



TENDÊNCIAS

 anprotec

Apoio:



# NEGÓCIOS DE IMPACTO

Como incubadoras e aceleradoras podem contribuir para a criação e o fortalecimento de negócios que oferecem soluções para problemas sociais e ambientais

**Coordenação e autoria:**

Fernanda Bombardi

**Colaboração e revisão:**

Marcel Fukayama

Samir Hamra

Fernanda Bombardi, Marcel Fukayama e Samir Hamra  
Negócios de Impacto  
[Recurso eletrônico on-line] : Negócios de Impacto/ Fernanda Bombardi,  
Marcel Fukayama e Samir Hamra – Brasília, DF:

ANPROTEC, 2018.

44 p. : il. – (ANPROTEC – Tendências)

Inclui referências

ISBN: 978-85-87196-42-2

Modo de acesso: <https://informativo.anprotec.org.br/ebook-negocios-de-impacto>

1. Negócios de Impacto.
2. Incubadoras.
3. Aceleradoras.
4. Empreendimentos
5. Ambientes de Inovação.

*Catálogo na publicação por:*

# Agradecimentos

Agradecemos a Daniel Brandão (Move Social), Diogo Quitério (ICE), Krishna Aum de Faria (SEBRAE), Carlos Eduardo Negrão Bizzotto (Anprotec) e Sheila Oliveira Pires (Anprotec) pelas contribuições na elaboração deste material.

# Sobre as organizações que produziram este conteúdo



Criada em 1987, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) reúne mais de 350 associados, entre incubadoras de empresas, aceleradoras, parques tecnológicos, coworkings, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras entidades ligadas ao empreendedorismo e à inovação. Líder do movimento no Brasil, atua por meio da promoção de atividades de capacitação, articulação de políticas públicas, geração e disseminação de conhecimentos, a fim de fortalecer atores e ambientes para fazer o empreendedorismo inovador acontecer no Brasil. Mais informações em [anprotec.org.br](http://anprotec.org.br)



Criado em 1999, o ICE é uma organização da sociedade civil que tem como missão articular líderes transformadores no desenvolvimento de iniciativas inovadoras que potencializem impacto social positivo na população de baixa renda. Tendo como propósito central o fomento à inovação social, o ICE escolheu como foco de sua atuação para o período de 2014 a 2020 o fortalecimento do ecossistema de Finanças Sociais e Negócios de Impacto, com a certeza de que é necessário e possível atrair mais capital para soluções inovadoras e escaláveis no campo social. O ICE atua em rede de maneira cooperativa e colaborativa, com a finalidade de ampliar o impacto de suas ações por meio de seus projetos. Mais informações em [ice.org.br](http://ice.org.br)



O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (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\$ 4,8 milhões. Em 2018 completa 46 anos, atuando com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios. Mais informações em [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br).



A Din4mo tem o objetivo de fortalecer empreendedores que resolvem problemas sociais. Eles contribuem para que negócios possam reduzir desigualdades, melhorar condições de vida e transformar a condição urbana. Através do Inovadores de Impacto, ofertam apoio a gestão, governança, acesso a capital e acesso a mercado, ampliando eficiência e acelerando o desenvolvimento dos empreendimentos. Por meio da empresa de participações Din4mo Ventures, lideram com uma rede de mais de 500 investidores o processo de captação e investimento entre R\$ 300 mil a R\$ 1 milhão para ampliar o impacto e a escala dos negócios. Mais recentemente, criaram uma unidade pioneira de Blended Finance para estruturar operações que endereçam capital de giro para negócios de impacto e crédito para famílias de baixa renda. São uma Empresa B Certificada desde 2015. Mais informações em [din4mo.com](http://din4mo.com).

06

INTRODUÇÃO

08

CONTEXTO

ECOSSISTEMA DE  
FINANÇAS SOCIAIS

12

CONCEITOS

O QUE SÃO  
FINANÇAS SOCIAIS?  
O QUE SÃO NEGÓCIOS  
DE IMPACTO?  
O QUE SÃO  
ORGANIZAÇÕES  
INTERMEDIÁRIAS?

18

O PAPEL DE  
INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

O PAPEL DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS  
DE FORTALECER GESTÃO,  
ACESSO A CAPITAL E ACESSO  
A MERCADO  
O CERNE E O FOMENTO  
AOS NEGÓCIOS DE IMPACTO

26

PROGRAMA  
INCUBAÇÃO E  
ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A  
EXPERIÊNCIA DA  
ANPROTEC,  
SEBRAE E ICE

QUEM JÁ PARTICIPOU  
PROPOSTAS PREMIADAS

34

REFLEXÕES  
FINAIS

36

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE  
IMPACTO SOCIAL  
POR DANIEL  
BRANDÃO

41

FONTES  
CONSULTADAS

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

# Introdução

Quais benefícios seus negócios trazem para a sociedade? Por muito tempo, empreendedores responderam a esse questionamento com os seguintes aspectos: arrecadação de impostos, geração de empregos e geração de renda. Alguns negócios, porém, comprovam que é possível ir além, ao oferecer produtos e serviços que gerem lucro a partir de impacto positivo na sociedade. Conhecidos como negócios de impacto, esses empreendimentos propõem soluções para problemas sociais e ambientais, no sentido, especialmente, de resolver problemas da população de baixa renda.

Não resta dúvida de que é perfeitamente viável ganhar dinheiro e ao mesmo tempo fazer a diferença na vida de tanta gente alheia ao processo de desenvolvimento social. O capitalismo da mais valia, conforme o qual quanto mais se ganha melhor, não é sustentável no longo prazo. Os recursos naturais estão cada vez mais escassos, e a pobreza endêmica compromete o progresso das nações. A lógica excludente do ou – ou se ganha dinheiro ou se ajuda o próximo – perde espaço para a o viés do e, pelo qual é possível unir os dois eixos.

É ponto pacífico que os recursos oriundos do governo, do investimento social privado, dos organismos multilaterais e da filantropia não são suficientes para resolver os complexos problemas sociais que maculam

a população brasileira e mundial e implicam mazelas crônicas relacionadas a saúde, educação, acesso aos bens de consumo, infraestrutura, habitação, saneamento, energia, mobilidade urbana e a tantas outras. Os negócios de impacto surgem como uma alternativa inteligente e inovadora de somar esforços para que essa jornada desafiadora obtenha êxito.

Esse diferente modelo de negócio se mostra cada vez mais benéfico para a sociedade do século XXI, desafiada a solucionar questões sociais e ambientais por meio de mecanismos que vão além de doações e ações governamentais. Assunto novo para muitos, os negócios de impacto despertam o interesse de investidores e instituições financeiras. Isso é o que mostra o estudo realizado pela Força Tarefa de Finanças Sociais em parceria com a Deloitte, lançado em março de 2015. Segundo o levantamento, o Brasil investiu R\$ 13 bilhões em 2014 em atividades que produzem impacto social e retorno financeiro. Para se ter uma ideia do tamanho desse universo, em levantamento realizado pela Pipe Social, lançado em junho de 2017, foram mapeados 589 negócios de impacto no Brasil. Considerando que é um levantamento não exaustivo, esse número tende a ser ainda mais alto.

Esse movimento tem ganhado cada vez mais força e atraído a atenção de diferentes esferas da sociedade. Uma grande conquista do setor nessa direção foi a institucionalização, ao final de 2017, da Estratégia Nacional para Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO). Coordenada pela Secretaria de Inovação e Novos Negócios do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, a ENIMPACTO tem como objetivo articular diferentes órgãos de governo, bem como parceiros da sociedade (entidades

SUMÁRIO

**INTRODUÇÃO**

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

empresariais, fundacionais, organizações não governamentais, comunidade científica e tecnológica) na promoção de um ambiente favorável ao desenvolvimento de empreendimentos capazes de gerar soluções de mercado para os problemas sociais e ambientais brasileiros.

A Anprotec tem se empenhado em debater e disseminar esse tema. Em dois anos consecutivos, 2015 e 2016, os negócios de impacto foram abordados na Conferência da Anprotec, e em 2015 foram o tema central do Fórum Sebrae de Inovação. O Programa de Incubação e Aceleração de Impacto, lançado também em 2015, é um outro exemplo. Fruto de uma parceria entre a Anprotec, o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e o Sebrae, a iniciativa forma durante seis meses um grupo de incubadoras e aceleradoras para desenvolverem um plano de ação dedicado a atração, seleção e acompanhamento de negócios de impacto. Em dois anos foram 45 incubadoras e aceleradoras formadas, sendo expectativa formar 100 organizações até 2020.

As soluções de problemas sociais, ambientais e econômicos já são assunto recorrente no movimento do empreendedorismo inovador. Isso demonstra que os negócios de impacto vieram para ficar e devem ser estimulados. Nesse contexto, qual o papel das incubadoras e aceleradoras de empresas na promoção desses negócios? Como esses mecanismos podem atuar para fomentar negócios rentáveis, que atendam às demandas da sociedade?

Este e-book não pretende esgotar o tema, mas, sim, apresentar algumas reflexões e caminhos. Nele, você encontrará também o contexto para o surgimento dos negócios de impacto no Brasil e no mundo, além dos conceitos que estão sendo elaborados para a organização desse segmento. A geração de emprego e renda e, principalmente, o desenvolvimento local sempre estiveram no foco de incubadoras de empresas e aceleradoras. Apesar de muito já ter sido feito nesse sentido, agora há uma necessidade ainda maior de que os mecanismos de geração de empreendimentos estejam preparados para receber e alavancar negócios de impacto.

