1. Filantropia corporativa: uma organização com fins lucrativos que dedica parte dos seus recursos para programas sociais, como parte da sua estratégia competitiva;
2. Uma empresa com fim social: uma organização com uma missão social, que opera no mercado de maneira a realizar sua missão de forma mais eficaz;
3. Um híbrido: uma organização com duplo objetivo de ganhar dinheiro para seus participantes e endereçar objetivos sociais definidos;
4. Um projeto de geração de recursos: uma atividade da organização voltada exclusivamente para gerar receita para a organização;
5. Um projeto de finalidade social: atividade de uma organização destinada exclusivamente a endereçar a uma missão social ou objetivos sociais ou selecionados;
6. Um projeto híbrido: atividade de uma organização direcionada tanto para produção de receita quanto para contribuir para a missão ou objetivos sociais da organização.

Ainda abordando o contexto norte americano, as Empresas Sociais são entendidas como organizações privadas. Tal fato, somado ao perfil de “foco do negócio” e geração de receita, em um ambiente de falta de legislação e arranjos institucionais específicos, faz com

que os processos gerenciais dessas empresas se aproximem dos modelos adotados por empresas tradicionais (ASSAD, 2010, p.5). Nos últimos 50 anos nenhuma nova forma legal foi introduzida para regular as crescentes atividades comerciais das organizações não governamentais nos Estados Unidos (KERLIN, 2006, p. 253).

2.1.4.2 A perspectiva europeia

Na Europa, apesar de também ter sido potencializado pela crise econômica dos anos 1970, a motivação inicial do processo de formação das Empresas Sociais foi a necessidade de descobrir novas maneiras de controlar os custos do setor público com as causas sociais, e trabalhar as populações marginalizadas desempregadas (YOUNG, 2009, p.33).

A rede de pesquisadores *Emergence of Social Enterprise in Europe* (EMES) defende que Empresas Sociais " podem ser definidas por organizações com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade, criadas por um grupo de cidadãos e onde o retorno do investimento feito pelos investidores é sujeito a limites" (EMES, 2010). De acordo com eles, as características para um ideal de Empresa Social incluem:

1. Uma atividade contínua que produza bens e/ou serviços comercializáveis;
2. Um alto grau de autonomia;
3. Um nível significante de risco econômico;
4. Um montante mínimo de trabalho remunerado;
5. Um objetivo específico de beneficiar a comunidade
6. Uma iniciativa lançada por um grupo de cidadãos;
7. Um poder de tomada de decisões não baseada na posse capital;
8. Uma natureza participativa, que envolva as pessoas afetadas pela atividade;
9. Distribuição de lucro limitada (DEFOURNY, 2001, p. 16–18, apud, KERLIN, 2006, p.249).

Na Europa, a legislação vem evoluindo muito, tornando o continente mais apto ao desenvolvimento de novas Empresas Sociais. Diversos países do continente desenvolveram legislações específicas para esse tipo de empreendimento, oferecendo assim uma abordagem mais institucionalizada para o fenômeno das Empresas Sociais (BORZAGA; GALERA, 2009, p.13, apud Assad, 2010, p.7).

2.1.4.3 A perspectiva brasileira

No âmbito brasileiro, a origem da atuação organizada da sociedade civil e do setor social remonta à filantropia que era presente no país desde o século XVI, com o surgimento das Santas Casas de Misericórdia, que eram sustentadas por filantropos e regidas pelas lógicas cristãs. No final do século XIX, começaram algumas mudanças na forma de organizar e administrar essas instituições em virtude da intensificação da atuação do Estado na área social. Em 1970, o modelo de forte dependência econômica do Estado começou a mudar, as ONGs começaram a atrair o interesse de fundações e agências de fomento e cooperação internacionais. Estas passaram a investir no setor social brasileiro com o objetivo de fortalecer a sociedade civil local e o processo democrático do país (ASHOKA; MCKINSEY, 2006, pp.10-11).

No Brasil, as organizações do Terceiro Setor estruturaram-se de maneira mais expressiva somente a partir dos anos 1980 (ASSAD, 2010, p.7). Segundo Fischer e Falconer (1998, p. 14):

> "O Terceiro Setor começa a se esboçar, no país, como um conjunto organizacional diferenciado no bojo do processo de redemocratização, consolidando o trabalho de inúmeros grupos formais e informais que atuavam em diversos tipos de trabalho, desde a mobilização civil para assegurar direitos e/ou para canalizar reivindicações até atividades estruturadas de atendimento a necessidades específicas dos vários segmentos carentes da população."

Os autores também apresentam uma semelhança entre as organizações de Terceiro Setor norte americana e as brasileiras. Segundo eles, as organizações brasileiras do Terceiro setor foram se posicionando em uma faixa difusa que estava igualmente distante do setor público e do privado, embora estivessem exercendo atividades que poderiam ser enquadradas nos dois ambientes. Tal fato sempre dificultou sua delimitação conceitual, segundo Fischer e Falconer (1998, p.14 apud Assad, 2010, p.7).

Nos anos 1980, as mesmas instituições voltaram seus recursos para países da África e do Leste Europeu, pois estes últimos apresentavam graves problemas sociais que foram conhecidos apenas após sua abertura política. Tal movimento forçou as organizações latino-americanas a buscarem opções diversificadas para dar continuidade aos seus

programas. Na mesma época, o Estado reduziu o volume dos recursos oferecidos às organizações sociais, fazendo com que tais organizações enfrentassem ainda mais dificuldades para manter seus programas (ASHOKA; MCKINSEY, 2006, p.11).

Mas, nos anos 1990, o surgimento de empresas privadas no setor social fez com que o cenário de escassez das organizações da sociedade civil fosse afetado positivamente. Em um primeiro, momento as empresas privadas buscaram financiar causas e instituições com as quais se identificassem. Em seguida, com o objetivo de tornar esses investimentos sociais ainda mais estratégicos, à medida em que foram ganhando experiência na área, algumas empresas passaram a construir suas próprias fundações e institutos. Esse engajamento de empresas privadas, ofereceu uma nova fonte de recursos para as ações sociais. e trouxe para as organizações sociais mais vivência com a estrutura gerencial das empresas privadas (ASHOKA; MCKINSEY, 2006, p.11-12). De acordo com Fischer (2005):

> "O contexto político brasileiro da década de 1990 é um dos fatores determinantes do surgimento de um ambiente favorável a essa aproximação entre organizações de diferentes setores. A redemocratização do país foi consolidada, ampliando os espaços sociais para o exercício da cidadania e para formas organizadas de participação. A Constituição de 1988 ampliou os direitos civis das pessoas e o fortalecimento dos princípios democráticos de convivência social " FISCHER (2005, p.6).

Essa posição é reforçada por Assad (2010), que ainda considera que:

> "O engajamento das empresas tradicionais no setor social provocou o nascimento de uma nova fonte de recursos para as ações sociais. As alianças entre empresas e organizações sociais geraram bons frutos. De um lado, o nascimento e estruturação conceitual da Responsabilidade Social Empresarial, desdobrando inclusive na criação de fundações empresariais voltadas a fins sociais. De outro, por demanda do lado empresarial, as organizações sociais foram criando ferramentas de gestão e tornando sua administração mais profissional" (ASSAD, 2010, p.8)"

Trabalhando em um contexto de exclusão social e desemprego prevalentes, algumas organizações logo perceberam que as estratégias de negócio não somente geravam recursos para a própria organização, mas também traziam renda e oportunidade de inclusão para seu público beneficiário - o negócio social (ASHOKA; MCKINSEY, 2006, p.13).

Com isso, o movimento de estruturação dos Negócios Sociais brasileiros aparenta possuir algumas características apresentadas tanto pelas Empresas Sociais norte americanas, quanto europeias. De um lado, traz o fundamento de geração de receita para manutenção das

organizações sociais e, de outro, foca a inclusão de populações marginalizadas e em situações desfavoráveis, de maneira a reduzir a pobreza e desigualdade social tão presente no país (ASSAD, 2010, p.8).

Naigeborin (2010, p. 1) cita que diferentes atores aparecem com essa nova tendência. São estes:

- Empreendedores e lideranças sociais que identificam nestes modelos a possibilidade de ganhar autonomia financeira em sua intervenção social a partir da geração de receitas próprias tanto para a organização como para o público beneficiário das ações.
- Empreendedores de negócios e executivos que realizados financeiramente em seus negócios tradicionais querem aplicar seus talentos para criar modelos de negócios mais inclusivos, combinando lucro e impacto social.
- Empresas interessadas em desenvolver negócios com a base da pirâmide e oferecer produtos e serviços a uma população ainda não atendida pelo mercado.
- Investidores de risco que buscam nichos inovadores de investimento com lucro em negócios que gerem impacto social ou ambiental positivos, também chamados de impact investors.
- Investidores filantrópicos que querem que sua doação retorne, não para obterem lucro, mas para poderem reinvestir em outra iniciativa social.
- Empreendedores da nova geração que, insatisfeitos com as limitações dos modelos tradicionais que separam o "fazer o bem" do "ganhar dinheiro", criam modelos híbridos, integrando a geração de lucro com benefício social, rompendo assim, com as tradicionais fronteiras entre setor social e privado.

2.1.5 Cenário nacional para o Negócios de Impacto

A seguir serão apresentados dados coletados pela Pipe.Social[13] de Negócios de Impacto no ano de 2017 no 1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental. Segundo a Pipe, a pesquisa foi feita com o objetivo de ter uma fotografia do setor de Negócios de Impacto no país, para que fosse possível analisar tais resultados e levantar oportunidades,

[13] A Pipe.Social é uma vitrine de negócios de impacto que surgiu com o desejo de realizar *matching* entre empreendedores e potencializadores para o sucesso dos negócios. (Pipe.social, 2017).

reflexões e soluções de problemáticas visando fomentar o fortalecimento e o amadurecimento do ecossistema (Pipe, 2017, p.5).

Para tal pesquisa, o conceito de Negócio de Impacto considerado foi o da Força Tarefa de Finanças Sociais[14] (FTFS), que defende que "Negócios de Impacto são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo e de forma sustentável" (Força Tarefa de Finanças Sociais, 2015). Vale ressaltar que os Negócios de Impacto Social também podem ser considerados como Negócios de Impacto.

A base geral da pesquisa foi de 579 negócios, e como dados gerais, a pesquisa apontou que 40% dos Negócios de Impacto têm menos de três anos de fundação e que 70% da base geral já está formalizada. Dos 579 entrevistados, 90% têm equipe própria com mais de dois funcionários e 19% possuem equipes com mais de 10 funcionários. Outro ponto levantado, e apresentado na Figura 4, foi que a região sudeste do país possui a maioria dos negócios, 63% da base geral, sendo o estado de São Paulo o que mais acolhe estes negócios, com 43% (Pipe.Social, 2017, p.23).

Figura 4: Distribuição dos Negócios de Impacto pelo Brasil
Fonte: Pipe.Social (2017, p.23)

[14] A Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS) é um movimento criado para identificar, conectar e apoiar organizações e temas estratégicos para o fortalecimento do campo das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto no Brasil. Em outubro de 2015, a FTFS lançou 15 recomendações para avançar o campo, com metas para 2020. Esse conteúdo foi construído a partir de referências globais e consulta a muitos atores envolvidos nessa agenda (Força Tarefa de Finanças Sociais, 2015).

A Pipe.Social divide os Negócios de Impacto em seis verticais de impacto, são essas cidadania, cidades, educação, finanças sociais, saúde e tecnologias verdes (Pipe.Social, 2017, p.19). Os empreendedores, foram questionados sobre a área de atuação do seu negócio, e tiveram a opção de escolher múltiplas opções. A maior parte dos entrevistados, 57%, escolheu apenas uma área como foco do negócio, seguidos por 26% que indicaram duas e 17% que selecionaram três áreas de impacto. Analisando essas verticais de impacto escolhidas pelos negócios participantes da pesquisa, foi possível notar que a maior parte deste está buscando solucionar a Educação (50%), tal área é seguida da Tecnologias Verdes (30%) e da área de Cidadania (28%). As três áreas menos citadas foram Saúde e Cidade, empatadas com 19%, e a menor parte dos entrevistados selecionou, as Finanças Sociais (16%) (Pipe.Social, 2017, p.51).

É interessante observar que apesar da área de Finanças Sociais ter sido a origem dos Negócios Sociais, com o Grameen Bank fundado por Muhammad Yunus, esta é a vertical de impacto de menor interesse entre os empreendedores sociais brasileiros.

Outro ponto explorado foi em que fase da jornada dos empreendedores de impacto os negócios estão inseridos. A Pipe divide esse processo em nove etapas, conforme descrito no Quadro 3.

FASE DA JORNADA	DESCRIÇÃO
1 - Ideia	Surge uma ideia de solução (produto/serviço) que pode resolver um dos desafios apresentados pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável[15] da ONU. É a fase de desenhar um canvas[16], colocar no papel e pensar formatos para o negócio de impacto.
2 - Validação da ideia	Nessa fase, a ideia é testada na rua. São feitas conversas com vários atores do mercado, clientes, consumidores, parceiros e até potenciais investidores para saber se o problema endereçado realmente existe, se as pessoas acreditam na ideia, se a forma de cobrar e pagar por essa ideia faz sentido para os clientes etc.
3 - Protótipo	A solução agora é algo mais concreto, é produzido um protótipo, uma primeira versão do que será o produto/serviço para testar se de fato ele funciona, se a hipótese levantada na validação da ideia se aplica na realidade.
4 - Piloto	O empreendedor vai para a rua testar o produto/serviço com clientes/consumidores reais. É entendida a usabilidade do que foi criado, o que funciona bem e o que precisa ser revisado. O mais importante, entendendo que protótipo é aplicável à temperatura/pressão reais do dia a dia dos usuários.
5 - MVP	MVP é a sigla de Minimum Viable Product e significa produto mínimo viável. Nessa fase o modelo de negócio faz sentido, assim como o preço, o formato de monetarização e o planejamento do business. São feitas as primeiras vendas e o mercado comprova, ou não, que existe demanda.
6 - Organização do negócio	O produto/serviço é validado no mercado, existem clientes e uma solução na rua, mas é necessário formalizar e organizar melhor a casa. É o momento de estruturar a gestão da empresa, gestão das pessoas, refinar o modelo de negócio, criar uma melhor fundação da organização para que tudo funcione com um pouco mais de estrutura. Também é o momento em que os indicadores de impacto são levantados com maior qualidade.
7 - Tração	Com a empresa estruturada, é possível entender áreas que têm potencial de crescimento. São criadas novas frentes de venda, feitas contratações de equipe, há uma maior recorrência de clientes, e uma gestão financeira mais estruturada. O negócio agora é uma empresa que já ocupou um lugar no mercado e trabalha com mais cadência.
8 - Pré-escala	É encontrado um formato ideal para crescer rapidamente, aumentando os clientes/usuários. Para isso, é necessário planejamento para o crescimento rápido, entendendo qual a estrutura interna necessária para dar esse salto, preparando o negócio para investir nesse novo passo com segurança. Aparece, inclusive, a opção de captar recursos financeiros ou buscar recursos para dar esse salto.
9 - Escala	A empresa está estruturada, cresce em clientes/usuários com frequência e que já tem muita história para contar. Agora, o negócio é referência para o setor.