Boa leitura!

SUMÁRIO

**INTRODUÇÃO**

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

---

# Contexto

Os problemas sociais e ambientais existentes no mundo todo são inúmeros e estão refletidos na desigualdade social e na degradação contínua do meio ambiente. As demandas para enfrentar esses problemas são infinitas e se tornam cada vez mais urgentes para a manutenção da vida no planeta.

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (<https://nacoesunidas.org/pos2015/>) (ODS) indicam como atores globais estão pensando, priorizando e se organizando para solucionar essas questões – as quais, para muitos empreendedores, podem ser vistas como oportunidades de negócios.

OS ODS são uma agenda mundial aprovada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, em setembro de 2015, composta por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030 (ver ilustração). Nessa agenda estão previstas ações globais nas áreas de erradicação da pobreza, segurança alimentar, agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura e industrialização, entre outros.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

Trazendo para o contexto nacional, os ODS evidenciam problemas e números alarmantes do Brasil atual nas mais diferentes áreas.

Para entender o surgimento dos negócios de impacto, é preciso levar em conta também o fato de que as formas tradicionais de financiamento para a solução de problemas sociais e ambientais, como recursos governamentais, doações e filantropia, já não são mais suficientes. Isso porque o volume de recursos é desproporcional à escala dos problemas sociais. Os negócios de impacto surgem, assim, para superar esse desafio: mobilizar mais capital, novo ou já existente, para oferecer produtos e serviços que contribuam diretamente para a melhoria de indicadores sociais e a qualidade de vida de populações de menor renda.

Aliado a esse novo conceito de negócio, surge também, na última década, um movimento global que busca atrair capital privado para ser investido em uma lógica de impacto social e performance financeira. Esse movimento, denominado Finanças Sociais, é uma agenda global e já foi adotada em muitos países. O ecossistema das finanças sociais é formado por atores da oferta de capital (aqueles que doam, investem ou emprestam recursos financeiros), atores da demanda de capital (os negócios de impacto), mecanismos financeiros (que fazem o recurso fluir) e organizações intermediárias (responsáveis por conectar os atores e facilitar a circulação do capital, além de qualificar e monitorar a performance dos negócios).

## A DESIGUALDADE NO BRASIL

- Erradicação da Pobreza - 16 milhões de brasileiros vivem abaixo da linha da pobreza<sup>1</sup>.
- Erradicação da pobreza - O Brasil ocupa a 11<sup>a</sup> posição no ranking que mede a desigualdade em 164 países<sup>2</sup>.
- Educação de qualidade – De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2016, a taxa de analfabetismo no Brasil é de **7,2%**<sup>3</sup>.
- Saúde e bem-estar – **71%** da população brasileira dependem exclusivamente do SUS, que hoje apresenta desafios na disponibilidade e qualidade do serviço oferecido<sup>4</sup>.
- Água potável e saneamento – **15%** dos domicílios brasileiros não têm acesso a água encanada e **35%** não estão conectados à rede de esgoto<sup>5</sup>.
- Cidades e comunidades sustentáveis – O país possui um déficit de **6,186 milhões** de moradias<sup>6</sup>.

1 - OXFAM Brasil (2017) A distância que nos une – Um retrato das desigualdades brasileiras, acessado em [https://www.oxfam.org.br/sites/default/files/arquivos/Relatorio\\_A\\_distancia\\_que\\_nos\\_une.pdf](https://www.oxfam.org.br/sites/default/files/arquivos/Relatorio_A_distancia_que_nos_une.pdf)

2 - Banco Mundial (2018) World Development Indicators, acessado em <http://vdi.worldbank.org/table/1.3#>

3 - IBGE (2017) PNAD Contínua 2016: 51% da população com 25 anos ou mais do Brasil possuíam apenas o ensino fundamental completo, acessado em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/18992-pnad-continua-2016-51-da-populacao-com-25-anos-ou-mais-do-brasil-possuiam- apenas-o-ensino-fundamental-completo.html>

4 - Governo do Brasil (2015) 71% dos brasileiros têm o serviço público de saúde como referência, acessado em <http://www.brasil.gov.br/saude/2015/06/71-dos-brasileiros-tem-os-servicos-publicos-de-saude-como-referencia>

5 - Ministério do Planejamento (2014) PNAD 2013: Saneamento avança em todo o país, acesso em <http://www.pac.gov.br/noticia/0ee20dfc>

6 - Fundação João Pinheiro (2017) Déficit habitacional total e componentes, acesso em [http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/tabela\\_08A17\\_preliminar\\_15.xlsx](http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/tabela_08A17_preliminar_15.xlsx)

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

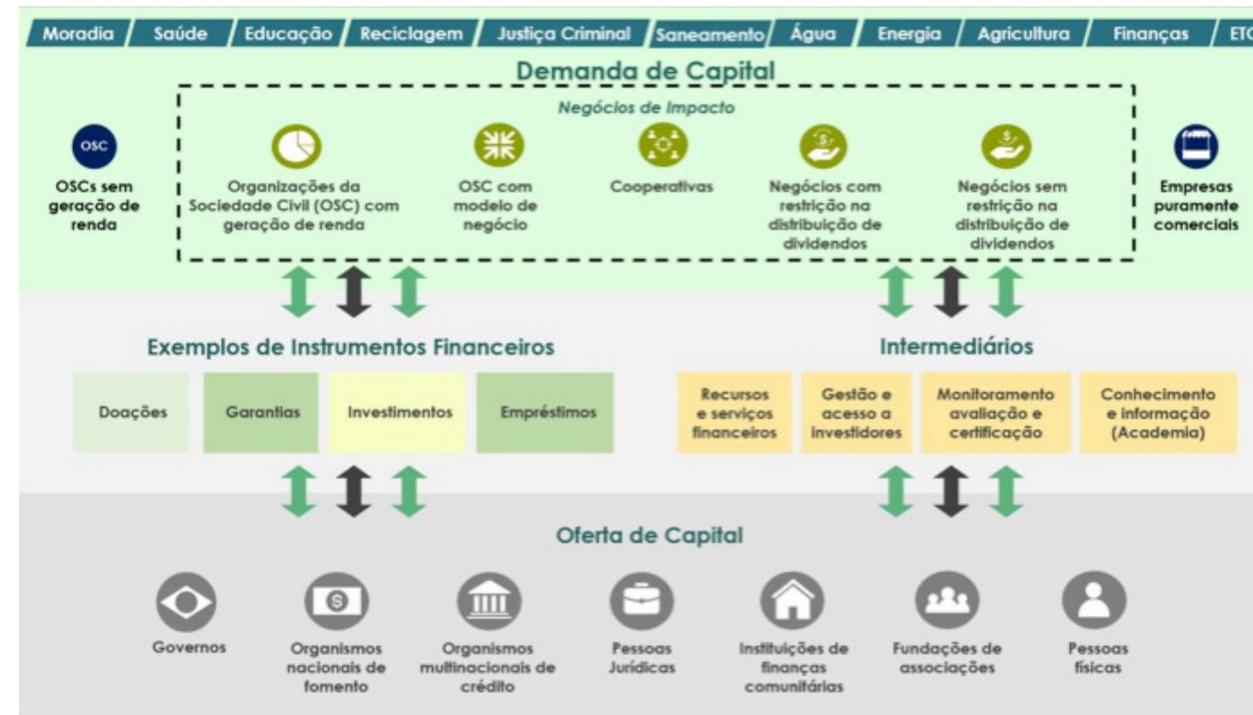
REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

# Ecosistema de finanças sociais

Para impulsionar a agenda das Finanças Sociais, foram criadas diversas Forças Tarefas em países como Grã-Bretanha (a pioneira nos anos 2000), Canadá e Estados Unidos. No Brasil, o movimento se estruturou a partir de 2014 (ver **box A desigualdade no Brasil**) e desde 2016 compõe o Global Steering Group (<http://gsgii.org/>), uma organização que tem como objetivo impulsionar globalmente o setor de investimento de impacto globalmente. Tem como visão ser o catalisador para que o setor tenha condições de, a partir de 2020, tornar-se *mainstream*.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

Em 2014, inspirada pela trajetória de outros países, surge no Brasil a [Força Tarefa de Finanças Sociais \(FTFS\)](#), um movimento com o objetivo de mapear, conectar e apoiar atores e temas estratégicos para o fortalecimento das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto.

A FTFS acredita que modelos de negócio podem resolver problemas sociais, combinando produtos e serviços que, de forma financeiramente sustentável, gerem um impacto direto em áreas críticas como saúde, educação, moradia, serviços financeiros, etc. Para que esse campo avance, no Brasil, quatro objetivos estratégicos foram definidos:



Hoje a FTFS conta com um Conselho Deliberativo, formado por 9 membros representantes de diferentes setores (sociedade civil, governo e setor privado), 3 parceiros estratégicos (Fundação Telefônica Vivo, BID Fomin e Itaú) e mais de 70 organizações (entre investidores, empreendedores, representantes da academia, gestores de fundos de investimento, gestores de aceleradoras e incubadoras, etc.) que compõem um grupo consultivo acionado para discutir, prototipar e compartilhar projetos para esse campo. O ICE assume a diretoria executiva da FTFS.

- **US\$ 186 milhões** em recursos estavam disponíveis para serem investidos em negócios de impacto no Brasil em 2016.
- US\$ 70 milhões foram aportados por investidores de impacto no Brasil, em 2014 e 2015, totalizando **48 novos investimentos**<sup>7</sup>.

7 - ANDE, LAVCA e LGT Impact Ventures (2016) Panorama do Setor de Investimento de Impacto na América Latina – Resultados de mercado 2014-2015, acessado em [https://cymcdn.com/sites/www.andeglobal.org/resource/resmgr/docs/LatAm\\_ImpInv\\_Report\\_-\\_Portug.pdf](https://cymcdn.com/sites/www.andeglobal.org/resource/resmgr/docs/LatAm_ImpInv_Report_-_Portug.pdf)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

# Conceitos

Para entender com mais clareza o ecossistema das finanças sociais, este capítulo irá abordar alguns conceitos fundamentais. É importante, no entanto, reforçar que este é apenas um olhar possível, e que muitas nuances destes conceitos são vistas na prática das organizações. Essa diversidade enriquece o movimento e o debate, e permite a cada ator do ecossistema um posicionamento único e uma contribuição singular na construção do campo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

**CONCEITOS**

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

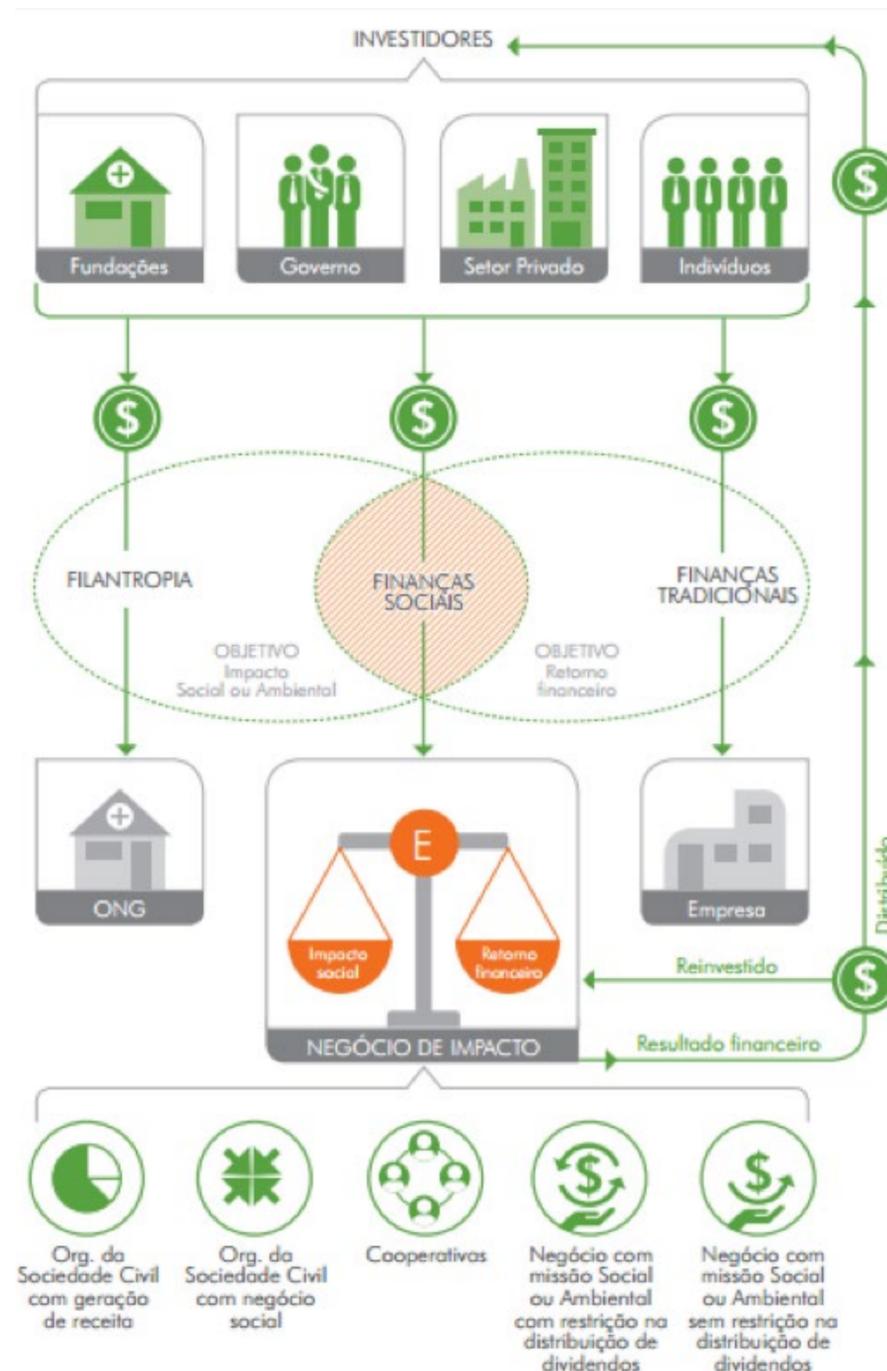
FONTES CONSULTADAS

---

# O que são finanças sociais?

As finanças sociais referem-se ao direcionamento de capital público e privado a negócios de impacto ou a ações que utilizam mecanismos financeiros com o compromisso de gerar impacto social com sustentabilidade financeira. Elas se diferenciam da filantropia e das finanças tradicionais por combinar quatro características:

- 1. Compromisso do capital com o impacto social positivo e com o retorno financeiro:** Governos, indivíduos e setor privado consideram, além das variáveis de risco e retorno, o impacto social antes de alocarem capital (seja através de doações, investimentos ou contratação).
- 2. Mecanismos financeiros de impacto:** Instrumentos e modalidades financeiras (como fundos de investimento, microcrédito, plataformas de crowdfunding ou contratos de pagamento por performance) que possibilitam a contratação e circulação do capital para ações ou negócios de impacto.
- 3. Financiamento de negócios de impacto:** Modelos de negócios rentáveis que resolvem problemas sociais.
- 4. Monitoramento e mensuração do impacto:** Tanto os negócios de impacto quanto os portfólios de investimento passam a comunicar periodicamente seu impacto nos indicadores sociais e seu resultado financeiro.



Fonte: Força Tarefa de Finanças Sociais (2015) - "Finanças Sociais: Soluções para Desafios Sociais e Ambientais".

- SUMÁRIO
- INTRODUÇÃO
- CONTEXTO
- CONCEITOS
- O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS
- PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE
- REFLEXÕES FINAIS
- CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO
- FONTES CONSULTADAS

# O que são negócios de impacto?

Refere-se aos atores da demanda de capital, ou seja, a ponta que precisa dos investimentos e que implementa as soluções que contribuem para a redução da pobreza e da vulnerabilidade de pessoas e comunidades.

A Força Tarefa de Finanças Sociais articulou com diversas organizações que atuam com o tema da construção da [Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil](#), que estabelece quatro princípios que diferenciam os negócios de impacto das ONGs ou dos negócios tradicionais (independentemente da constituição jurídica da organização):

1. Têm o propósito de gerar impacto social positivo explícito na sua missão;
2. Conhecem, mensuram e avaliam seu impacto periodicamente;
3. Têm uma lógica econômica (comercializam produtos e serviços) que permite gerar algum tipo de receita própria;
4. Possuem uma governança que leva em consideração os interesses de investidores, clientes e comunidade.

Neste campo, existem diferentes terminologias que são utilizadas para caracterizar negócios que contribuem para a resolução de um determinado problema social ou ambiental e tenham ao mesmo tempo performance financeira.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

---

Este e-book optou por usar o nome de Negócios de Impacto, alinhado ao movimento da Força Tarefa de Finanças Sociais e a sua rede de parceiros, por ser flexível em relação a dois pontos: (1) ao modelo jurídico dos negócios (que podem ser empresas, ONGs, cooperativas) e (2) à destinação dos seus dividendos (o lucro gerado pode ser reinvestido nos negócios ou distribuído aos seus acionistas).

Na perspectiva do impacto gerado pelos negócios, a Artemisia, organização pioneira no Brasil na aceleração de negócios de impacto, define que há cinco dimensões em que o impacto pode ser gerado para a população de baixa renda:

- **Redução dos custos de transação:** produtos e serviços que diminuam ou eliminem barreiras de acesso a bens e serviços essenciais;

- **Redução das condições de vulnerabilidade:** produtos que previnam condições de vulnerabilidade, como seguro saúde, auxílio funeral;
- **Ampliação de possibilidades de aumento de renda:** melhoria da oferta de emprego ou das condições de trabalho;
- **Promoção das oportunidades de desenvolvimento:** produtos que fortaleçam o capital humano e social das pessoas de baixa renda;
- **Fortalecimento da cidadania e dos direitos individuais:** produtos e serviços essenciais para uma qualidade de vida digna.