Quadro 3 - Apresentação e descrição das etapas da jornada do empreendedor de impacto social
Fonte: Adaptado do site da Pipe.Social, 2017

[15] Agenda é formado por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que devem ser implementados por todos os países do mundo até 2030. São esses: Erradicação da pobreza; Fome zero e agricultura sustentável; Saúde e bem-estar; Educação de qualidade; Igualdade de gênero; Água potável e saneamento; Energia acessível e limpa; Trabalho decente e crescimento econômico; Indústria, inovação e infraestrutura; Redução das desigualdades; Cidades e comunidades sustentáveis; Consumo e produção responsáveis; Ação contra a mudança global do clima; Vida na água; Vida terrestre; Paz, justiça e instituições eficazes; e Parcerias e meios de implementação (ONU, 2015).

[16] O Business Model Canvas é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios. (Osterwalder, 2010)

Nota-se uma relação entre as fases da jornada acima com o desenvolvimento das *startups* tradicionais. É possível que, por muitas vezes, os empreendedores avancem e retornem à algumas fases da jornada.

Vale mencionar que estes estágios podem ser revisitados pela empresa ao longo da sua jornada. O Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental, averiguou em quais estágios estavam os respondentes da entrevista. O resultado é apresentado no Gráfico 1.

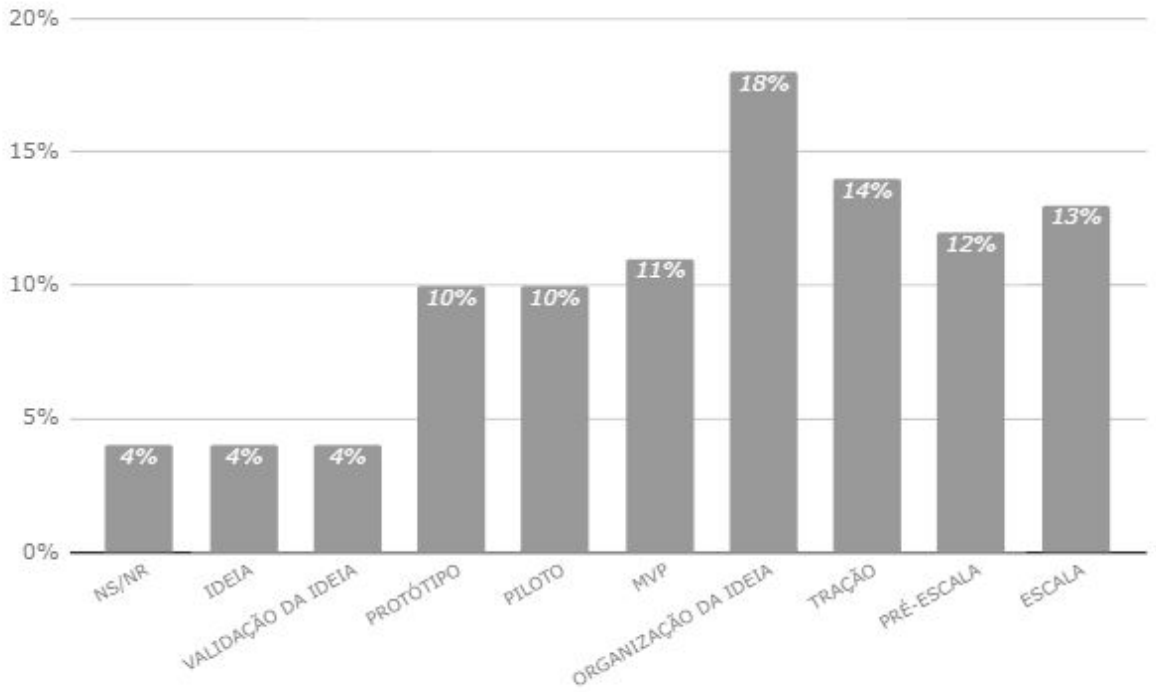


Gráfico 1 - Alocação dos negócios em fases de amadurecimento
Fonte: Adaptado Pipe.Social, 2017, p.34

Analisando o Gráfico 1, nota-se um acúmulo de Negócios de Impacto classificados na área de organização da ideia. E que poucas se acumulam nas fases iniciais. Os dados apresentados acima, assim como a descrição do que ocorre em cada etapa da jornada empreendedora, serão importantes para a análise dos principais desafios enfrentados pelos Negócios de Impacto Social apresentados a seguir.

2.1.6 Principais desafios dos Negócios de Impacto Social no Brasil

Para acabar com a pobreza, combater as mudanças climáticas do mundo e lutar pela desigualdade e injustiça, é necessário o apoio de todos, em todos os lugares. E hoje, falta esse apoio vindo de todas as partes para os Negócios de Impacto Social, fazendo com que estes enfrentem desafios diferentes dos enfrentados pelos Negócios que visam a maximização de lucros.

Pode-se considerar o engajamento do governo para a promoção e desenvolvimento do campo de negócios sociais como um dos pontos críticos enfrentados por Negócios de Impacto Social. Naigeborin (2010, p. 9) defende que esse engajamento, nos âmbitos federal, estadual e municipal, é crítico para o desenvolvimento de negócios sociais, especialmente em áreas burocráticas, como a de direitos básicos (saúde, educação, saneamento básico, etc). O governo pode contribuir para o avanço desses negócios apoiando, por exemplo, a criação de "ambientes regulatórios favoráveis, de leis de incentivo e linhas de financiamento apropriadas, a melhoria da infraestrutura física (vias de transporte, redes de telecomunicação, eletricidade, outros) e o apoio a programas de educação e treinamento nas comunidades de baixa renda"(Naigeborin, 2010, p. 9).

Outro ponto considerado crítico por Naigeborin (2010) é a falta de modelos de instrumentos jurídicos, como estatutos, contratos sociais e acordos de quotistas, que atendam às especificidades do modelo de Negócio Social. Ele cita que, com o intuito de facilitar o foco e a atuação nas áreas social e comercial, várias estruturas jurídicas (como empresas comerciais, associações civis e cooperativas) são adotadas por organizações que iniciam Negócios Sociais. "Para garantir a legalidade, às vezes é necessária a abertura de duas instituições – uma lucrativa e outra sem fim de lucro –, o que aumenta a complexidade do negócio." (Naigeborin, 2010, p.9).

O Pipe.Social (2017, p. 92) apresenta que os desafios enfrentados pelos empreendedores sociais são falta de investimento, falta de acesso à crédito, fluxo de caixa, burocracia, construção e remuneração de time, modelo sustentável de negócio, venda para governo e, alto custo da medição de impacto.

A falta de investimento na fase inicial de um Negócio de Impacto Social pode ser considerado como o principal desafio enfrentado por estes. Naigeborin (2010, p. 7) defende que

> "a sustentabilidade financeira é um dos pontos mais críticos para a maioria dos negócios sociais. É comum que estes negócios tardem mais para alcançar seu ponto de equilíbrio do que uma empresa tradicional. Entre as inúmeras razões, destaca-se o fato de estarem desenvolvendo novos mercados - novos produtos ou serviços, novos processos ou novos públicos - sobre os quais ainda existe pouca referência. Isso lhes obriga a desenvolver e testar modelos novos, seja na produção, promoção ou distribuição do produto ou serviço. Em outros casos, o negócio tem foco no envolvimento e inclusão de comunidades de baixa renda na criação ou gestão dos negócios. Isso, muitas vezes, requer investimento em mobilização e capacitação prévias, afetando a rentabilidade do negócio na sua fase inicial. "

Segundo o estudo feito pela Pipe.Social, existe uma alta demanda por capital nas fases iniciais de um Negócio de Impacto, sete em cada 10 negócios entre as fases de ideação e organização do negócio estão captando até R$500.000,00. As maiores ofertas de investimento vêm somente nas fases mais maduras da jornada do negócio, nessa fase apenas quatro em cada 10 negócios conseguem aumentar sua captação para mais de R$1.000.000,00 (PIPE.SOCIAL, 2017, p.76). A seguir é apresentado visualmente o que o Naigeborin e o Pipe.Social citam como dificuldade no acesso à investimentos nas primeiras etapas.

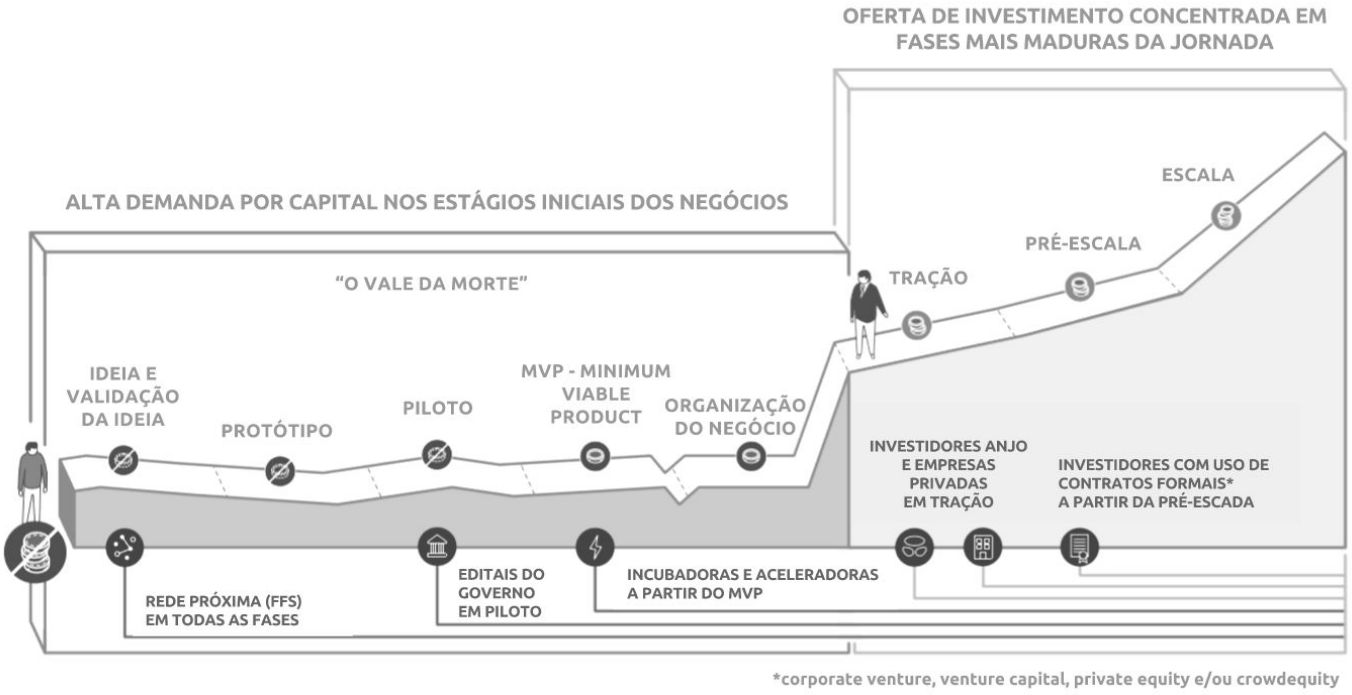


Figura 5: Investimentos em Negócios de Impacto pelo Brasil durante a jornada empreendedora
Fonte: Pipe.Social, 2017, p.766

A Figura 5 mostra que durante as primeiras etapas dos negócios, existe uma alta demanda por capital, mas os investidores, que possuem um alto poder aquisitivo, procuram potenciais empreendimentos a partir da etapa de Organização do Negócio. Com isso, as empresas nas primeiras etapas da jornada contam com o apoio de amigos e família, editais do governo e de aceleradoras que oferecem algum aporte. Segundo o Pipe.Social (2017), hoje os investidores buscam:

- Empreendedores com boa formação e dedicação total ao negócio;
- Negócios que já estejam faturando e com diferencial competitivo;
- Soluções que estejam estruturadas, testadas e com estratégia clara de crescimento;
- Time que entregue resultado;
- Bom potencial de escala que garanta a maximização do impacto que pode causar;
- Negócios com as métricas de impacto definidas e com uma cadência de medição. (PIPE.SOCIAL, 2017, p.92)

2.2 ACELERADORAS DE NEGÓCIOS E IMPACTO SOCIAL

O ecossistema empreendedor é composto por um conjunto de atores empresariais interligados (potenciais e existentes), organizações empresariais (empresas, capital de risco, investidores anjos, bancos), instituições (universidades, órgãos do setor público, organismos financeiros) e processos empresariais que se juntam para se conectar, mediar e gerir o desempenho dentro do ambiente empresarial local (Mason, 2014, p.5).

As aceleradoras desempenham um importante papel de fomento ao empreendedorismo. Embora o fenômeno da aceleração seja relativamente novo, a lógica econômica que justifica sua existência se mostra convincente (Pauwels, 2014, p.11, apud, Abreu, Campos, 2016, p.21).