Independentemente do conceito, o importante é estimular o surgimento e o fortalecimento dos negócios de impacto. Nesse sentido, a constituição de um ecossistema próprio permite alinhar entendimentos e expectativas entre financiadores e empreendedores, além de qualificar o serviço prestado por organizações intermediárias e a conexão com políticas públicas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

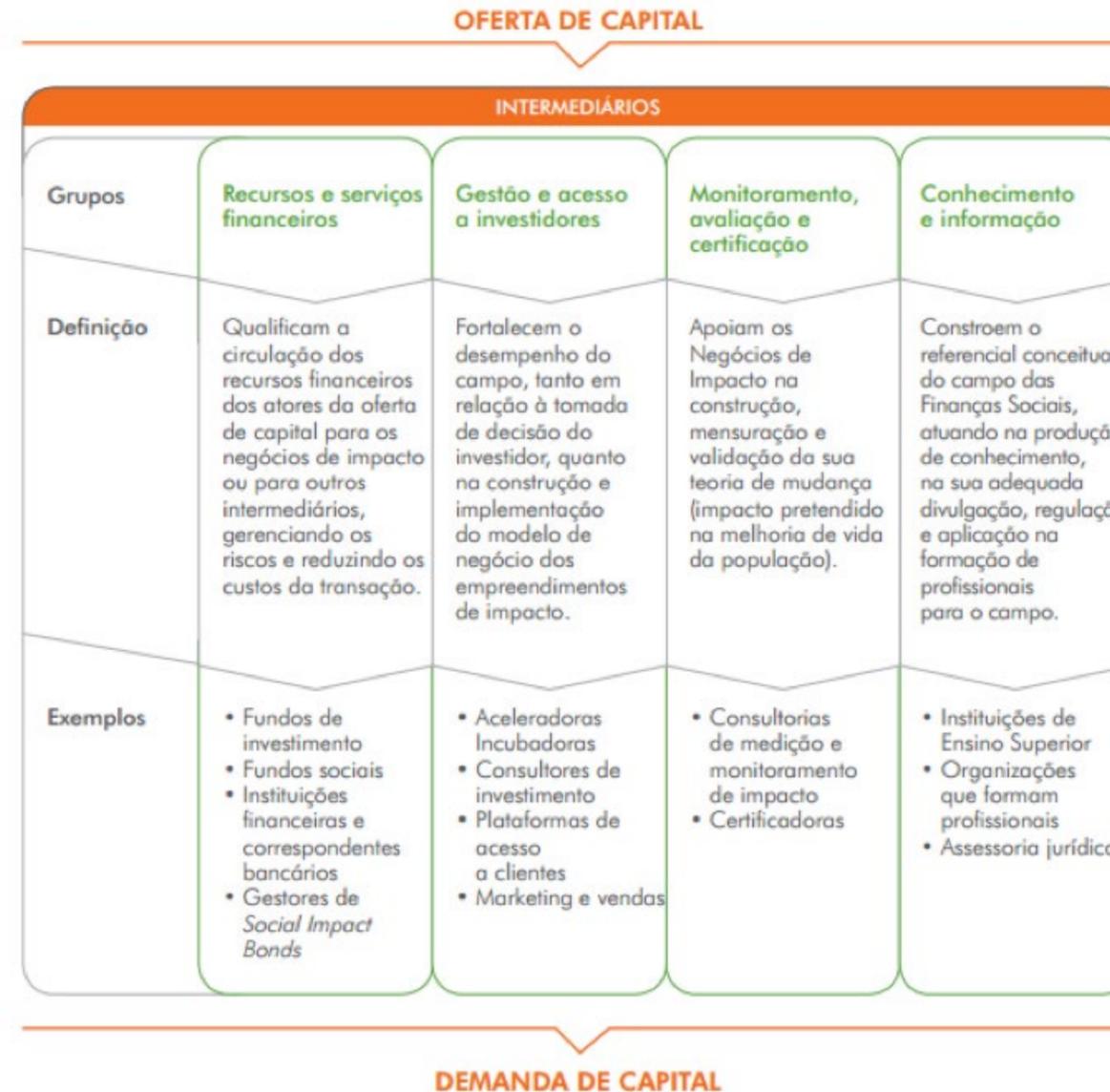
REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

# O que são organizações intermediárias?

Profissionais e instituições que facilitam, promovem e apoiam a conexão entre oferta (investidores, doadores, gestores que buscam impacto) e a demanda de capital (organizações/negócios que geram impacto social). Essas organizações também qualificam a construção do ecossistema das finanças sociais. Os intermediários podem ser agrupados a partir da modalidade de produtos e serviços que oferecem (verimagem ao lado).



Fonte: Força Tarefa de Finanças Sociais (2015) – “Finanças Sociais: Soluções para Desafios Sociais e Ambientais”.

- SUMÁRIO
- INTRODUÇÃO
- CONTEXTO
- CONCEITOS
- O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS
- PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE
- REFLEXÕES FINAIS
- CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO
- FONTES CONSULTADAS

## ORIGEM

É de Bangladesh, país do sul da Ásia, um dos casos mais expressivos de empreendedorismo social registrado no mundo. Foi lá que Muhammad Yunus começou a ajudar pessoas pobres, principalmente mulheres, a desenvolverem seu próprio negócio.

No início, emprestava dinheiro do próprio bolso. Na sequência, teve que superar a desconfiança dos bancos. Como os juros eram baixos e o foco do empréstimo eram os pobres, os banqueiros temiam perder dinheiro e não queriam aportar recursos na ideia, o que impedia a escalabilidade. Até que Yunus resolveu oferecer suas economias como garantia e se tornar fiador dos empréstimos. Deu certo.

Apesar dos juros baixos, a inadimplência mínima e o sucesso dos empreendimentos financiados permitiram que ele criasse, em 1983, o Grameen Bank. Em 20 anos, emprestou mais de US\$ 13 bilhões a 8,3 milhões de pessoas que, em sua maioria, sequer conseguiam abrir uma conta em um banco comercial. Depois disso, se envolveu diretamente na criação de mais de 50 outros negócios. Realizações que renderam a ele o Prêmio Nobel da Paz de 2006. Atualmente, a Yunus Negócios Sociais, com sede em Frankfurt, está presente em outros países, como Haiti, Albânia, Tunísia, Togo, Colômbia, Índia e Brasil.

## UM CASO BRASILEIRO DE SUCESSO

O Programa Vivenda foi criado em 2013 com o objetivo de revolucionar o mercado de reformas para baixa renda. Desde a sua criação, mais de 700 reformas foram entregues, impactando diretamente a vida de mais de 2.500 pessoas.

Com atuação nas comunidades paulistanas de Jardim Ibirapuera e Jardim Lapena, zonas Sul e Leste respectivamente, o Programa Vivenda se caracteriza por ser um negócio de impacto que cria novos mercados a partir de necessidades existentes.

Com um modelo integrado, a empresa possibilita, através de suas lojas, que famílias tenham acesso ao projeto de reforma, ao material de construção de qualidade, à mão de obra qualificada e ao crédito para financiar em até 30 parcelas. O preço médio do kit reforma para um cômodo é de R\$ 5 mil.

Um dos grandes impactos do Programa Vivenda está na cadeia de valor

Aproximadamente dois terços de seu faturamento fica na própria comunidade, por conta dos lojistas e da mão de obra local.

Além disso, mais do que segurança, saúde ou privacidade, o Programa Vivenda tem restaurado a dignidade das famílias, acreditando sempre que a mudança vem de dentro.

Mais informações em [programavivenda.com.br](http://programavivenda.com.br).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

# O papel de incubadoras e aceleradoras

Dados da Anprotec indicam a existência de 369 incubadoras de empresas no país, e [levantamento recente da FGV](#) aponta que há cerca de 40 aceleradoras em atividade hoje no Brasil, somando 409 ambientes de apoio ao empreendedorismo.

Essas organizações têm um papel fundamental e estratégico no fomento ao empreendedorismo nacionalmente e em suas regiões. Nessa direção, a Força Tarefa de Finanças Sociais lançou, junto com outras 14 recomendações, uma recomendação direta ao universo de incubadoras e aceleradoras: que para este campo avançar no Brasil, até 2020, ao menos 10% **das incubadoras e aceleradoras do Brasil estejam atuando estrategicamente para fomentar e apoiar negócios de impacto.**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

**O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS**

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

---

## UM CASO DE SUCESSO

A Artemisia foi fundada no Brasil em 2004, acreditando que era possível integrar negócios e impacto social positivo. Ao longo de sua trajetória, a Artemisia apoiou a criação e implementação de negócios que ajudam a dar mais acesso à saúde, educação, moradia, serviços financeiros e qualidade de vida a pessoas de baixa renda. São empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda. A esses modelos a Artemisia chama de negócios de impacto social.

Assim, a Artemisia foi pioneira na disseminação deste conceito e no apoio a negócios de impacto social no Brasil e contribui para torna-lo mais conhecido ao longo desses anos. "Aprender fazendo" fez toda a diferença na sua trajetória. As realizações de hoje são frutos dos aprendizados dos últimos anos e da observação atenta das constantes mudanças do contexto. Em 2010, a partir da experiência adquirida, estruturou a Aceleradora para selecionar empreendedores com forte intenção de crescer e gerar impacto social, e oferecer-lhes suporte intensivo na busca de soluções para a consolidação de seus modelos.

A Artemisia sempre foi motivada por servir o empreendedor e o ecossistema que o apoia, por isso, em 2015 diante da dificuldade de inúmeros empreendedores atraírem investimento em seu

estágio inicial, a Artemisia buscou desenvolver soluções como a criação de um mecanismo próprio de investimento, assim como apoiar, por meio de parcerias, outras organizações que atuam com equity crowdfund, capital-anjo e pós-aceleração de negócios. A Artemisia apoiou o realinhamento de institutos e fundações empresariais para incluírem em suas estratégias o suporte direto e indireto a negócios de impacto. Mais recentemente, percebendo que grandes corporações também podem atuar como aceleradores de negócios de impacto social, servindo como plataforma para que estes possam ganhar maior escala, a Artemisia tem apoiado a construção de programas que conectem tais grandes atores com os negócios de impacto social.