2.2.1 Definição de Aceleradoras

As aceleradoras vêm como um auxílio aos empreendedores, ajudando com procedimentos essenciais para o sucesso de uma *startup*, como a identificação e construção dos produtos iniciais, a análise e a escolha do público-alvo e a obtenção de recursos. Estas

auxiliam empreendedores em processos como o de definição e construção dos produtos iniciais, identificação do público alvo e obtenção de recursos. Basicamente, elas desenvolvem programas de aceleração com duração limitada, geralmente com três meses, e ajudam as *startups* com o processo do novo empreendimento, fornecendo espaço de trabalho, oportunidades de *networking* e mentoria com empresários, advogados, pessoal técnico, investidores anjo e capital de risco. A maior parte dos programas de aceleração termina com *Demo day*, onde é realizada a apresentação do empreendimento para um grande público de investidores (Cohen, 2013, p.1, apud Abreu, Campos, 2016, p.21).

Para Cohen e Hochberg (2014), três critérios considerados comuns para a definição de uma aceleradora são:

- Modelo baseado em turmas: possuir programas de aceleração que apoiam negócios simultaneamente em um formato de turma;
- Programa com duração definida: ter definido a duração dos programas de aceleração;
- *Investor Da*y / *Pitch Day*: organizar durante o programa de aceleração um *Demo Day*, *Investor Day* ou qualquer outro evento ao fim do programa para promover os negócios acelerados junto a potenciais investidores.

Vale citar que o último item pode ser desconsiderados em alguns casos, pois para Dempwolf et al. (2014), há indícios de que esse componente é menos comum em mercados emergentes. Rodriguez (2015) distingue as etapas do processo de aceleração entre seleção, aceleração, *Demo Day* e *Follow-up*. Seguem, no Quadro 4, as descrições de cada uma das etapas segundo o autor.

ETAPAS DO PROCESSO DE ACELERAÇÃO	DESCRIÇÃO
Seleção	As empresas são aceitas em um programa; os dois critérios do processo de seleção são aplicação e avaliação.
Aceleração	Núcleo da experiência do acelerado, e seu valor agregado para os participantes.
Demo Day	Após o término de um período de aceleração, as empresas que foram "aceleradas" se apresentam para um grupo de investidores. Comparando-se aceleradoras com outros instrumentos de desenvolvimento de *startups*, aqui vemos um diferenciador chave entre eles.
Follow-up	Tradicionalmente, as etapas habituais de aceleração terminam com o *Demo day*. No entanto, uma nova tendência é a integração vertical, em que as aceleradoras, após o término do programa de aceleração, cada vez mais oferecem aos seus participantes a possibilidade de optar por uma segunda rodada de financiamento e aceleração, através do seu próprio capital de risco.

Quadro 4 - Etapas do processo de aceleração
Fonte: Rodriguez, 2015, apud Abreu, Campos, 2016, p.21

2.2.1.1 Definição de Aceleradoras de Negócios de Impacto Social

A pesquisa "O Papel das Aceleradoras de Impacto no Brasil", realizada por Limeira (2014, p.36) cita que as Aceleradoras de Negócios de Impacto identificam 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 que visa desenvolver o empreendimento para que este consiga ganhar mais mercado, se estabelecer financeiramente e aumentar seu impacto.

Ainda segundo Limeira (2014, p.38), os principais fatores críticos de sucesso considerados para as aceleradoras de impacto são o acesso a recursos financeiros e a redes de investidores, mentores e profissionais especializados em gestão e tecnologia; e a seleção de *startups* com base em uma avaliação rigorosa da motivação e da capacitação dos empreendedores, bem como do potencial dos negócios. Segue o Quadro 5, apresentado pela pesquisa com o 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 têm origem filantrópica; 13% do orçamento/faturamento provém de serviços de consultoria; 17% de serviços aos empreendedores; 7% de comissão (*success fee*) 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 têm 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.

Quadro 5 - Modelo de Negócios das Aceleradoras de Impacto
Fonte: ANDE, 2013, apud Limeira 2014, p.39

Limeira (2014) também revela que as Aceleradoras de Negócios de Impacto apoiam os empreendimentos sociais em quatro áreas. São estas:

- Serviços de desenvolvimento de negócios: capacitação, mentoria e apoio tecnológico, entre outros;
- Infraestrutura: espaço físico e serviços administrativos;
- Rede (*networking*): acesso a uma rede de profissionais especializados;
- Investidores e potenciais clientes, entre outros;
- Apoio financeiro: doações, capital semente, empréstimos e investimento de risco com capital próprio ou de terceiros. (Limeira, 2014, p. 40)

2.2.2 Abordagens correlatas

Algumas características assemelham ou diferenciam atividades realizadas pelas aceleradoras, incubadoras ou investidores anjo. Esta semelhança se deve ao fato delas ajudarem a desenvolver novos empreendimentos. Talvez a diferença mais fundamental seja a duração limitada dos programas de aceleração em comparação à natureza contínua dos programas oferecidos por incubadoras ou investidores anjo (Cohen, 2013, p.1, apud Abreu, Campos, 2016, p.20).

2.2.2.1 Incubadoras

Segundo a Associação Nacional de Entidades promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC),

> "a ideia de acompanhar um negócio desde o seu estágio inicial e de ajudar o desenvolvimento de empreendimentos desde antes de seu nascimento formal e sua abertura para atuação no mercado é a base do conceito de incubação de empresas. Nesse sentido, as incubadoras são o mecanismo mais tradicional de geração de empreendimentos inovadores, tendo suas origens na experiência de Nova Iorque, Estados Unidos, em 1959."(ANPROTEC, 2016, p.6)

De acordo com a ANPROTEC (1998), incubadoras de empresas podem ser definidas como um ambiente flexível e encorajador no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos. Estas objetivam amparar o estágio inicial de negócios que se enquadram em determinadas áreas de negócios. Uma incubadora oferece a possibilidade de serviços compartilhados (como telefone, internet, segurança, aluguel, luz e água) e até assessoria na gestão da organização (ANPROTEC, 2016).

A ANPROTEC (2016) apresenta três tipos de incubadoras, descritas no Quadro 6:

TIPOS DE INCUBADORAS	DESCRIÇÃO
Incubadoras de base tecnológica	Abrigam empreendimentos que realizam uso de tecnologias.
Incubadoras tradicionais	Dão suporte a empresas de setores tradicionais da economia.
Incubadoras mistas	Aceitam tanto empreendimentos de base tecnológica, quanto de setores tradicionais.
Incubadoras sociais	Têm como público-alvo cooperativas e associações populares.

Quadro 6 - Tipos de incubadoras
Fonte: ANPROTEC, 2016

De Oliveira (2011) apresenta incubadoras de negócios como organizações que aceleram e sistematizam o processo de criação de empresas de sucesso, fornecendo uma gama abrangente e integrada de suporte, incluindo espaço, serviços de suporte às empresas, clustering e oportunidade de *networking* (De Oliveira, 2011, p.7, apud Abreu, Campos, 2016, p.21).

Com relação às incubadoras sociais, o Instituto Gênesis (2006, p. 1) apresenta que:

> "A incubadora social de comunidade tem como finalidade o fortalecimento local de comunidades, municípios e cidades, através da formação de empreendedores e da geração de empreendimentos com uso de tecnologia social [...], criando um ambiente que beneficia toda a comunidade em diversos aspectos, principalmente na qualidade de vida, cidadania e visão de mundo"

De acordo com Guimarães (2007 p.27), as Incubadoras Sociais têm seus trabalhos vinculados à concepção de cidadania, pois este se volta para a capacitação técnica de comunidades de baixa renda ou em situação de vulnerabilidade social.

2.2.2.2 *Venture capital*

A modalidade de investimento de *venture capital* aplica recursos em empresas com potencial para rápido desenvolvimento e rentabilidade. Este investimento acontece por meio da aquisição de ações ou direitos de participação. Esse investimento pode ser feito por companhias de participações, gestores, fundos de investimentos ou empreendedores individuais (Instituto IBMEC, 2014).

O Quadro 7 traz as descrições e os objetivos de cada um dos estágios de aporte de capital de risco segundo Bottazzi e Rin (2002).

ESTÁGIOS	CONTRIBUIÇÃO DO CAPITALISTA DE RISCO	OBJETIVOS
Semente financeira	Investimento pequeno.	Para que o empreendedor verifique a viabilidade de seu negócio.
Financiamento Inicial	Pode auxiliar com organização e estratégia corporativa da empresa aportada.	Investimento para viabilizar operações da empresa, contratação de executivos.
Expansão Financeira	Indicação de fornecedores, clientes, entre outras.	Alcançar produção em escala industrial, por meio de ampliação de plantas e novas contratações.
Financiamento Posterior	Atuam diretamente no lançamento dos papéis na bolsa de valores.	Alcançar liderança de um determinado segmento de mercado, assim como viabilizar abertura de capital em bolsa de valores.

Quadro 7 - Estágios de aporte de capital de risco: descrição e objetivos
Fonte: Adaptado de Bottazzi e Rin 2002, apud Magalhães, Daudt, Phonlor, 2009.

No campo dos Negócios Sociais, Limeira (2014) apresenta investidores de capital de risco (venture capital) como:

> "parceiros estratégicos das Aceleradoras de Negócios de Impacto que fazem investimento em empresas emergentes com potencial de crescimento por meio de mecanismos como participação direta no capital social com a aquisição de ações ou emissão de debêntures conversíveis em ações; 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, apud Limeira 2014, p.40-41)

Geralmente, os investidores formam uma parceria operacional com os sócios e podem levar para a empresa gerentes profissionais para cargos estratégicos. Tais investidores também costumam exigir proteções e preferências contratuais significativas (Instituto IBMEC, 2014).

2.2.2.3 Finanças Sociais

As Finanças Sociais objetivam atrair recursos oferecendo a medição do impacto socioambiental gerado. Esta utiliza recursos públicos e privados em atividades que produzem impacto socioambiental com sustentabilidade financeira, que podem ou não gerar dividendos. (Força Tarefa de Finanças Sociais, 2016)

A FTFS (2016) apresenta como agentes que ofertam capital o Governo; organismos nacionais de fomento; organismos multilaterais de crédito; pessoas jurídicas; instituições de finanças comunitárias; o setor privado e; pessoas físicas. Como mecanismos, modalidades de

fluxo de capital, são citados filantropia; fundos patrimoniais; *crowdfunding*; microcrédito; empréstimos; fundos sociais; *impact investing* e; contrato de performance.

2.2.2.4 Investidores anjo

Botelho, Didier e Rodrigues (2006) citam que a maioria dos investimentos de investidores anjo são feitos por razões financeiras. Segundo estes autores:

> "Hoje, o termo investidor anjo refere-se a uma pessoa com elevada riqueza líquida (denominados HNWI, sigla em inglês para High Net Worth Individual), geralmente é um Investidor qualificado (accredited investor). De acordo com a regra da Securities and Exchange Commission dos Estados Unidos, SEC Rule 5012, o indivíduo precisa ter uma riqueza líquida de, pelo menos, U$ 1 milhão ou ganhar mais de U$ 200,000 por ano para ser qualificado como um accredited investor" (Botelho, Didier e Rodrigues, 2006, p.5).

Lui (2000) defende que Investidores anjo são indivíduos com um patrimônio elevado que investem seus recursos em empresas que estão começando. Adicionalmente, estes investidores também podem contribuir de forma gerencial . Investidores anjo são pessoas que apreciam a chance de aplicar o conhecimento adquirido ao longo de uma vida empresarial bem sucedida para orientar e aconselhar jovens empreendedores (Botelho, Didier e Rodrigues, 2006, p.6).

A seguir serão apresentados conceitos dos principais modelos de agências de fomento de negócios tradicionais. Estes modelos podem ser enquadrados em alguns itens e comparados entre eles. Segue a relação no Quadro 8:

Item	Incubadoras	Investidores Anjo	Aceleradoras	Ventura Capital	Finanças sociais
Duração do Programa	1 a 5 anos	Contínuo	3 meses	Depende do negócio	Depende do negócio
Programa em grupo	Não	Não	Sim	Não	Sim
Modelo de negócio	Aluguel	Investimento	Pode ou não ter fins lucrativos	Investimento	Investimento (pode também ser sem fins lucrativos)
Seleção	Não competitivo	Competitivo, contínuo	Competitivo, cíclico	Competitivo, contínuo	Competitivo, contínuo
Estágio	Inicial ou expansão	Inicial	Inicial ou expansão	Inicial ou expansão	Inicial ou expansão
Educação	Ad hoc, recurso humano, legal, etc.	Nenhum	Seminário	Nenhum	Nenhum
Mentoria	Mínima, tática	Se necessário, por investidor	Intensa	Em alguns casos, por investidor	Não
Oferece Estrutura física para os negócios	Sim	Não	Não	Não	Não

Quadro 8 - As diferenças chave entre incubadoras, investidores e aceleradoras
Fonte: Adaptado de Cohen, 2013, p.20

2.2.3 Mercado brasileiro para Aceleradoras

De acordo com Abreu e Campos (2016), em um estudo sobre o Panorama das Aceleradoras de *Startups* no Brasil [17], as aceleradoras de *Startup* no Brasil têm se destacado no auxílio à criação e formação da nova geração de empreendedores. Vale ressaltar que essa pesquisa abrange aceleradoras com e sem foco em impacto.

[17] "O panorama das aceleradoras de *Startups* no Brasil foi conduzida pelo GVcepe Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital em parceria com o GVcenn Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV/EAESP e tem como objetivo analisar o papel das aceleradoras de *Startups* no início deste século no Brasil. (Abreu, Campos, 2016, p.18)

A criação de aceleradoras segue, geograficamente, o cenário de empreendedorismo no Brasil. A Figura 6, apresentada abaixo representa os estados de criação das aceleradoras brasileiras, com e sem foco em impacto social.

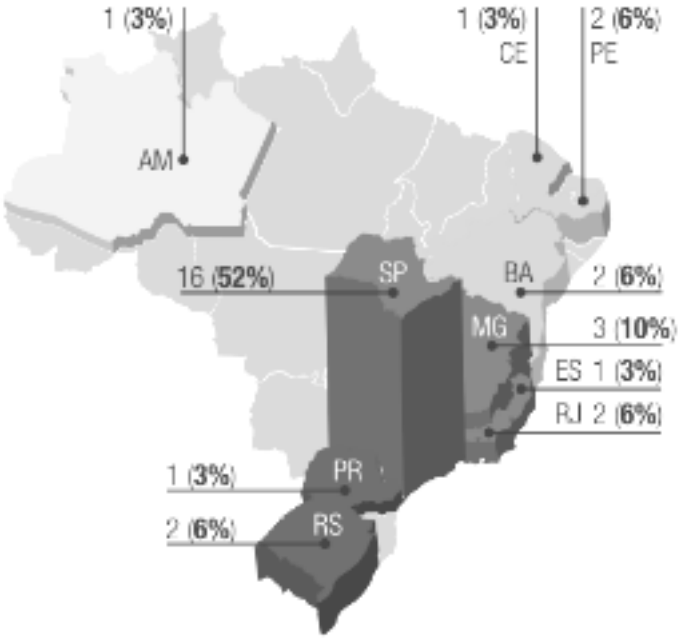


Figura 6 - Estado sede das aceleradoras
Fonte: Abreu, Campos, 2016, p.26

A distribuição geográfica da fundação das aceleradoras apresenta o domínio do estado de São Paulo, com 52% de aceleradoras, sobre os outros estados e da região Sudeste, com 71%, sobre as outras regiões (Abreu, Campos, 2016, p.26). Com relação ao primeiro ano de realização do primeiro programa de aceleração, nota-se que as aceleradoras tradicionais iniciaram no mercado nacional em 1994 e que, a maior parte dos respondentes iniciou as atividades no em 2014. Segue o Gráfico 2:

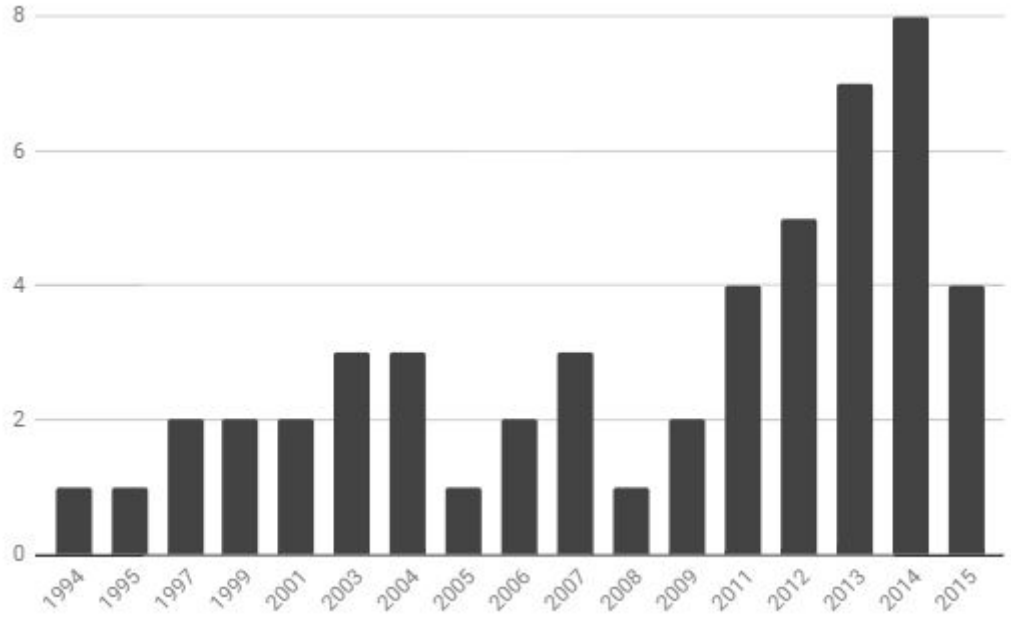


Gráfico 2 - Ano de realização do primeiro programa de aceleração
Fonte: Adaptado de ANDE e ICE, 2017, p.15

O Panorama das Aceleradoras de *Startups* no Brasil, de PRM Abreu e Campos (2016), apresenta que o valor que cada aceleradora investe depende do seu modelo de operação e aceleração de *startups*. Segundo a pesquisa, em média as aceleradoras investem de R$ 45 mil a R$ 255 mil nas *startups*. Como consequência desse investimento e de apoio no processo de desenvolvimento das *startups*, algumas aceleradoras exigem uma participação mínima na *startup* que figura, na média, em torno de 8%. Um ponto de destaque é que as aceleradoras que não aportam investimento nas *startups* selecionadas, também não exigem uma participação acionária (Abreu, Campos, 2016, p.32).

Com relação à sustentabilidade financeira das aceleradoras brasileiras, a ANDE e o ICE (2017) [18] que, no ano de 2015, as principais formas de financiamento das aceleradoras foram através do governo, de organizações filantrópicas e de taxas cobradas dos negócios acelerados (ANDE e ICE, 2017, p.18). Segue o Gráfico 3, respondido por 30 aceleradoras:

[18] O Panorama das Aceleradoras e Incubadoras no Brasil objetiva aprofundar a compreensão dos modelos operacionais de aceleradoras e incubadoras brasileiras, com relação ao foco geográfico e setorial, serviços de apoio oferecidos e modelos de financiamento, investigar como aceleradoras e incubadoras brasileiras trabalham com negócios de impacto e quais são as diferenças e semelhanças entre aqueles que trabalham ou não com esse tipo de negócio e explorar as diferenças e semelhanças entre aceleradoras e incubadoras brasileiras e de outros países. Este estudo foi feito pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE) e pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)

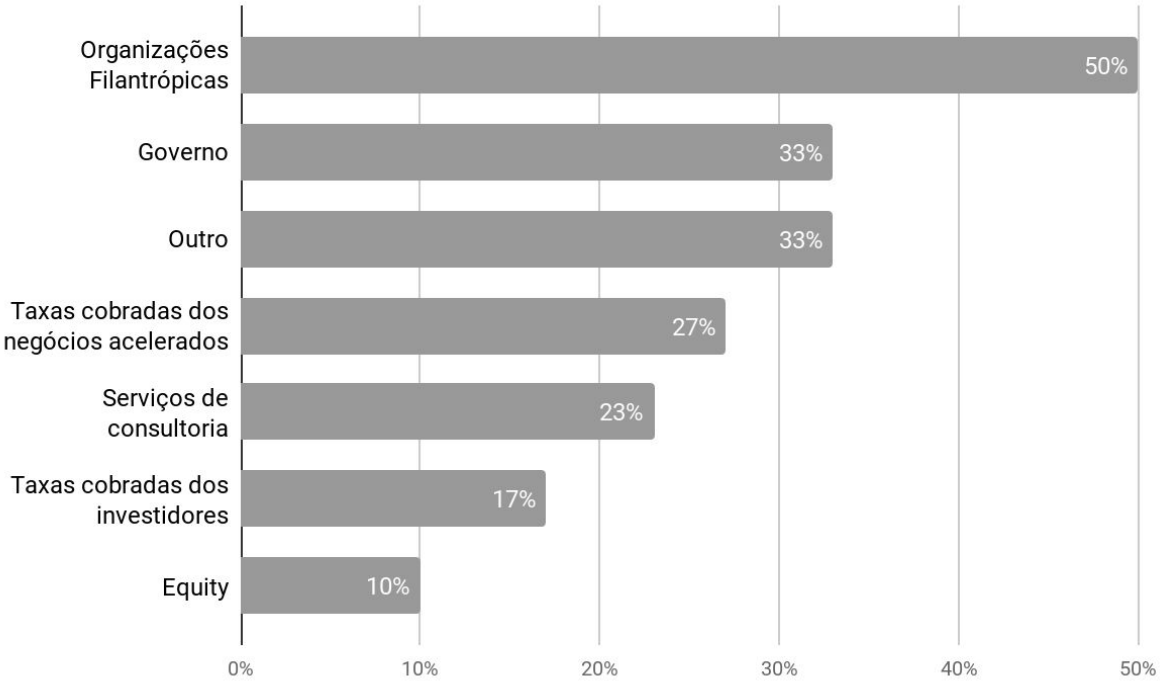


Gráfico 3 - Percentual de respondentes que receberam financiamento por tipo de fonte (Aceleradoras)
Fonte: Adaptado de ANDE e ICE, 2017, p.21

Segundo eles, as instituições filantrópicas concedem o maior apoio à esses aceleradoras, sendo este de 50% e em segundo lugar, com 33% na pesquisa feita, vem o apoio oferecido pelo governo. Poucas são as aceleradoras que geram receita a partir dos retornos financeiros de investimentos em participação (equity) ou de taxas cobradas dos investidores[19] (ANDE e ICE, 2017, p.21).

2.2.4 O mercado brasileiro para Aceleradoras de Negócios de Impacto Social

As aceleradoras podem ser associações (organizações não-lucrativas), financiadas por seus fundadores e/ou parceiros, ou empresas que visam lucro, além do impacto social. A receita das Aceleradoras de Negócios de Impacto Social vem através da prestação de serviços (como serviços de consultoria e educação), do retorno dos investimentos nas *startups* aceleradas, da obtenção de patrocínios e da realização de eventos e projetos (Limeira, 2014, p.43-44).

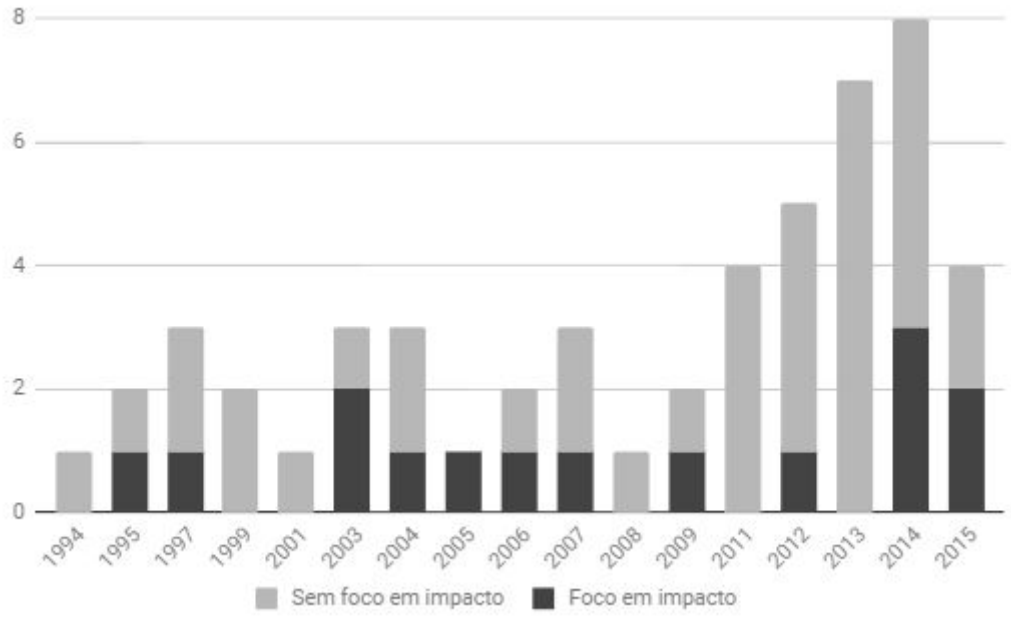
[19] "O panorama das aceleradoras e incubadoras no Brasil" (ANDE e ICE, 2017). Tamanho da amostra = 52 aceleradoras.

Tais aceleradoras geram benefícios semelhantes para seus empreendimentos como mentoria, capacitação e acesso à rede de parceiros e investidores, mas existem diferenças com as aceleradoras americanas no que tange à parcerias formais com as universidades, que estimulam a troca de conhecimento e a transferência de tecnologia. Este ainda é um ponto a ser explorado por Aceleradoras de Negócios de Impacto Social brasileiras. (Limeira, 2014, p.44-46).

O Panorama das Aceleradoras e Incubadoras no Brasil (ANDE e ICE, 2017) apresenta que

> "em 2015, a Força Tarefa Brasileira de Finanças Sociais estabeleceu o objetivo de, em cinco anos, ter pelo menos 10% das incubadoras e aceleradoras no país autodeclarando que trabalha com negócios de impacto em uma proporção significativa de suas carteiras, e utilizando indicadores para medir o impacto dos negócios apoiados. Tal objetivo será alcançado se as aceleradoras e as incubadoras que já trabalham com negócios de impacto forem fortalecidas, e aqueles que não trabalham ainda para atuarem com a temática, atraídas. Além disso, foram feitas recomendações para avançar o campo das finanças sociais. Alguns avanços divulgados no final do ano de 2016 relacionados à meta são:
>
> - A criação de um programa de treinamento para organizações administrado pelo ICE, Anprotec e SEBRAE;
> - A inclusão de uma categoria de negócios de impacto no Programa Inovativa, administrado pelo Ministério Federal do Comércio e da Indústria; e
> - Pilotos de programas focados em empreendedores de baixa renda e organizações da sociedade civil. " (Força Tarefa Brasileira de Finanças Sociais, 2016, apud ANDE e ICE, 2017, p.10)

Segundo ANDE e ICE (2017), 28% dos entrevistados informaram ter programas de aceleração com a intenção explícita de apoiar negócios com objetivos sociais ou ambientais (ANDE e ICE, 2017, p.22). Dessa porcentagem, a maioria começou seus programas de aceleração no ano de 2014, conforme o Gráfico 4.



* Foram consideradas as respostas de aceleradoras e incubadoras

Gráfico 4 - Ano de realização do primeiro programa de aceleração
Fonte: ANDE e ICE, 2017

Com relação ao primeiro ano de realização do primeiro programa de aceleração, as Aceleradoras com foco em impacto começaram a atuar no mercado brasileiro em 1995 e, assim como as tradicionais, também se concentraram em 2014.