Hoje a Artemisia tem sua base em São Paulo, mas seu campo de atuação cobre 24 estados brasileiros. Ao longo de sua trajetória, apoiou mais de 400 negócios de impacto social, que impactaram mais de 30 milhões de brasileiros. Articulou 80 milhões em investimento para os negócios acelerados, e formou mais de 1.000 talentos para atuarem no campo. Além disso, por meio dos programas de pré-aceleração de negócios de impacto, busca fortalecer empresas que atuam em setores e/ou regiões que ainda não possuam negócios consolidados, mas que são críticos para o país, tais como negócios voltados para a primeira infância ou negócios de impacto na região Amazônica. Depois de 13 anos de atuação, a Artemisia continua com esse espírito empreendedor porque sabe que se quer construir os negócios do futuro, não tem medo de assumir riscos para romper com padrões e transformar o que já não pode mais seguir como está. Para isso, continuará sempre trabalhando para garantir a construção de negócios que genuinamente melhorem a vida de centenas, milhares, milhões ou até mesmo bilhões de pessoas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

**O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS**

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

Nesse sentido, para que o movimento cresça, a meta seria mobilizar até 2020 quarenta e uma instituições para atuar estrategicamente com negócios de impacto. A partir do Programa Incubação e Aceleração de Impacto, iniciativa conjunta do ICE, Anprotec e Sebrae, que será mais bem apresentada à frente, um importante passo foi dado nessa direção: foram capacitadas 45 incubadoras/ aceleradoras nos anos de 2016 a 2018.

Considerando o papel que as incubadoras e aceleradoras têm no Brasil, podemos didaticamente dividir em duas frentes de atuação o papel das aceleradoras e incubadoras no fomento aos negócios de impacto: de um lado, seu papel como agente fomentador do empreendedorismo inovador em sua região; e, de outro, o apoio direto aos negócios.

## Papel das Incubadoras e Aceleradoras na Região



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

**O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS**

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

**Como agente fomentador do empreendedorismo inovador em sua região**, caberá à incubadora/aceleradora assumir o papel de articulador dessa agenda estratégica, realizando:

- Ações de sensibilização e articulação dos atores locais, apoiando as diversas organizações (governo, investidores, universidades, sociedade civil, empresas, entre outros) na construção de uma agenda comum para fortalecer o campo dos negócios de impacto;
- Ações de disseminação ampla da temática, com a realização de eventos e workshops sobre o tema, a participação em eventos correlatos, disseminando o tema e estimulando a elaboração de matérias específicas em jornais locais, entre outros;

- As incubadoras, especialmente as ligadas às universidades, também podem desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento de talentos para o campo. Disseminar a causa do negócio de impacto nas universidades pode ajudar a desenvolver uma nova geração de potenciais empresários e profissionais com uma visão que combina impacto social e desempenho financeiro;
- Articulação com atores estratégicos para entender as demandas da região e os problemas que podem ser endereçados pelos negócios de impacto; e
- Ações de aprofundamento e conhecimento do ecossistema dos negócios de impacto, de forma a se conectar com os atores do campo, saber que tipo de apoio e/ou investimento oferecem, como o campo está avançando, para aos poucos se tornar uma referência nessa temática tanto local quanto nacionalmente.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

**O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS**

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

---

No apoio **direto aos negócios**, são infinitas as possibilidades de suporte ao empreendedor. No Brasil, grande parte dos negócios de impacto ainda carece, além de capital semente, de suporte em infraestrutura, apoio técnico para a construção de seus modelos econômicos, de gestão e de mentoria para crescer e alavancar financiamentos maiores. Incubadoras e aceleradoras têm sido responsáveis por prover essas ferramentas, oferecendo aos empreendedores diversos serviços e gerando um espaço de aprendizagem e troca de experiências.

Em recente estudo realizado pela PIPE SOCIAL, ao serem questionados sobre que tipo de suporte os negócios de impacto estão precisando, foram citadas apoios que são comumente oferecidos por aceleradoras e incubadoras, como demonstra a figura abaixo:



Fonte: Pipe Social (2017) – 1º Mapeamento Brasileiro de Negócios de Impacto Socioambiental

Uma importante referência do campo sobre o tipo de suporte que incubadoras e aceleradoras podem oferecer aos negócios é o [Guia 2.5](#) – publicação liderada pelo Instituto Quintessa, aceleradora de negócios de impacto. Em sua 2ª edição, o Guia apresenta ao empreendedor os diferentes tipos de suporte que já existem, garantindo aos empreendedores acesso às iniciativas mais adequadas para o seu estágio de negócio e necessidades. São apresentadas em detalhe 34 iniciativas de suporte ao empreendedor, como os critérios de seleção dos negócios, o principal suporte oferecido, e o diferencial de cada uma delas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

**O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS**

PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

# O papel de incubadoras e aceleradoras de fortalecer gestão, acesso a capital e acesso a mercado

Ao aprofundar o papel de incubadoras e aceleradoras no apoio direto aos negócios, é possível destacar três dimensões de grande relevância para os empreendimentos: gestão, acesso a capital e acesso a mercado. Esse apoio é fundamental ao longo do estágio de criação do negócio, conforme o fluxo abaixo:



Fonte: *Din4mo*

O momento de ideação é marcado pelas etapas de identificação do problema a ser endereçado a partir do negócio de impacto, bem como a consideração de hipóteses das soluções. Em seguida, o empreendedor segue para a validação das premissas assumidas, que, com êxito, permitem-no ganhar eficiência no desenvolvimento do produto/negócio e partir para a escalada do impacto e do modelo.

Essa jornada, também conhecida como Vale da Morte, pode ser longa e é repleta de barreiras para os empreendimentos, sendo poucos os bem-sucedidos a cruzar de uma ponta a outra.

Por estar em estágio inicial, a oferta de apoio à gestão e governança por parte das incubadoras e aceleradoras é crítica para os empreendimentos, em particular para aqueles que estão nas fases de ideação e validação. Em geral, é possível identificar lacunas estruturais de capacidade do empreendimento e de competências do empreendedor. O apoio em gestão e governança consiste em instrumentalizar e formar o time empreendedor em matérias como gestão financeira, modelagem de produto, marketing e comunicação, construção de tese de impacto, definição de papéis e responsabilidades do time de gestão.

Em muitas ocasiões, a governança é subestimada. Com o objetivo de construir uma sólida fundação para o negócio, as incubadoras e aceleradoras podem apoiar os empreendedores em três pontos: (1) na constituição societária apropriada, com regras definidas e expectativas alinhadas entre os sócios; (2) na definição de papéis e

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

**O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS**

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

responsabilidades dos sócios; e, dependendo do estágio, (3) no estabelecimento de fóruns de gestão e acompanhamento, como um conselho consultivo, de forma a qualificar a tomada de decisões.

O apoio quanto ao acesso a capital contribui significativamente para que os empreendedores acessem fontes de captação e crédito adequadas com o seu momento.

Por ser um período de fragilidade do negócio, os empreendedores correm o risco de entregar uma participação do negócio a um investidor-anjo de forma subvalorizada ou adquirir uma linha de crédito, quando conseguem uma, com termos e condições inadequados para o seu estágio, como prazo curto e altos juros.

A relação entre os empreendimentos e financiadores é, por definição, assimétrica. Por estarem percorrendo o "vale da morte", é comum que o poder do capital os atraia e impacte em uma tomada de decisão de curto prazo que coloque em risco a continuidade do negócio. Dessa forma, as incubadoras e aceleradoras têm o papel de apoiar empreendimentos a acessarem fontes e condições adequadas ao seu estágio.

Por fim, o acesso ao mercado é uma das maiores fragilidades dos empreendimentos. É possível encontrar boas ideias com modelos de negócios potenciais, porém com dificuldade na ida ao mercado. As incubadoras e aceleradoras podem apoiar os empreendedores a construírem um poderoso tecido social para o negócio, ampliando a rede social dos empreendedores e acelerando a distribuição do produto e/ou serviço a um território ou mercado específico.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

**O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS**

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

---

# O CERNE e o fomento aos negócios de impacto

O Centro de Referência para o Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE), resultado de uma parceria entre Anprotec e Sebrae, é um modelo de gestão que visa promover a melhoria expressiva dos resultados das incubadoras de empresas de diferentes setores de atuação, sendo fundamentado nos princípios apresentados na figura abaixo.



Princípios do modelo CERNE

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

**O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS**

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

Com uma metodologia já consolidada e implantada por muitas incubadoras brasileiras, o CERNE pode ser usado como balizador também para o estímulo a negócios de impacto dentro desses ambientes.

Confira, abaixo, uma série de ações que podem ajudar incubadoras e aceleradoras a promover esse tipo de empreendimento com base na estrutura utilizada pelo Cerne:



**Sensibilização, prospecção e qualificação:** promover ações com foco nos negócios de impacto: realizar eventos de sensibilização e disseminação da temática, promover workshops para pré-incubados sobre o tema, ter um banco de oportunidades para negócios de impacto, lançar chamadas específicas para empreendedores que queiram empreender com propósito.

**Seleção:** incluir nos processos de seleção métricas que avaliem o potencial de impacto social e ambiental a ser alcançado pelo negócio.

**Planejamento:** contemplar no plano de desenvolvimento do empreendimento aspectos que considerem o fortalecimento do eixo "impacto social e ambiental" do negócio, seja no desenvolvimento do empreendedor nesse tema, no apoio ao desenvolvimento tecnológico ou no plano de mercado (considerando conhecimentos específicos que precisam ser desenvolvidos para venda às classes C, D e E). Considerar ainda a necessidade de apoio ao empreendimento na construção de sua teoria de mudança, que refletirá o caminho a ser percorrido pelo negócio na geração de impacto social e ambiental.