Com relação à parcerias, as Aceleradoras de Negócios de Impacto Social participantes da pesquisa de Limeira (2014) indicaram o estabelecimento de 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. Parcerias essas que podem gerar doações, trabalho voluntário, capital semente, *venture capital* e receitas decorrentes da prestação de serviços e co-patrocínio de projetos.

3. AS ACELERADORAS E SEUS DESAFIOS

Nas próximas seções será apresentado e detalhado o modelo de análise aplicado no trabalho. Estão descritos os elementos do roteiro das entrevistas (Anexo A), assim como seus respectivos objetivos. O espaço amostral, a metodologia de análise e as restrições da pesquisa também serão apresentados.

3.1 ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

O meio escolhido para colher informação foi através de entrevistas semi-estruturadas com representantes das Aceleradoras de Negócios de Impacto Social. As perguntas foram divididas em quatro seções, a primeira parte trata das informações da aceleradora em questão, a fim de identificar o seu modelo de negócio, a segunda seção visa capturar os maiores desafios enfrentados por cada aceleradora, a terceira parte explora as causas associadas a esses desafios e a última seção busca por estratégias de superação. A Figura 7 mostra o compilado da estrutura do roteiro e dos objetivos de cada seção.

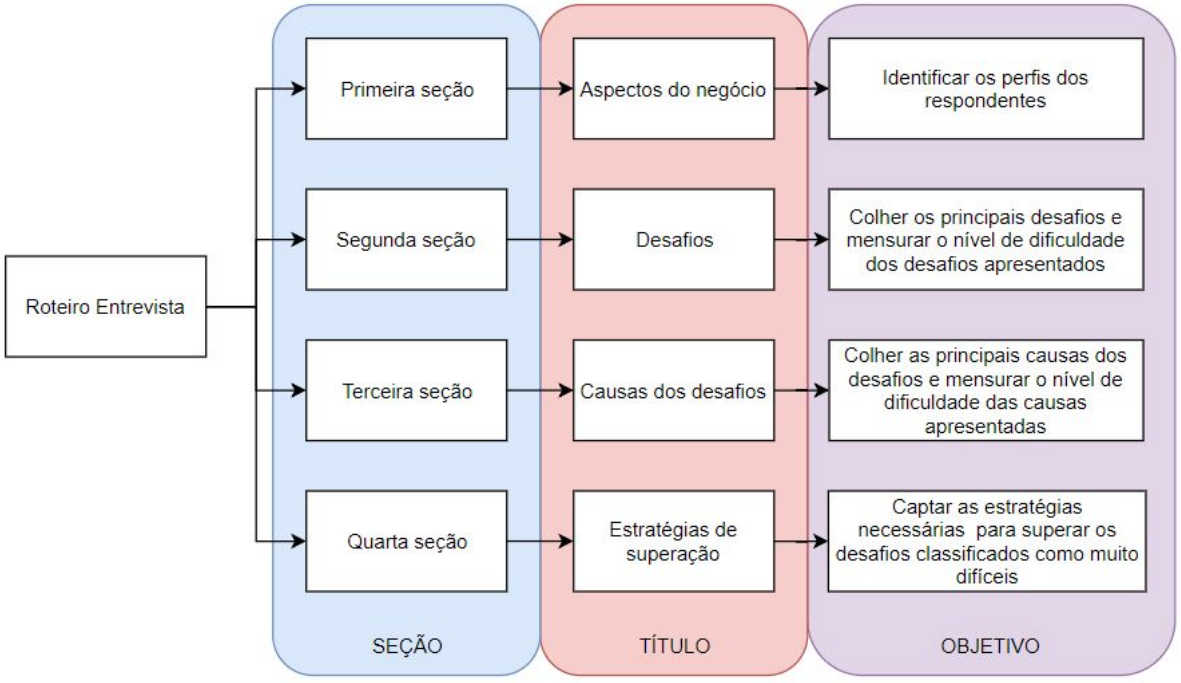


Figura 7 - Estrutura do roteiro
Fonte: A autora

O roteiro é composto por quatorze perguntas, sendo a maioria destas fechada, com o intuito de melhorar a mensuração dos resultados e de encurtar a etapa mais superficial (seção 1) para possibilitar a maior exploração das etapas mais importantes (seções 2 e 3). A abordagem adotada foi a de não utilização dos nomes das instituições e das pessoas entrevistadas, visto que muitas aceleradoras não se sentem à vontade com essa situação.

Os itens a seguir apresentarão um maior detalhamento da estrutura da entrevista, assim como da metodologia utilizada para a mensuração dos resultados em cada uma das seções apontadas.

3.1.1 Primeira seção - Aspectos do Negócio

Na primeira seção do roteiro, foram elencadas perguntas com o intuito de identificar o perfil de cada uma das aceleradoras entrevistadas. Nove perguntas compõem a seção, estas abordam pontos como o porte, o tipo de negócio, a atuação regional e o ano de fundação das aceleradoras entrevistadas.

Essa seção foi de extrema importância para a análise, visto que, em alguns casos, o tamanho, o tempo de criação ou a região de atuação das aceleradoras podem afetar nos principais desafios enfrentados por estas. Considerar os dados levantados aqui auxiliou na compreensão e na análise dos desafios.

3.1.2 Segunda seção - Desafios

A segunda seção apresentou perguntas acerca dos principais desafios enfrentados pelas aceleradoras de negócios de impacto social entrevistadas. O principal objetivo da seção foi captar a visão da instituição sobre quais desafios causam os maiores impactos nas aceleradoras e mensurar a dificuldade dos desafios estudados em cada uma das instituições entrevistadas.

Foram identificados ao longo da revisão bibliográfica potenciais desafios enfrentados por Aceleradoras e Negócios de Impacto Social. O Quadro 9 resume os potenciais desafios identificados.

Desafios
Contratar mão de obra alinhada com a cultura organizacional da instituição
Obter sustentabilidade financeira
Escalar o negócio
Gerenciar e quitar as despesas relacionadas à legislação e tributos
Mensurar o Impacto Social da instituição
Mensurar o Impacto Social dos negócios acelerados
Encontrar Negócios aptos para entrar no programa de aceleração

Quadro 9 - Potenciais desafios identificados no referencial teórico
Fonte: A autora

Com isso, o roteiro da entrevista foi montado de tal forma que cada desafio identificado fosse preenchido de acordo com uma escala com seis opções. Essa escala buscou quantificar o grau de dificuldade de cada um dos desafios apresentados.

Também havia um espaço para os comentários adicionais em que foi sugerido que se conversasse sobre as possíveis causas dos desafios apresentados. As perguntas feitas na seção podem ser consultadas no Anexo A.

3.1.3 Terceira seção - Causas dos desafios

Nessa seção, foram exploradas as causas dos desafios levantados. O objetivo foi investigar mais a fundo a origem dos desafios citados, para que a análise da pesquisa fosse mais completa.

Assim como a segunda, a terceira seção apresenta uma pergunta inicial que questionou quais eram as causas associadas aos principais desafios citados nas perguntas anteriores e apresenta um quadro com algumas causas para que seja possível elencar quais impactaram mais a instituição respondente. O Quadro 10 apresenta as questões elencadas.

Causas
Tamanho do mercado para aceleradoras de negócios de impacto social
Dificuldade de encontrar mecanismos adequados de financiamento
Falta de políticas públicas que proporcionem a infraestrutura para o desenvolvimento das *startups*, incluindo financiamento governamental, marco regulatório e incentivos fiscais
Falta de pessoal qualificado para os processos necessários no gerenciamento e na execução das atividades da aceleradora
Integração aos sistemas locais e regionais de inovação
Conhecimento dos métodos de aferição de impacto social

Quadro 10 - Potenciais causas identificadas no referencial teórico
Fonte: A autora

Com a finalidade de mensurar o grau de influência de cada causa nas instituições respondentes, também foi criada uma escala com seis opções de níveis de influência para que as Aceleradoras pudessem elencar para cada causa apresentada.

Assim como nas outras seções, foi adicionado na terceira seção um espaço para comentários adicionais que pudessem vir a acrescentar na coleta de dados.

3.1.4 Quarta seção - Estratégias de superação

A quarta seção apresentou uma pergunta aberta que visava a coleta de sugestões sobre os itens necessários para que as aceleradoras entrevistadas consigam superar os desafios classificados com maiores graus de impacto. Também foi possível investigar um pouco mais os pontos que impactam/geram essas dificuldades. Mais uma vez, acrescentou-se um espaço para comentários adicionais no final da seção.

3.2 ESPAÇO AMOSTRAL

O objetivo do trabalho foi colher a visão das Aceleradoras de Negócios de Impacto Social que atuam no território brasileiro. Para a realização dessa entrevista, foi necessário identificar essas aceleradoras e conseguir o contato de cada uma delas.

Foram selecionadas cinco Aceleradoras de Negócios de Impacto que se enquadram nas descrições do Quadro 11 para a aplicação de entrevistas.

	ACELERADORAS				
ITEM	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
Duração do Programa	1 ano	3 meses	6 meses	6 meses	4 meses
Programa em grupo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Modelo de negócio	Sem fins lucrativos	Sem fins lucrativos	Sem fins lucrativos	Sem fins lucrativos	Possui fins lucrativos
Formato legal	Organização social	Projeto social	Organização social	Organização social	Empresa
Seleção	Competitivo, cíclico	Competitivo, cíclico	Competitivo, cíclico	Competitivo, cíclico	Competitivo, cíclico
Origem	Estrangeira	Brasileira	Brasileira	Brasileira	Brasileira
Mentoria	Intensa	Intensa	Intensa	Intensa	Intensa
Oferece estrutura física para os negócios acelerados se instalarem	Não	Não	Não	Não	Sim

Quadro 11 - Características das aceleradoras entrevistadas
Fonte: A autora

Para o agendamento dessas entrevistas, inicialmente, foi pedido o auxílio dos integrantes da rede de Embaixadores *Choice*[20] para a indicação de contatos dessas aceleradoras, nesse caso, dois contatos foram indicados e entrevistados.

Depois, e-mails foram enviados para outras seis aceleradoras, através dos contatos disponibilizados nos sites das mesmas, solicitando uma conversa com um dos representantes das respectivas instituições. Dos seis e-mails enviados, um foi respondido e resultou na terceira entrevista.

Passou-se então para o contato através das redes sociais das aceleradoras em que, das cinco instituições contactadas, apenas duas responderam, mas não deram prosseguimento. Como último recurso, foram enviadas mensagens para os colaboradores dessas cinco aceleradoras via *LinkedIn*[21] e, assim, foi conseguida a quarta respondente.

O contato via *LinkedIn* também gerou a indicação de dois contatos, entre eles, o de uma aceleradora que ainda não havia sido contactada. Depois de enviar mensagens e ligar

[20] Programa desenhado para ser uma jornada de desenvolvimento para jovens que querem construir uma carreira de impacto e atuar como empreendedorismo social. Ele está dividido em 3 etapas: Imersão, Vivência e Apresentação Final. Ao concluir o programa, o embaixador passa a integrar a Rede de Embaixadores Choice, que conta com mais de 900 jovens de 23 estados do Brasil. (CHOICE, 2017)

[21] Rede social de negócios.

para essas indicações, mais duas entrevistas foram marcadas, mas no horário marcado nenhum deles atendeu. A tentativa de remarcação teve sucesso para um dos indicados. Após isso, a última entrevista foi realizada.

Com isso, nove aceleradoras foram contactadas, seis entrevistas foram marcadas, e cinco foram executadas. Todas as entrevistas foram feitas por ligações telefônicas.

3.3 METODOLOGIA DE ANÁLISE

Seguindo o que foi apresentado no item anterior, a coleta de dados para determinar os níveis de dificuldade de cada desafio foi estruturada com seis opções de classes qualitativas, são essas, não houve, muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto. Para analisar os dados coletados, as opções qualitativas foram convertidas para numéricas. O Quadro 12 apresenta o critério utilizado para a conversão dos dados citados.

Classes (nível de dificuldade)	**Equivalente numérico**
Muito alto	5
Alto	4
Médio	3
Baixo	2
Muito baixo	1
Não houve dificuldade	0

Quadro 12 - Conversão das classes do roteiro interpretadas como qualitativas para quantitativas
Fonte: A autora

A partir dos dados convertidos, os dados relativos foram tabulados e calculados.

4. RESULTADOS

Conforme explicitado no item 3.3 - Espaço Amostral, foram entrevistadas cinco Aceleradoras de Negócios de Impacto Social. Nos itens seguintes, são traçados os perfis de negócios das aceleradoras respondentes de acordo com as informações colhidas durante as entrevistas, assim como a análise dos desafios e causas apresentados.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

O presente item visa analisar os resultados referentes à primeira seção do roteiro de entrevistas (Anexo A), assim como obter insumos para correlacionar os desafios coletados à aspectos dos negócios entrevistados.

4.1.1 Localização

Os respondentes estão sediados em três estados diferentes, são eles Minas Gerais, São Paulo e Paraná. Todas as entrevistadas se localizam nas capitais dos estados citados. A cidade de São Paulo possui a maior proporção da amostra, fato que está relacionado com o dado apresentado na revisão teórica, descrito na seção 2.1.5, de que o estado de São Paulo lidera o ranking de localizações de negócios de impacto social. (Pipe.Social, 2017, p.23) e que também pode ser relacionado com a distribuição geográfica da fundação das aceleradoras, dominada pelo estado de São Paulo, com 52% (Abreu, Campos, 2016, p.26).

Vale ressaltar que todas as aceleradoras estão localizadas em cidades de grande densidade populacional e com grande concentração de empresas tanto no setor de manufatura, quanto de serviços, em tais cidades estão as sedes de possíveis apoiadores e investidores, concentração de pessoas qualificadas para atuarem como mentores e consultores e, além disso, cidades que possuem universidades públicas e privadas de peso significativo entre as escolhas dos universitários.

4.1.2 Tempo de existência

Foi identificado que as aceleradoras respondentes tinham em média 7 anos de existência, sendo a mais recente com 3 anos de existência e o mais antigo com 14 anos.

Calculando a amplitude[22] dos dados apresentados, 11 anos, considerada como alta, sugere-se que os dados possuem uma alta dispersão pelo fato da experiência acumulada das aceleradoras ser bastante diferente. Com isso, é possível inferir que essas instituições se encontram em estágios diferenciados de amadurecimento, o que pode gerar maior diversidade nas respostas sobre desafios e estratégias de superação.

Comparando dos dados coletados com os dados apresentados no item 2.2.4 da revisão bibliográfica, nota-se que as respondentes englobam quase todos os quadrantes da pesquisa apresentada pelas instituições ANDE e ICE (2017). Segundo a pesquisa, as aceleradoras e incubadoras de negócios de impacto participantes começaram seus programas de aceleração a partir de 1995, se concentrando no ano de 2014. Assim, separando os dados em quadrantes de cinco anos, as respondentes atuam em quatro dos cinco quadrantes, faltando apenas o primeiro, fundada os anos 1995 e 2000.

4.1.3 Dimensão do negócio

Este item buscou identificar o tamanho das aceleradoras entrevistadas. Foi perguntado para cada uma delas o número de funcionários remunerados que a instituição possuía. Os resultados encontram-se na Tabela 1, apresentada a seguir.

[22] Amplitude é a diferença entre o maior e o menor valor coletado. No caso da amostra, a amplitude é de 11 anos (14 - 3).

Tabela 1 - Número de colaboradores remunerados

Número de colaboradores remunerados	**Número de respostas**	**Porcentagem**
Até 9	3	60%
Entre 10 e 29	2	40%
Entre 30 e 49	0	0%
Entre 50 e 69	0	0%
Acima de 70	0	0%

Vale citar que o Sebrae (2013) considera em sua classificação, empresas que possuem até nove empregados como microempresas e, como empresas de pequeno porte, aquelas que possuem entre 10 e 49 colaboradores. Tal fato indica que, considerando o critério número de funcionários, os negócios avaliados na pesquisa são organizações de menor porte.

Os dados coletados correspondem às informações apresentadas no item 2.2.1.1 de que as aceleradoras de impacto empregam em média 11 colaboradores, sendo três em tempo parcial. (ANDE, 2013, apud Limeira 2014, p.39)

Destaca-se que o porte dessas aceleradoras é condizente com o tipo de negócio praticado, pois, para planejar e executar programas de aceleração, não é necessária uma equipe grande. De acordo com um dos entrevistados, pode-se distribuir a responsabilidade entre os colaboradores, como, por exemplo, uma pessoa para a área de marketing, uma para o financeiro, uma para planejar e executar a seleção dos acelerados, uma para representar a instituição. Com relação aos mentores, em alguns casos, estes são voluntários que oferecem suas expertises para auxiliar negócios de impacto. Em outros casos, os mentores são os próprios colaboradores.

4.1.4 Serviços oferecidos para os negócios acelerados

Parte da entrevista foi para entender o funcionamento dos programas de aceleração. Os respondentes foram questionados quanto aos serviços oferecidos para os negócios acelerados. As opções eram mentoria, capacitação, *networking* (acesso à rede de parceiros),

escritório, investimento e outros. A alternativa outros foi usada em um dos casos para compreender o serviço de *coaching*. A Tabela 2 apresenta os resultados:

Tabela 2 - Serviços oferecidos para os acelerados

Quais serviços vocês oferecem para os seus acelerados?	**Número de respostas**	**Porcentagem**
Mentoria	5	100%
Capacitação	2	40%
Networking	5	100%
Escritório	1	20%
Investimento	2	40%
Coaching	1	20%

Os dados se mostram coerentes com as pesquisas descritas na seção 2.2.4, uma vez que, todas as aceleradoras oferecem mentorias e possibilidades de *networking*. Duas das entrevistadas oferecem diretamente, além da mentoria, investimentos para os negócios acelerados. Uma das respondentes solicita *equity* dos negócios acelerados como retorno do investimento e a outra faz com que o valor investido seja pago em pequenas parcelas com um percentual mínimo de juros (válido apenas para quitar as despesas da aceleradora). Vale lembrar que esse modelos de investimento direto é diferente do utilizado pela maior parte da amostra, que utiliza o modelo de *Demo Day* ou *Pitch Day* para apresentar os acelerados para potenciais investidores.

4.1.5 Sustentabilidade financeira

No presente item, as aceleradoras responderam como cada uma delas gera receita, se recebem investimentos a partir de fundos de parceiros ou de um fundo próprio, se atingiram a sustentabilidade financeira e se possuem fins lucrativos.

Com relação a arrecadação de receita, foram dadas as opções de cobrança de serviços oferecidos para empresas e empreendedores individuais (como cursos, treinamentos e serviços de consultoria), patrocínios, eventos, inscrições de negócios acelerados e outros.

Tabela 3 - Geração de receita

A aceleradora gera receita através de	Número de respostas	Porcentagem
Serviços para a empresas e empreendedores individuais	3	60%
Patrocínios	2	40%
Inscrições dos negócios acelerados	3	60%
Eventos	3	60%
Outro	1	20%

Conforme apresentado na Tabela 3, boa parte das aceleradoras oferece para empresas e empreendedores individuais treinamentos, cursos e serviços de consultoria como forma para obtenção de receita. Três investem na realização de eventos para arrecadar fundos. É válido ressaltar que, mesmo cobrando taxas de inscrições dos negócios acelerados, as respondentes alegam que são valores baixos que possuem o intuito de cobrir os custos das instituições e de diminuir a desistência dos acelerados durante os programas.

No que corresponde ao recebimento de investimentos para as aceleradoras, três das cinco recebem a partir do fundo de parceiros.

Quanto a sustentabilidade financeira, quatro das cinco Aceleradoras de Negócios de Impacto Social entrevistadas responderam que, no momento, as suas instituições são economicamente sustentáveis. Segue a Tabela 4 com as respostas obtidas:

Tabela 4 - Sustentabilidade Financeira

A aceleradora é economicamente sustentável?	Número de respostas	Porcentagem
Sim	4	80%
Não	1	20%

Nota-se que a maior parte das entrevistadas consegue atingir a sua sustentabilidade financeira a partir de editais do governo, patrocínios, serviços e cobranças dos negócios acelerados. Vale ressaltar que essa sustentabilidade está relacionada ao modelo de negócio de cada instituição. No caso, a instituição que ainda não atingiu esse patamar, opta por não cobrar nenhum valor dos negócios acelerados e não exige *equity* destes.

No que tange a pretensão de lucros, apenas uma das entrevistadas visa lucro, além do impacto social. Com isso, na amostra, 20% das respondentes se posiciona como empresa (visa o lucro) e 80% possuem o formato legal similar ao modelo de ONGs. Segundo ANDE (2013), 38% dessas aceleradoras são empresas que buscam lucros, 44% são organizações sociais e 17% são modelo híbrido.

4.2 DESAFIOS DAS ACELERADORAS

A partir daqui, serão apresentadas as análises vindas das seções dois, três e quatro do roteiro de entrevista. Conforme explicitado no desenvolvimento, as seções apresentavam perguntas abertas e fechadas com o objetivo que trazer para a análise avaliações quantitativas e dados qualitativos.

4.2.1 Segunda seção - Desafios

A primeira pergunta da seção teve o intuito de instigar quais eram os principais desafios enfrentados pelas aceleradoras entrevistadas. O principal desafio levantado foi o de atração de negócios para os programas. Segundo as respondentes, é muito difícil encontrar um negócio com previsão de sustentabilidade financeira, com possibilidade de escalar o produto/serviço oferecido e com impacto social relevante.

Também foi citada a dificuldade de cobrar taxas dos acelerados para a participarem do programa, visto que muitos dos negócios procuram a aceleração justamente por precisarem de apoio para evoluir e conseguir sustentabilidade financeira.

Outro ponto levantado foi a dificuldade de vender as soluções dos negócios acelerados para o governo, pois esta seria uma forma de conseguir aumentar o alcance do negócio, aumentar o investimento e fomentar a criação de outras soluções.

A Tabela 5 compila em ordem decrescente da média o grau de impacto dos desafios apresentados para as aceleradoras respondentes.

Tabela 5 - Intensidade do impacto dos desafios

	ACELERADORAS					
DESAFIOS	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**MÉDIA**
Obter sustentabilidade financeira	Muito alto	Muito alto	Muito alto	Alto	Médio	4,40
Encontrar Negócios aptos para entrar no programa de aceleração	Muito alto	Muito alto	Médio	Alto	Muito alto	4,40
Escalar o negócio	Muito alto	Alto	Alto	Muito alto	Baixo	4,00
Mensurar o Impacto Social da instituição	Médio	Alto	Alto	Médio	Muito alto	3,80
Mensurar o Impacto Social dos negócios acelerados	Médio	Alto	Alto	Médio	Muito alto	3,80
Contratar mão de obra alinhada com a cultura organizacional da instituição	Baixo	Baixo	Baixo	Muito baixo	Baixo	1,80
Gerenciar e quitar as despesas relacionadas à legislação e tributos	Não houve	Não houve	Baixo	Médio	Baixo	1,40

O desafio que apresentou o maior grau de impacto foi o relacionado à sustentabilidade financeira das instituições. Uma das justificativas apresentadas foi a de que muitas vezes os negócios acelerados não estão no estágio necessário para conseguir certa rentabilidade para pagar as taxas do programa de aceleração, mesmo que o valor não seja considerado alto pela respondente. Em alguns casos, as aceleradoras optam por não cobrar dos acelerados e obter receita de outras formas, oferecendo cursos online e treinamentos para empresas, por exemplo, mas na maior parte das vezes esse retorno não consegue cobrir os custos dessas instituições. Vale citar que a grande maioria das aceleradoras entrevistadas não possui fins lucrativos.

Outro desafio com grande impacto foi o de escalabilidade do negócio. Como o todos os programas oferecem mentoria (um acompanhamento de um profissional para auxiliar na evolução dos processos de cada acelerado), ao aumentar o número de negócios participantes, eles são obrigados a aumentar o número de colaboradores, visando que o acompanhamento

continue com a mesma qualidade. Segundo uma das entrevistadas, é possível ganhar mais produtividade com colaboradores que possuem um certo *know-how*, mas isso só é possível quando o mentor em questão passa por uma longa experiência nos programas.

Avaliando as respostas relacionadas à mensuração de impacto social, tanto da aceleradora quanto dos negócios acelerados, os respondentes avaliaram como impacto médio ou alto. Foram citadas dificuldades com relação à subjetividade de alguns resultados. A maioria dos respondentes alegou que o desafio em questão já foi muito mais grave para as respectivas instituições, mas que com a identificação de *KPIs*[23] para os negócios, a mensuração ficou um pouco mais simples. É possível relacionar também a semelhança entre as avaliações desses desafios, visto que, a mensuração do impacto das aceleradoras é altamente dependente do impacto social dos acelerados.

A seleção e contratação de colaboradores alinhados com a cultura da instituição foi considerada de baixo ou muito baixo impacto. Segundo as respondentes, é relativamente simples encontrar pessoas com perfil para trabalhar com negócios de impacto social, principalmente pela região em que as aceleradoras se instalam, em todos os casos, nas capitais dos estados (alta concentração de jovens engajados e em busca de oportunidades).

Com relação aos desafio de gerenciar e quitar as despesas relacionadas à legislação e tributos, que apresentou menor impacto e maior variabilidade teve tais resultados porque duas das respondentes alegaram que não houve dificuldade nesse desafio. Uma delas teve o apoio de um escritório de advocacia para a sua fundação, e outra atua como projeto, e não como empresa ou instituição.

4.2.2 Terceira seção - Causas dos desafios

O objetivo da seção foi obter mais insumos para investigar as origens dos principais desafios apresentados da segunda seção. Com relação à dificuldade de atração de negócios para os programas, os pontos relacionados como causas foram a concorrência com outras aceleradoras, visto que elas tendem a se concentrar nas mesmas regiões (principalmente nas

[23] São ferramentas de gerenciamento para se executar a medição e o resultante nível de desempenho e sucesso de administração dentro de uma empresa ou de um determinado sistema, destacando no "como" e designando quão bem os processos dessa organização, concedendo que seu objetivo seja obtido. (Rodrigues, Canelada, 2015)

capitais da região sudeste do país), a conscientização do que é um Negócio de Impacto Social, e, para alguns casos, o próprio valor para manter o negócio no programa de aceleração.

A Tabela 6 apresenta, em ordem decrescente, o nível de dificuldade que os respondentes relacionam a cada uma das causas apresentadas.

Tabela 6 - Intensidade do impacto das causas

	ACELERADORAS					
CAUSAS	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**MÉDIA**
Tamanho do mercado para aceleradoras de negócios de impacto social	Alto	Médio	Alto	Alto	Muito alto	3,80
Dificuldade de encontrar mecanismos adequados de financiamento	Não houve	Alto	Médio	Alto	Baixo	2,60
Falta de pessoal qualificado para os processos necessários no gerenciamento e na execução das atividades da aceleradora	Médio	Médio	Baixo	Baixo	Baixo	2,40
Falta de políticas públicas que proporcionem a infraestrutura para o desenvolvimento das startups, incluindo financiamento governamental, marco regulatório e incentivos fiscais	Não houve	Alto	-	-	Médio	3,00
Integração aos sistemas locais e regionais de inovação	Baixo	Baixo	Baixo	Muito baixo	Médio	2,00
Desconhecimento dos métodos de aferição de impacto	Não houve	Não houve	Não houve	Não houve	Não houve	0,00

Analisando a Tabela 6, nota-se que o tamanho do mercado para as aceleradoras de impacto social foi muito citado pelas respondentes quando estas foram questionadas sobre o nível de dificuldade. Quando exploramos o desafio relacionado à causa, atração de negócios

para os programas, vemos que este também foi muito citado na segunda seção. O principal ponto citado foi a pouca quantidade de negócios de impacto com a maturidade necessária para entrar no programa de aceleração, além de negócios que tenham previsão de sustentabilidade financeira e impacto social relevante. Vale ressaltar que a respondente que qualificou a causa com o maior grau de influência apresentou um ponto de vista diferente. Como esta é uma organização que visa, além do impacto social, o lucro, foi dito que a concorrência do mesmo mercado com aceleradoras que atuam como ONGs é muito difícil.