**Qualificação:** oferecer formação em temas específicos, como avaliação de impacto, métricas de avaliação de impacto, construção de teorias de mudança, conexão com atores do ecossistema.

**Assessoria e consultoria:** oferecer consultorias específicas sobre métricas de avaliação de impacto e teoria de mudança. Oferecer ainda consultorias em temáticas específicas de atuação dos negócios de impacto, como, por exemplo, educação, saúde, serviços financeiros, moradia, para que o empreendedor esteja cada vez mais preparado para atacar o problema social e ambiental que ele se propõe resolver.

**Monitoramento:** incluir em seu monitoramento o impacto social e ambiental gerado pelos negócios incubados/acelerados.

Considerando a limitação de recursos das incubadoras e aceleradoras – no Brasil, a maioria dessas instituições atua sem fins lucrativos e muitas ainda dependem exclusivamente de recursos não reembolsáveis –, é importante que haja um movimento intencional que impulse essa nova temática. Espera-se que empresas, fundações e institutos, e mesmo o governo, possam promover capacitações, premiações e investimentos diretos que apoiem a integração da lógica de impacto nas estratégias das incubadoras e aceleradoras.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

**O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS**

PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

# Programa Incubação e Aceleração de Impacto: a experiência da ANPROTEC, SEBRAE e ICE

A Anprotec, o ICE e o Sebrae já estão adotando medidas para estimular incubadoras e aceleradoras a colocarem essas ações em prática. Em 2015, as entidades lançaram, em parceria, o Programa de Incubação e Aceleração de Impacto. Há um entendimento de que a geração de emprego e renda e, principalmente, o desenvolvimento local sempre estiveram no foco de incubadoras de empresas e aceleradoras. Apesar de muito já ter sido feito, agora há uma necessidade ainda maior de que esses mecanismos estejam preparados para receber e alavancar negócios de impacto.

Em dois anos de atuação, o Programa preparou 45 incubadoras e aceleradoras para desenvolverem um plano de ação dedicado à atração, à seleção e ao acompanhamento de negócios de impacto (ver box). Até 2020, espera-se formar mais 60 organizações.

## ETAPAS DO PROGRAMA DE INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

# Quem já participou

Confira abaixo as 45 incubadoras e aceleradoras que finalizaram o processo de formação e elaboraram o plano de ação para uma atuação estratégica com negócios de impacto.

## De onde são



## Quem são



Os cinco melhores planos em cada uma das rodadas já finalizadas foram selecionados pelo Programa. Cada um dos vencedores recebeu uma premiação em dinheiro para executar o plano apresentado e, assim, incluir negócios de impacto em seu portfólio. Na segunda rodada (2016/2017), foi premiado um plano por região do Brasil.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

# Propostas premiadas

As dez incubadoras vencedoras até o momento do Programa de Incubação e Aceleração de Impacto apresentaram planos de ação para promover negócios de impacto em seus mecanismos. Confira abaixo quem são e o plano que apresentaram.

## VENCEDORAS DA 1ª RODADA – 2015 – 2016

NOME DA ORGANIZAÇÃO	BREVE DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS AÇÕES DO PLANO DE AÇÃO
<b>INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA CENTEV/UFV</b>	<p>Uma das unidades do Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa (CenTev), no campus da Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais. Há 16 anos, a incubadora oferece apoio e orientação para o desenvolvimento de empresas de base tecnológica e já incubou 90 empresas, que geraram 450 empregos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar o desenvolvimento de 10 negócios de impacto por ano.</li> <li>• Aumentar o número de pessoas sensibilizadas em relação ao tema (500 pessoas no 1º ano).</li> <li>• Ampliar o número de ideias geradas no Laboratório de Ideação voltadas para demandas da sociedade regional.</li> <li>• Adquirir novos conhecimentos sobre metodologias de aceleração para negócios de impacto.</li> </ul>
<b>INOVA SOROCABA / HUBIZ INOVAÇÃO E NEGÓCIOS (SP)</b>	<p>A Inova Sorocaba é gestora da Incubadora Hubiz, que atua no interior de São Paulo. Desde 2003, mais de 65 projetos foram incubados, com uma taxa de sucesso de aproximadamente 50%. Hoje a incubadora apoia 18 projetos, quatro deles já com algumas características de impacto socioambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir negócios de impacto no processo de incubação e de apoio a startups.</li> <li>• Realizar um levantamento junto aos órgãos públicos de Sorocaba para detectar os principais problemas que afetam a sociedade.</li> <li>• Realizar chamadas específicas.</li> <li>• Incluir serviços específicos, como acesso ao poder público, entendimento das compras públicas e apoio a processos licitatórios que tenham relação com a solução de problemas sociais.</li> <li>• Buscar fundos de investimento específicos.</li> <li>• Apoiar, na primeira fase, pelo menos, quatro negócios de impacto.</li> <li>• Capacitar cinco pessoas para conduzir esse processo.</li> <li>• Promover novas parcerias que mobilizem, direta e indiretamente, 100 profissionais.</li> <li>• Gerar (em um ano) negócios de impacto que beneficiem cerca de 200 mil pessoas.</li> </ul>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

NOME DA ORGANIZAÇÃO	BREVE DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS AÇÕES DO PLANO DE AÇÃO
<p><b>INCUBADORA SANTOS DUMONT DO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU (PR)</b></p>	<p>A Incubadora Santos Dumont está localizada em Foz do Iguaçu (PR) e possui um espaço cedido pela prefeitura de Marechal Cândido Rondon, também no Paraná, para apoiar empresas locais. Criada em 2006 no Parque Tecnológico Itaipu, a incubadora já apoiou mais de <b>200 empreendimentos</b>, graduou <b>68 empresas</b> que, juntas, faturam anualmente <b>R\$ 31 milhões</b>. Entre 2013 e 2015, foram captados 119 projetos, com 104 empreendedores capacitados em modelagem de negócio e 10 novas empresas incubadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar com essa temática de forma transversal em todos os negócios, desde a seleção até as empresas já incubadas.</li> <li>• Realizar oficinas e palestras voltadas para negócios de impacto como parte do processo de sensibilização.</li> <li>• Incluir nos editais critérios específicos para a promoção de negócios de impacto.</li> <li>• Realizar diagnóstico junto às empresas já incubadas sobre as possibilidades de atuarem, visando ao impacto socioambiental.</li> </ul>
<p><b>INCUBADORA DO CENTRO DE EMPREENDIMENTOS EM INFORMÁTICA DA UFRGS (RS)</b></p>	<p>O Centro de Empreendimentos em Informática (CEI), fundado em 1996, é uma divisão especial do Instituto de Informática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (INF/UFRGS) que atua como uma incubadora de tecnologia e oferece suporte a projetos inovadores em TI. O CEI já incubou mais de <b>30 empresas</b> do setor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar o processo de incubação de, pelo menos, dois projetos de impacto em 2016.</li> <li>• Iniciar o processo de incubação de três projetos de impacto até final de 2017.</li> <li>• Consolidar um banco de oportunidades para negócios de impacto com, pelo menos, 15 projetos/ideias até o final de 2017.</li> <li>• Graduar uma empresa derivada de projeto de impacto até 2020.</li> <li>• Conquistar um prêmio de reconhecimento de nível nacional como Incubadora de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) relacionada a negócios de impacto.</li> </ul>
<p><b>UNIDADE DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DA UNISINOS (RS)</b></p>	<p>A Unitec é a incubadora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, localizada em São Leopoldo (RS), e atua com foco no setor de saúde. A incubadora já apoiou a criação de <b>43 novos empreendimentos</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar o número de negócios de impacto incubados de quatro para dez em 2016.</li> <li>• Capacitar 16 professores do Eixo de Empreendedorismo e Inovação da Unisinos.</li> <li>• Capacitar 100 participantes do Prêmio Roser* por ano.</li> <li>• Capacitar de forma indireta e por semestre 500 alunos do Eixo de Empreendedorismo e Inovação que são potenciais candidatos ao Prêmio Roser*.</li> <li>• O Prêmio Roser é uma competição empreendedora para promoção de negócios que abrange todo o estado do RS.</li> </ul>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

**PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE**

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

VENCEDORAS DA 2ª RODADA – 2016 – 2017

NOME DA ORGANIZAÇÃO	BREVE DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS AÇÕES DO PLANO DE AÇÃO
<p><b>PROGRAMA DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA UFPA E PARQUE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA GUAMÁ - REGIÃO NORTE</b></p>	<p>O PIEBT é a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal do Pará. Assumindo, desde 2009, o status de Coordenadoria da Agência de Inovação Tecnológica (Universitec) da UFPA, o PIEBT tem uma trajetória, enquanto fomentador do empreendedorismo inovador, que ultrapassa duas décadas. Como parceiro no Programa de Incubação e Aceleração de Impacto, tem o primeiro parque tecnológico em operação na Amazônia, o PCT Guamá, cujo objetivo é estimular a pesquisa aplicada, o empreendedorismo inovador, a prestação de serviços e a transferência de tecnologia para o desenvolvimento de produtos e serviços de maior valor agregado e fortemente competitivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilização de pelo menos 120 empreendedores sobre questões relacionadas a negócios de impacto, envolvendo a academia.</li> <li>• A meta é que o PIEBT e o PCT possam iniciar até o segundo semestre/18 o apoio, por meio de um processo de pré-incubação, a 4 projetos de negócios de impacto.</li> <li>• 5 projetos/empresas de impacto incubados nos próximos 5 anos.</li> </ul>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

**PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE**

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

NOME DA ORGANIZAÇÃO	BREVE DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS AÇÕES DO PLANO DE AÇÃO
<p><b>ITCG – INCUBADORA TECNOLÓGICA DE EMPREENDIMENTOS CRIATIVOS E INOVADORES DE CAMPINA GRANDE – REGIÃO NORDESTE</b></p>	<p>A ITCG – INCUBADORA TECNOLÓGICA DE EMPREENDIMENTOS CRIATIVOS E INOVADORES de Campina Grande –, concebida e gerida pela Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (Fundação PaqTcPB), apoia empreendimentos inovadores na identificação e no desenvolvimento de suas ideias. A ITCG atua também no desenvolvimento de Negócios de Impacto Social (NIS), prezando pela interação entre sociedade e empreendedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualmente a ITCG apoia 11 negócios de impacto social. Em 2018 esperamos apoiar mais 7, isso porque o tema de negócios de impacto está presente nas estratégias de atuação da incubadora de forma transversal – trabalhamos para ser referência em NIS no nosso estado.</li> <li>• Esperamos que em 5 anos atinjamos 8.000 pessoas diretamente em nossas ações de sensibilização. Seremos referência em desenvolvimento de NIS no estado, na região e no país, e teremos um Núcleo de NIS formado junto à academia, com 30 negócios apoiados.</li> </ul>
<p><b>ARCA MULTINCUBADORA – REGIÃO CENTRO-OESTE</b></p>	<p>A Arca Multincubadora (ARCA) tem como missão “promover a qualidade de vida por meio do desenvolvimento de redes de produção e comercialização de impacto, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Estado de Mato Grosso”. A expertise da ARCA é a incubação de empreendimentos de base cooperada, como cooperativas e associações.</p> <p>O Fórum Territorial de Segurança Alimentar e Nutricional (FTSAN-BC) é o nosso principal ambiente de ideação, por meio do qual conseguimos agregar os empreendimentos já graduados, os incubados, representantes de órgãos públicos, sociedade civil, entre outros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser reconhecida, até 2020, como referência no desenvolvimento de redes de produção e comercialização de impacto no Estado de Mato Grosso.</li> <li>• Até dezembro de 2018, prevê pelo menos a formalização de mais 2 empreendimentos incubados em negócios de impacto social.</li> </ul>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

**PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE**

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

NOME DA ORGANIZAÇÃO	BREVE DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS AÇÕES DO PLANO DE AÇÃO
<p><b>A BANCA PRODUTORA CULTURAL SOCIAL DE IMPACTO – REGIÃO SUDESTE</b></p>	<p>A Banca nasce como um movimento juvenil no final da década de 90, quando o Jardim Ângela era o lugar mais violento do mundo. Em 2008, A Banca vira uma associação, após passar pela aceleração da Artemisia. Desde o início de suas atividades, A Banca já realizou mais de 130 eventos gratuitos em espaços públicos da cidade de São Paulo, beneficiando diretamente 45 mil pessoas, e atuou com mais de 25 escolas públicas, oferecendo intervenções educacionais através da cultura Hip Hop e da Educação popular. Foi a pioneira a fazer conexões de impacto em busca de romper as barreiras invisíveis culturais, sociais e econômicas com pessoas de diferentes realidades. A Aceleradora NIP (Negócios de Impacto Periférico) é a nova frente de atuação da A Banca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 5 anos, queremos transformar a metodologia NIP em referência nacional em incubação/aceleração de negócios de impacto da base da pirâmide, conectando-os com negócios que não são da base. Queremos inspirar novas conexões entre organizações de diferentes condições e realidades a fazerem juntos a transformação de impacto positivo.</li> <li>• Temos a meta incubar 10 negócios de impacto da base e 10 negócios que não são da base até o final de 2018, em parceria com o GV Cenn (Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas), a Artemisia Aceleradora de Negócios de Impacto.</li> </ul>

- SUMÁRIO
- INTRODUÇÃO
- CONTEXTO
- CONCEITOS
- O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS
- PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE**
- REFLEXÕES FINAIS
- CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO
- FONTES CONSULTADAS

NOME DA ORGANIZAÇÃO	BREVE DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS AÇÕES DO PLANO DE AÇÃO
<p><b>IEITEC – INSTITUTO EMPRESARIAL DE INCUBAÇÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – REGIÃO SUL</b></p>	<p>O IEITEC – Instituto Empresarial de Incubação e Inovação Tecnológica – é uma instituição privada sem fins lucrativos, fundada em 1989, que contribui para a criação, o desenvolvimento e o aprimoramento de projetos e negócios inovadores. Entre outras atribuições, possui em sua infraestrutura uma incubadora de empresas de base tecnológica, com atuação multissetorial, proporcionando infraestrutura, suporte gerencial e técnico às empresas incubadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualmente em torno de 30% dos empreendimentos incubados no IEITEC são negócios de impacto. A meta para dezembro de 2018 é alcançar 50%, o que corresponde há no mínimo 10 negócios de impacto no portfólio da incubadora.</li> <li>• O IEITEC pretende se posicionar nos próximos 5 anos como referência no estado para apoio de novos empreendimentos de impacto social e ambiental. Além disso, visa ser o elo entre as diversas instituições públicas e privadas, empresas e empreendedores da região, contribuindo fortemente para a disseminação da agenda de impacto.</li> </ul>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

**PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE**

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

# Reflexões finais

Diversos movimentos estão ocorrendo no Brasil e em todo o mundo, questionando a maneira como atualmente fazemos negócios e buscando maneiras de alinhar o significado com o lucro. No Brasil, não existe apenas a Força Tarefa de Finanças Sociais, mas também há movimentos como Capitalismo Consciente, Nova Economia e Sistema B (Empresas B ou B Corps), entre outros. Esse processo está apenas começando e apresenta um enorme potencial.

Tais movimentos representam mudança de paradigma, alterando a forma como o negócio é feito e a forma como ele mede seu sucesso. A incorporação do impacto social e ambiental no centro do negócio oferece benefícios não só para o empresário – que tem a oportunidade de alinhar o trabalho com propósito –, mas especialmente para o mundo, que é capaz de ver uma série de inovações surgirem para resolver grandes questões globais, em particular as que são enfrentadas pelos grupos mais vulneráveis da sociedade.

Também vemos uma série de oportunidades em termos do papel que as aceleradoras e as incubadoras podem desempenhar no avanço do movimento, dada a sua experiência, legitimidade e alcance.

O trabalho que essas organizações fazem para promover o tema está se tornando gradualmente mais forte, e uma nova geração de empresários motivados por esse propósito está se formando.

Para que esse movimento se torne mais forte, ainda há muito a fazer para atrair um número cada vez maior de organizações relevantes. O diálogo com o governo é necessário e fundamental para fortalecer ainda mais a agenda estratégica do empreendedorismo inovador, especialmente aquela com impacto social e ambiental.

Nessa direção, a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (Enimpecto), institucionalizada em dezembro de 2017, representa um avanço fundamental para o setor. A Enimpecto tem como objetivo articular diferentes órgãos de governo, bem como parceiros da sociedade (entidades empresariais, fundacionais, organizações não governamentais, comunidade científica e tecnológica) na promoção de um ambiente favorável ao desenvolvimento de empreendimentos capazes de gerar soluções de mercado para os problemas sociais e ambientais brasileiros.

A Estratégia irá identificar ações prioritárias e mobilizará recursos humanos e financeiros para promover concomitantemente quatro eixos, com entendimentos e efeitos complementares e que precisam ser impulsionados conjuntamente para avançar e

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

**REFLEXÕES FINAIS**

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

fortalecer o campo de forma estruturada: (1) Ampliação da Oferta de Capital; (2) Aumento do Número de Negócios de Impacto; (3) Fortalecimento de Organizações Intermediárias; e (4) Promoção de um Macro Ambiente Favorável aos Investimentos e Negócios de Impacto.

Com a institucionalização da Enimpecto também se definiu a criação de um Comitê interministerial com representantes de organizações privadas e da sociedade civil para direcionar e acompanhar o processo da Estratégia. Esse Comitê tem mandato de 10 anos para posicionar o governo no campo dos investimentos de impacto e fomentar ações por uma cultura de empreendedorismo de impacto no Brasil.

De outro lado, também precisamos atrair corporações que estão cada vez mais investindo em startups inovadoras e que podem ser conectadas às suas cadeias de valor. Também é importante atrair fundações – sejam elas corporativas, familiares ou independentes – cujo trabalho filantrópico ofereça potencial para financiar a construção do ecossistema, investindo em iniciativas inovadoras. Houve avanços importantes nos últimos anos com governos, grandes empresas e filantropia, mas ainda há muito que fazer.

Outro aspecto fundamental para o desenvolvimento desse campo no Brasil diz respeito à avaliação de impacto. No campo do negócio de impacto, o debate sobre o que e como medir ocorre com frequência, uma vez que não existe uma fórmula ou solução que funcione para todas as empresas. Como os negócios de impacto geralmente trabalham com problemas complexos, medir a sua contribuição para soluções é igualmente complexo. Tendo em mente que a maioria desses negócios no Brasil são novos (menos de três anos de operação) e ainda se esforçam para se estruturar, sobreviver e crescer, exigir que implementem sistemas complexos para medir o impacto é inviável.