A segunda causa que mostrou maior impacto nas respondentes foi a dificuldade de encontrar mecanismos adequados de financiamento. Segundo estas, muitos investidores ainda não vêm benefício em investir em negócios que fomentam soluções de impacto social. É importante ressaltar que as duas respondentes que elencaram o impacto de "não houve" e "baixo" à causa são as que oferecem investimento direto em seus programas.

A falta de pessoas qualificadas para os processos necessários no gerenciamento e na execução dos processos da aceleradora foi considerado pela maiorias das respondentes como sendo de baixo impacto para as instituições, visto que, conforme comentado acima,a localização das aceleradoras facilita o processo de seleção e contratação de colaboradores qualificados e alinhados com a cultura dessas instituições.

No que tange a dificuldade em vender as soluções dos negócios acelerados para o governo, o ponto relacionado como causa foi a falta de processos que auxiliem nessa conexão entre Negócios de Impacto Social (ou aceleradoras) e governo, que pode ser igualado por uma das causas apresentadas abaixo, a falta de políticas públicas que proporcionem a infraestrutura para o desenvolvimento das *startups*, incluindo financiamento governamental, marco regulatório e incentivos fiscais. Vale ressaltar que dois dos respondentes não souberam classificar essa causa, ambos alegaram que não tinham conhecimento dos processos dessa área, e optaram por não dar uma resposta para essa questão.

A integração aos sistemas locais e regionais de inovação foi considerada como baixa por grande parte da amostra. O motivo apresentado foi o de que existem redes de aceleradoras e de acelerados que auxiliam no desenvolvimento destes de forma orgânica. O intuito maior desses negócios é impactar positivamente a sociedade e, evoluindo juntos, eles conseguem atingir esse objetivo.

Com relação aos métodos de mensuração de impacto, todas as respondentes defenderam que esta não é a causa direta do desafio de mensurar o impacto social dos acelerados e das aceleradoras, pois conhecer métodos de aferição não é o problema. Algumas relacionaram o desafio à subjetividade de algumas soluções de negócios e ao valor de algumas formas de mensuração. Um exemplo dado foi o de um negócio focado na melhoria dos processos de educação de crianças de sete a dez anos em uma comunidade. Como mensurar o desenvolvimento cerebral para comparar com os processos antigos de aprendizado de uma forma barata (visto que já foi citado que muitos dos negócios não possuem dinheiro próprio para investimento) e simples, uma vez que o principal é impactar positivamente e não mensurar o impacto?

4.2.3 Quarta seção - Estratégias de superação

4.2.3.1 Estratégias já usadas

Uma estratégias de superação proposta e executada por uma das aceleradoras respondentes para tentar contornar a atração de negócios sociais com potencial para aceleração foi a sensibilização e conscientização do público para com os negócios sociais. Essa solução oferece a possibilidade de trazer potenciais empreendedores sociais para esse mercado, visto que, segundo um dos respondentes, ainda existe uma certa resistência à ideia de lucrar com atividades sociais.

Com relação a mensuração de impacto social, tanto das instituições, quanto dos negócios acelerados, quase todos os entrevistados citaram a Teoria de Mudança como uma metodologia utilizada para superar esse desafio. Segundo Silva (2018), as Teorias de Mudança vêm do campo da gestão por resultados. Essas teorias são uma forma de projetar os compromissos de um negócio com a sociedade e se resumem a um fluxo explicativo que é capaz de demonstrar de que maneiras as transformações sociais almejadas e necessárias serão produzidas. As teorias encadeiam estratégias, população alvo, produtos, resultados e impactos em relações causais. Na Figura 8, são apresentados os componentes de uma Teoria de Mudança.

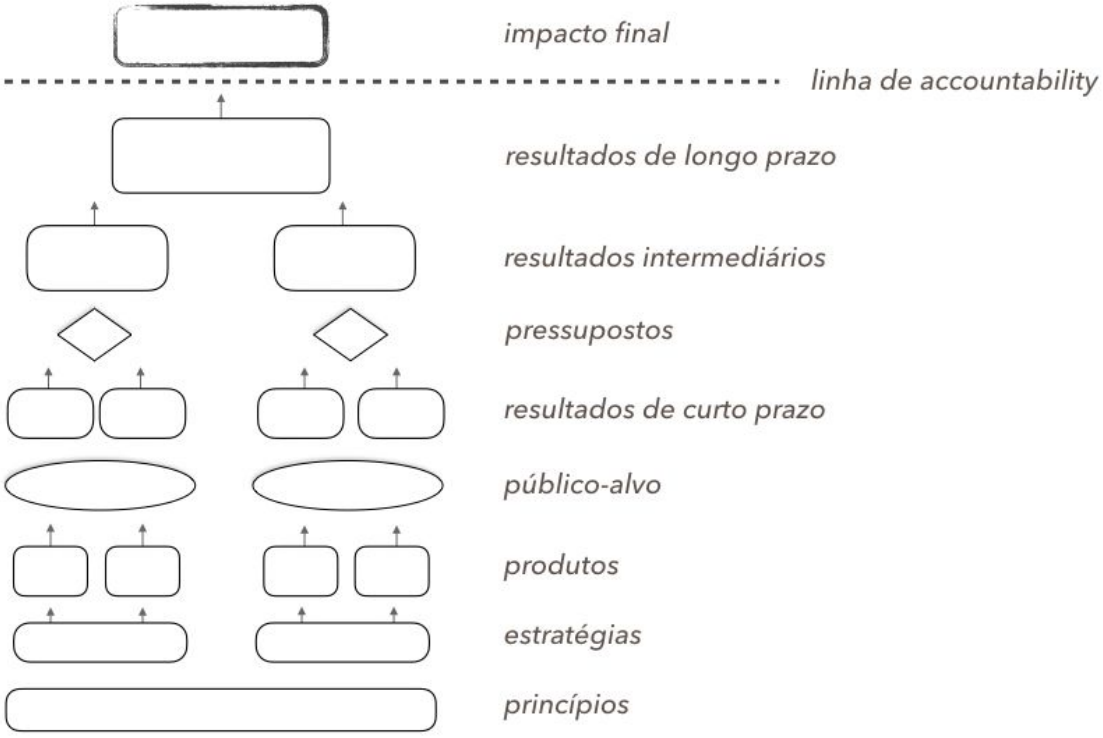


Figura 8 - Componentes da Teoria de Mudança
Fonte: Quintessa (2017)

No que se refere aos indicadores,

> "Com critérios de desempenho colados aos indicadores, tal como um número ou um percentual esperado em um determinado período de tempo, mas também com permanente leitura qualitativa da realidade e do funcionamento do próprio negócio, é possível guiar as operações de forma a adaptar o negócio às demandas e oportunidades emergentes. Ainda que uma Teoria de Mudança seja a projeção de um futuro desejável, ela é também uma aposta que poderá ser alterada ao longo do percurso"(Silva, 2018).

Outra estratégia citada, dessa vez para auxiliar as aceleradoras no contato entre negócios sociais e governo, é a utilização de instituições que auxiliam nessa relação, fazendo com que tais negócios possam escalar e ter o apoio do governo.

4.2.3.2 Estratégias sugeridas

Foi apresentada a possibilidade de estender os projetos de aceleração para os setores de responsabilidade social de empresas privadas. Tal estratégia pode impactar positivamente na causa de maior dificuldade entre os acelerados (tamanho do mercado para aceleradoras de

negócios de impacto social) e, por consequência na dificuldade mais citada nas perguntas abertas da segunda seção, a atração de negócios para os programas.

Outro ponto citado, desta vez relacionado aos desafios de sustentabilidade financeira e a dificuldade de vender as soluções dos negócios acelerados para o governo, foi o de abertura de editais do governo para aceleradoras e Negócios de Impacto Social. Com isso, as aceleradoras, mesmo sem fins lucrativos, conseguiriam atingir a sustentabilidade financeira, ou participando do edital, ou acolhendo acelerados participantes desses editais, que teriam recursos para investir no desenvolvimento do produto oferecido.

Outro ponto sugerido, relacionado a pouca quantidade de Negócios de Impacto com a maturidade necessária para entrar no programa de aceleração, foi a criação de programas para potencializar essa possibilidade, auxiliando na otimização do impacto e na previsão de sustentabilidade financeira desses negócios. Um dos respondentes sugeriu que esse programa poderia vir a partir de parcerias com incubadoras, que poderiam auxiliar e, de certa forma, preparar alguns negócios de impacto social para os programas de aceleração.

Os pontos apresentados nessa seção podem ser explorados por outras instituições de fomento com o fim de amenizar o impacto dos desafios citados. Como pontos principais levantados, estão a teoria de mudança para facilitar a mensuração do impacto e a possibilidade de oferecer serviços para empresas privadas como forma de aumentar a receita e obter a sustentabilidade financeira com mais facilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar e analisar os principais desafios apresentados por Aceleradoras de Negócios de Impacto Social no Brasil assim como explorar possíveis estratégias de superação para tais desafios. Pelo que foi apresentado nos itens anteriores, pode-se concluir que o objetivo foi atingido.

Foram entrevistadas aceleradoras que se enquadram nas seguintes características: Programas de aceleração com duração entre três meses e 1 ano; Esquema de aceleração em grupo; Podendo ou não possuir fins lucrativos; Realizar programas de aceleração cíclicos; Acolher negócios de impacto social no estágio inicial e/ou de expansão e; Oferecer mentoria frequente para os acelerados durante os programas.

No que se refere aos níveis de impacto e de dificuldade dos desafios e causas apresentados, foram alcançadas algumas conclusões importantes. Uma delas é que as Aceleradoras de Negócios de Impacto entrevistadas apresentaram a maior dificuldade em superar e enfrentar os desafios relacionados a aspectos financeiros, sendo estes o de obter sustentabilidade financeira, mesmo a maioria das respondentes não tendo fins lucrativos, e a atração de negócios com previsão de sustentabilidade financeira.

As soluções sugeridas foram a exploração de possíveis serviços para empresas privadas como forma de amenizar a dificuldade em conseguir a sustentabilidade financeira e o planejamento e estabelecimento de parcerias entre incubadoras e aceleradoras com o fim de aumentar o potencial dos negócios acelerados.

Outra consideração importante é em relação escalabilidade das instituições. De acordo com os entrevistados, por ser um processo de acompanhamento frequente, torna-se inviável escalar os projetos de aceleração sem aumentar, na mesma proporção, o número de colaboradores e mentores associados.

No que diz respeito a um dos objetivos específicos, o de clarificar o conceito de Negócios de Impacto Social, apesar das várias discussões apresentadas, a definição da Artemisia, empresas que oferecem (propositalmente) soluções para problemas sociais da população de baixa renda , foi a utilizada para embasar o trabalho.

O segundo objetivo específico era identificar o perfil e as características das Aceleradoras de Negócios de Impacto Social brasileiras. Os resultados da pesquisa mostraram que essas instituições de fomento entrevistadas são consideradas microempresas ou empresas de pequeno porte. Outro ponto levantado é que quatro das cinco respondentes conseguiram atingir a sustentabilidade financeira e que a média de anos de existência das entrevistadas é de sete anos. Todas oferecem mentoria e networking para os negócios acelerados e algumas oferecem também serviço de coaching e possibilidade de investimento.

A pesquisa apresenta uma restrição que deve ser considerada. Trata-se do tamanho do espaço amostral, visto que seu tamanho reduzido dificulta a chegada de conclusões amplas acerca das aceleradoras de negócios de impacto social que atuam no território nacional.

Os dados apresentados neste trabalho poderão contribuir para o avanço da compreensão do fenômeno do empreendedorismo social no Brasil, uma vez que existem poucos trabalhos acadêmicos disponíveis sobre Aceleradores de Negócios de Impacto Social.

Considerando a área organizacional, os dados coletados durante as entrevistas, assim como o material apresentado no referencial teórico poderão ser úteis para aceleradoras que desejem desenvolver novos negócios.

Com relação à pesquisas futuras, vale ressaltar que o campo acadêmico necessita de trabalhos relacionados à mensuração de impacto social, à Teoria da Mudança e ao mercado 2.5, uma vez que estes são pontos importantes e complexos destacados na análise de dados das entrevistas feitas. Como uma limitação do estudo foi a quantidade de aceleradoras entrevistadas, também é sugerida a realização de uma pesquisa com uma amostra maior, a fim de validar os resultados apresentados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ABREU, Paulo RM; NETO, Campos. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil**. Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVcepe), 2016.

ANDE, Aspen Network Of Development Entrepreneurs; ICE, Instituto de Cidadania Empresarial. **O PANORAMA DAS ACELERADORAS E INCUBADORAS NO BRASIL**. 1°. Disponível em: <https://www.galidata.org/assets/report/pdf/GALI_BrazilLandscapeStudy_PORT.PDF>. Acesso em: 14 out. 2017.

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidade Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Perguntas frequentes.** Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>. Acesso em: 15 set. 2017.

ARANTES, Bruno Otávio. **ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL**. Universidade do Estado de Minas Gerais, p. 295.

PNUD, Programa das Nações Unidas. **Mercados Inclusivos no Brasil: Desafios e oportunidades do ecossistema de negócios.** Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/73dcf2696e7be2758b2b40d64eda846c/$File/5764.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2017.

ASSAD, F. A., SILVA, M., RODRIGUES, L., & BASÍLIO, V.. **Negócios Sociais: Revisando os conceitos internacionais e refletindo sobre a realidade brasileira.** XIII Seminários de Administração (SEMEAD), 2010.

BARKI, Edgard. **Negócios de impacto: tendência ou modismo?**. GV-executivo, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.

BEZERRA, F. A.; SPESSATTO, G. **Utilização das abordagens positiva e normativa nas pesquisas em contabilidade.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 2008. p. 1-15.

BOCAYUVA, Pedro Cláudio. **O que é incubadora social**, 2006.

BOTELHO, Antonio José Junqueira; DIDIER, Daniela; RODRIGUEZ, V. R. **Impulsionando o Take-off da Inovação no Brasil: O Investidor Anjo**. Proc. Enanpad. Salvador, Bahia, 2006.

CARVALHO, J. M. **O desempenho nas organizações sem fins lucrativos**. Maia, Instituto Superior da Maia, 2008.

CHOICE, Movimento. **Embaixadores Choice 2.0.** Disponível em: <https://www.movimentochoice.com/embaixadores-choice-2-0>. Acesso em: 09 jun. 2018.

CHOICE, Movimento. **O que são Negócios Sociais?**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3OtzJUfVhLw>. Acesso em: 10 out. 2017.

COHEN, Susan. **What do accelerators do? Insights from incubators and angels.** 2014.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. **A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis.** Revista de Administração (São Paulo), v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

DA SILVA FLÔR, C.; SANTOS, G. S. A. P.; ZANINI, M. C.; EHLERS, A. C. D. S. T., & TEIXEIRA, C. S. **As Aceleradoras Brasileiras: levantamento para identificação do foco, atuação e distribuição territorial.** Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 3, n. 2, p. 77-96, 2018.

DEFOURNY, Jacques; BORZAGA, C. **From third sector to social enterprise.** London: Routledge, 2001.

DE OLIVEIRA, Ratinho Antunes; FILIPE, Tiago. **Are they helping? An examination of business incubators' impact on tenant firms**. University of Twente, 2011

GUIMARÃES, Gleny TD; MACIEL, Cleverton; EIDELWEIN, Karen. **Transformações no mundo do trabalho, economia solidária e sua relação com incubadoras sociais**. Textos & Contextos (Porto Alegre), v. 6, n. 1, 2007.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. **Desafios da parceria governo e terceiro setor**. Revista de administração, v. 33, n. 1, p. 12-19, 1998.

FTFS, Força Tarefa de Finanças Sociais. **O QUE SÃO FINANÇAS SOCIAIS**. Disponível em: <http://forcatarefafinancassociais.org.br/o-que-sao-financas-sociais/>. Acesso em: 22 nov. 2017.

FISCHER, Rosa Maria. Estado, **Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais.** Revista de Administração-RAUSP, v. 40, n. 1, 2005.

GALERA, Giulia; BORZAGA, Carlo. **Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation.** Social enterprise journal, v. 5, n. 3, p. 210-228, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas.** Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, p. 44-45, 2002.

IBMEC, Instituto. **O que é venture capital.** Disponível em: <http://ibmec.org.br/geral/o-que-e-venture-capital/>. Acesso em: 20 out. 2017.

KERLIN, Janelle A. **Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences**. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, v. 17, n. 3, p. 246, 2006.

LAHÓZ, André. **Empresa é para lucrar**. Revista Exame. São Paulo, p. 30, 2005.

LIMEIRA, Tania M,. PAPEL. **O PAPEL DAS ACELERADORAS DE IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL**. 2014.

LIU, Ying. **An overview of angel investors in Canada**. MFA paper, 2000.

MACHADO DE MAGALHÃES, Juliano; DAUDT, Cláudio Gustavo; ROSS PHONLOR, Patrícia. **Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital.** RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n. 4, 2009.

MASON, Colin; BROWN, Ross. **Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship**. Final Report to OECD, Paris, v. 30, n. 1, p. 5, 2014.

MCKINSEY, ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E. COMPANY. **Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**. 2006.

NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL, ONU. **Conheça os novos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.** Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>. Acesso em: 04 set. 2017.

NAIGEBORIN, Vivianne. **Negócios Sociais: um modelo em evolução**. São Paulo. Artemisia, 2010.

NEGÓCIOS SOCIAIS BRASIL, Yunus. **Relatório de Impacto Social 2016: Criando negócios que fazem a diferença**. 1º. Disponível em: <https://docs.wixstatic.com/ugd/bc8ef0_d1e913052e1443e5b7e5fcac627190c0.pdf>. Acesso em: 14 set. 2017

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. Franca-SP: Unesp, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model canvas. Self published**. Last, 2010.

PAUWELS, C.; CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; & VAN HOVE, J. **Understanding a new generation incubation model: The accelerator.** Technovation, v. 50, p. 13-24, 2016.

PIPE, Social. **Em que fase da jornada meu negócio está?**. Disponível em: <http://blog.pipe.social/2017/10/19/em-que-fase-da-jornada-meu-negocio-esta/>. Acesso em: 13 nov. 2017.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patricia; BACK, Léa. **Modelo de negócios com impacto social.** RAE-Revista de Administração de Empresas, 2016.

QUINTESSA. **Guia 2.5**. Disponível em: <http://www.guiadoisemeio.com.br/wp-content/uploads/2018/01/GUIA-2.5_Edi%C3%A7%C3%A3o-2017_Quintessa_Vers%C3%A3o-29jan18.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2018.

RIBEIRO, ARTUR TAVARES VILAS BOAS; PLONSKI, GUILHERME ARY; ORTEGA, L. M. **Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil.** In: XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia. Porto Alegre, RS, Brasil. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, Alessandra Candido; CANELADA, Mayele. **Utilização de KPI - Indicadores de desempenho na cadeia de suprimentos. Um estudo de caso em indústria metalúrgica.** Trabalho de conclusão de curso. Eurípedes Soares da Rocha. 2015.

RODRÍGUEZ, Herman; ANDRÉS, Julián. **Start-up development in Latin America: the role of venture accelerators**. Tese de Doutorado. Massachusetts Institute of Technology. 2015.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. **Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional.** Revista Interdisciplinar de Gestão Social, v. 3, n. 1, 2014.

SANTANA, Ana Lúcia Jansen de Mello. **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. 2015.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa** 2013, p. 17. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf/>. Acesso em: 09 jun. 2018.

SEBRAE, RJ. **Pesquisa do Ecossistema de Negócios de Impacto Social do Rio de Janeiro: Relatório Consolidado.** Disponível em: <http://www.negociosdeimpactosebrae.com.br/assets/uploads/files/relatorio-negocio-de-impacto-social.pdf>. Acesso em: 14 out. 2017.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas. **O que são negócios de impacto social**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 03 nov. 2017.

SILVIA, Rogério. **"Para transformar a realidade, os Negócios Sociais precisam conhecer as Teorias de Mudança. Eis as chaves".** Disponível em: <https://projetodraft.com/para-transformar-a-realidade-os-negocios-sociais-precisam-conhecer-as-teorias-de-mudanca-eis-as-chaves/>. Acesso em: 12 jun. 2018

SILVIA, Rogério. Verbete draft: **O que é Teoria da Mudança.** Disponível em: <https://projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-teoria-da-mudanca/>. Acesso em: 12 jun. 2018

YOUNG, Dennis R. **Alternative perspectives on social enterprise.** Nonprofits and business, p. 21-46, 2009.

ANEXO A – ROTEIRO PROPOSTO PARA A ENTREVISTA COM AS ACELERADORAS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Este roteiro tem como objetivo obter informações sobre os desafios enfrentados por Aceleradoras de Negócios de Impacto Social. Vale ressaltar que todas as respostas coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, sendo garantida a segurança das informações para fins que não estejam relacionados à essa pesquisa. A identidade dos respondentes será mantida em total anonimato e as respostas não serão associadas às instituições representadas . Desde já, agradeço pela colaboração.

SEÇÃO 1: Aspectos do Negócio

1. Nome da Aceleradora

---

2. Qual é o seu cargo?

---

3. Qual o ano de fundação da sua organização?

---

4. A sua aceleradora se situa em qual cidade?

---

5. Quantos colaboradores remunerados a sua instituição possui?
   ( ) Até 9
   ( ) Entre 10 e 29
   ( ) Entre 30 e 49
   ( ) Entre 50 e 69
   ( ) Acima de 70
6. Quais serviços vocês oferecem para os seus acelerados?
   [ ] Mentoria

[ ] Capacitação

[ ] *Networking*

[ ] Escritório

[ ] Investimento

[ ] Outros _____

7. A sua aceleradora recebe investimento a partir de :

   [ ] Fundo de parceiros

   [ ] Fundo próprio

   [ ] Outros: _____

8. A aceleradora é economicamente sustentável?

   ( ) Sim

   ( ) Não

9. A aceleradora tem fins lucrativos?

   ( ) Sim

   ( ) Não

10. Vocês geram receita através de:

    [ ] Serviços

    [ ] Patrocínios

    [ ] Projetos

    [ ] Evento(s)

    [ ] Não geramos receita

    [ ] Outro: _____

SEÇÃO 2: Desafios

1. Quais os três desafios que causam o maior impacto no desenvolvimento da sua instituição?

_____

_____

_____

_____

2. Dos desafios apresentados no quadro abaixo, qualifique o grau de dificuldade que sua instituição enfrenta ou enfrentou para a sua superação.

Desafios	Não houve	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
Contratar mão de obra alinhada com a cultura organizacional da instituição	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Obter sustentabilidade financeira	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Escalar o negócio	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Gerenciar e quitar as despesas relacionadas à legislação e tributos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Mensurar o Impacto Social da instituição	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Mensurar o Impacto Social dos negócios acelerados	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Encontrar Negócios aptos para entrar no programa de aceleração	( )	( )	( )	( )	( )	( )

3. Comentários adicionais:
   (Espaço pode ser explorado para investigar os principais desafios apresentados)

SEÇÃO 3: Causas dos desafios

1. Quais seriam as causas associadas aos desafios mencionados na pergunta 2.1 que causam o maior impacto no desenvolvimento da sua instituição?

2. Das causas apresentados no quadro abaixo, qualifique o grau de influência que você acredita que estas impactaram nos desafios enfrentados pela sua instituição.

Causas	**Não houve**	**Muito baixo**	**Baixo**	**Médio**	**Alto**	**Muito alto**
Tamanho do mercado para aceleradoras de negócios de impacto social	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Dificuldade de encontrar mecanismos adequados de financiamento	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Falta de políticas públicas que proporcionem a infraestrutura para o desenvolvimento das *startups*, incluindo financiamento governamental, marco regulatório e incentivos fiscais	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Falta de pessoal qualificado para os processos necessários no gerenciamento e na execução das atividades da aceleradora	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Integração aos sistemas locais e regionais de inovação	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Conhecimento dos métodos de aferição de impacto	( )	( )	( )	( )	( )	( )

4. Comentários adicionais:

   (Espaço pode ser explorado para investigar as principais causas dos desafios apresentados)

_____

_____

_____

_____

SEÇÃO 4: Estratégias de superação

1. O que você considera ser necessário para superar os desafios classificados como muito difíceis?

_____

_____

_____

_____

2. Comentários adicionais:

(Espaço pode ser explorado para investigar as principais estratégias de superação de desafios)

_____

_____

_____

_____

ANEXO B - TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 07 de Dezembro de 2018.

LARISSA ÁLVARO MARQUES DE OLIVEIRA — 201349079
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A) — Matrícula

Larissa Á. M de Oliveira — 117.529.286-95
ASSINATURA — CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

ANEXO C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Repositório Institucional

UFJF Universidade Federal de Juiz de Fora

Termo de Autorização para publicação de trabalhos acadêmicos em formato eletrônico no Repositório Institucional Digital da Produção Científica e Intelectual da UFJF

1. Identificação da material bibliográfico: ( )Tese ( ) Dissertação (x) TCC graduação ( ) TCC Especialização

2. Identificação da Tese ou Dissertação

Autor: Larissa Álvaro Marques de Oliveira

Matrícula: 201349079 CPF: 117.529.286-95 Telefone fixo: (32)3061-1328

Telefone celular: (32)99109-9629 E-mail: larissa.marques@engenharia.ufjf.br

Nome do orientador: Prof. Dr., Bruno Milanez

Título do trabalho: DESAFIOS ENFRENTADOS POR ACALERADORAS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL NO BRASIL

Co-orientador: _____

Membros da Banca: D. Sc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes, M. Sc, José Geraldo Ferreira, D. Sc., Bruno Milanez

Pós Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado)

Programa: _____ Curso: _____

Área do Conhecimento: _____ Palavras-chave: _____

Data da defesa: __/__/____

Pós-graduação Lato Sensu (especialização)

Curso de Pós-Graduação: _____

Área do Conhecimento: _____ Palavras-chave: _____

Data da defesa: __/__/____

Graduação

Curso: Engenharia de Produção Data da defesa: 22 /06 /2018

Área do Conhecimento: Rede de Empresas, Gestão da Cadeia Produtiva e Responsabilidade Social Organizacional

Palavras-chave: Aceleradoras, Setor 2.5, impacto social, Brasil, dificuldades, empreendedores sociais.

3. Agência (s) de fomento (se houver): _____

4. Licença de uso

Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo o Centro de Difusão do Conhecimento da Universidade Federal de Juiz de Fora a disponibilizar a obra no Repositório Institucional gratuitamente, de acordo com a licença pública ***Creative Commons*** Licença 4.0 Internacional por mim declarada sob as seguintes condições.

Permite uso comercial de sua obra? ( ) Sim (x) não

Permitir alterações em sua obra? ( ) sim ( ) sim, desde que outros compartilhem pela mesma licença (x) não

A obra continua protegida por Direitos Autorais e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

4. Informação de acesso ao documento:

Liberação para publicação: (x) Total ( ) Parcial

A restrição (parcial ou total) poderá der mantida por até um ano a partir da data de autorização da publicação. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à PROPP ou PROGRAD. Em caso de publicação parcial, o embargo será de 12 meses. Especifique o (s) arquivo(s) capítulo(s) restritos:

_____

Declaração de distribuição não-exclusiva

O referido autor:

a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer pessoa ou entidade.

b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Juiz de Fora os direitos requeridos por esta licença e que esse material, cujos direitos são de terceiros, está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdos do documento entregue.

c) Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a UFJF, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo contrato ou acordo.

Assinatura do autor Larissa Álvaro Marques de Oliveira **Data 07/12/2018**