Como forma de contribuir para esse debate, convidamos Daniel Brandão, sócio fundador da MOVE SOCIAL e especialista em avaliação, para fazer uma reflexão sobre o papel das aceleradoras e incubadoras em processos de avaliação de impacto. ***Leia o texto dele na íntegra ao final desta publicação.***

Depois de três anos trabalhando na conexão entre o universo do empreendedorismo inovador e o campo de negócios de impacto, estamos certos de que há um enorme ganho. Ao usar a tecnologia para resolver problemas sociais, o potencial de impacto dos negócios ganha uma escala nunca antes pensada.

Uma rede bem preparada de incubadoras e aceleradoras tem o potencial de aumentar drasticamente o número de empresas que operam com essa lógica e melhorar assim a qualidade e a profundidade de seu impacto.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

**REFLEXÕES FINAIS**

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

# Capítulo especial: Avaliação para Negócios de Impacto Social – por Daniel Brandão<sup>8</sup>

O papel das aceleradoras e incubadoras na avaliação de impacto (por Daniel Brandão)

Monitoramento e avaliação de impacto é um tema transversal a quase todos os eixos do CERNE, essencial ao desenvolvimento de negócios de impacto e que ainda gera muitas dúvidas.

Para jogar alguma luz sobre isso, convidamos Daniel Brandão, sócio-fundador da MOVE SOCIAL e especialista em avaliação de impacto, para discorrer sobre o desafio da avaliação de impacto e o potencial papel que incubadoras e aceleradoras podem ter no fomento a esse tema.

<sup>8</sup> - Fundador e diretor-executivo da Move: avaliação e estratégia em desenvolvimento social. Contatos com o autor: [daniel@movesocial.com.br](mailto:daniel@movesocial.com.br)

**Daniel Brandão** é Sócio-fundador e Diretor Executivo da Move Social. Tem ampla experiência com avaliação e desenho de estratégias de impacto social para fundações corporativas, fundações familiares, ONGs e startups que atuam com educação, meio ambiente e direitos humanos. Integrou o grupo fundador do Instituto Fonte e o quadro técnico da Fundação W.K.Kellogg. É mestre em educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e bacharel em engenharia agrônoma pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE

REFLEXÕES FINAIS

**CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO**

FONTES CONSULTADAS

O objetivo deste artigo é apresentar algumas ideias básicas sobre avaliação de impacto social para apoiar empreendedores, incubadoras, aceleradoras e outros atores deste ecossistema a tomar decisões relacionadas ao planejamento e à implementação de processos avaliativos. O texto tem caráter introdutório a um tema vasto, sobre o qual se debruçam diferentes escolas e que tem ampla produção de literatura. Os que desejam aprofundamento neste estudo encontrarão recomendações bibliográficas ao final do documento.

Dado o caráter introdutório do texto, optamos por destacar seis mensagens-chave sobre avaliação que merecem a atenção de empreendedores e seus pares em sua jornada de geração de impacto social positivo.

**Mensagem 1.** O impacto define a identidade de um "negócio de impacto social", o que justifica a exigência pela avaliação.

Um negócio de impacto<sup>9</sup> social é definido pelo tripé lucro, risco e impacto. Assim, sua identidade está intrinsecamente associada

9 - J.P.Morgan. *A portfolio Approach to Impact Investment*. Global Social Finance Research, 2012.

a uma transformação social (positiva), e sem se ter clara essa dimensão não se pode sustentar sua diferenciação em relação a negócios tradicionais. A avaliação é o dispositivo mais adequado para afirmar com rigor que determinada iniciativa gera impacto e que por isso se tornou mandatória para negócios que reivindicam status dessa natureza.

**Mensagem 2.** Avaliar é tarefa de diversos atores do ecossistema. Mas a responsabilidade principal do empreendedor é o desenvolvimento do próprio negócio.

A constante argumentação pela defesa da avaliação transforma-se, em muitos casos, em pressão sobre os ombros dos empreendedores para que comprovem seus impactos – demanda que se estabelece desde as fases iniciais do negócio. A tese de que avaliar é relevante é inquestionável e foi defendida na mensagem anterior, mas a maneira como se tem desdobrado para o campo de ação dos negócios merece ser revista. O primeiro risco é depositar toda a responsabilidade sobre os empreendedores e deles exigir as soluções para equacionar o desafio da avaliação de impacto. Dada a envergadura do desafio, defende-se que este deve ser enfrentado em equilíbrio de papéis e funções por todos os envolvidos no ecossistema, o que inclui o empreendedor, mas alcança investidores,

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

**CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO**

FONTES CONSULTADAS

aceleradoras, incubadoras, avaliadores profissionais, universidades e outros. Em tintas grossas, a melhor equação dessa composição tem nos investidores o compromisso com parte, se não com o total, dos custos financeiros da empreita avaliativa; nas incubadoras e aceleradoras, bem como nas universidades e nos avaliadores profissionais, a oferta de suporte técnico; e nos empreendedores, a viabilização e o apoio à agenda de implementação da avaliação. aceleradoras, incubadoras, avaliadores profissionais, universidades e outros. Em tintas grossas, a melhor equação dessa composição tem nos investidores o compromisso com parte, se não com o total, dos custos financeiros da empreita avaliativa; nas incubadoras e aceleradoras, bem como nas universidades e nos avaliadores profissionais, a oferta de suporte técnico; e nos empreendedores, a viabilização e o apoio à agenda de implementação da avaliação.

Lançar esse desafio avaliativo somente ao empreendedor é, além de inadequado, arriscado. Viabilizar um negócio em si não é tarefa trivial, mas, sim, projeto exigente de grande esforço e que demanda competências múltiplas. Não há garantias de que o empreendimento dará certo, e nesse contexto a avaliação se apresenta como algo a mais a exigir atenção e conhecimento específico. O negócio é o objeto da avaliação, é o *evaluand*<sup>10</sup>, sendo que precisa se instalar para que a avaliação possa existir. Assim, o primeiro ato é a constituição do negócio, e com isso o empreendedor deve se preocupar primariamente para que a avaliação possa, em momento oportuno, existir.

**Mensagem 3.** Para que as avaliações sejam mais úteis, seu sentido precisa ser revisto no ecossistema dos negócios de impacto social.

A avaliação é apresentada aos negócios como o dispositivo capaz de comprovar a existência de impacto. Esta é uma de suas funções, sem dúvida, mas não a única. A avaliação comprobatória é aquela

10 - Termo cunhado por Michael Scriven, um dos maiores teóricos da avaliação, para designar o objeto de uma avaliação.

que lança mão de técnicas complexas para aferir uma clara relação de causalidade entre o negócio e o impacto, sendo bastante exigente de recursos técnicos e financeiros, além de estar exposta a um debate ético sobre as situações em que é adequadamente aplicável. Em geral, avaliações dessa natureza fazem sentido a negócios já maduros e que têm a necessidade e a possibilidade (recursos) da efetiva comprovação de seu impacto.

Se mantida essa perspectiva sobre a avaliação, a tendência é que se transforme em uma tarefa restrita e muito pouco acessível por negócios de menor porte ou maturidade. Há que se rever essa abordagem e reconhecer a multiplicidade de usos que a tarefa avaliativa pode ter para ampliar o seu potencial de colaboração para empreendedores.

Ao assumir um viés menos interessado na efetiva comprovação do impacto, o que não é sequer necessário a depender do estágio em que o negócio se encontra, a avaliação é uma poderosa aliada da gestão, dos processos de aprendizagem e da tomada de decisões. Com isso, afastamo-nos do rigor metodológico para uma aproximação com a relevância, com a qual se pretende alcançar uma informação mais útil, ainda que menos precisa, e passível de consumo imediato. Essas avaliações buscam explorar perguntas para além do impacto, estudando aspectos sobre o comportamento do próprio negócio (como sua aderência ao público), a eficiência de suas estratégias, os fatores que exigem atenção e ajuste, a sua capacidade de produzir resultados parciais, entre outros.

**Mensagem 4.** Impacto é aquilo que o empreendedor define por impacto, e a melhor avaliação é aquela que responde ao que é importante com os recursos disponíveis.

O conceito de avaliação de impacto predominante defende que somente estudos obedientes a modelos experimentais ou quase-experimentais podem ser denominadas como tal<sup>11</sup>, sendo estes os que delimitam o "padrão-ouro" da avaliação. Essa escola é hegemônica porque apoiada por grandes órgãos de financiamento de projetos de desenvolvimento, mas o tema está longe da pacificação. Muitos autores discordam dessa perspectiva e apresentam seus argumentos nessa defesa<sup>12</sup>.

Outra forma de compreender o termo está associada ao tempo de maturação dos resultados, definindo como impacto aquilo que reside no longo prazo depois de realizada a intervenção no social. Ante as divergências existentes, é interessante observar a posição

11 - O significado de "experimental" e "quase-experimental" pode ser conhecido no infográfico "Os sete desenhos clássicos de avaliação", disponível aqui: <https://goo.gl/8VQxye>

12 - Para interessados no debate, sugere-se o texto disponível nesta página: [http://scholarship.claremont.edu/cgu\\_fac\\_pub/562/](http://scholarship.claremont.edu/cgu_fac_pub/562/)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

da Acumen, relevante organização que atua com transformação social, a qual passou a utilizar a expressão social *performance measurement*<sup>13</sup>, o que lhe dá mais liberdade para navegar entre conceitos e práticas em disputa.

O que isso diz para o empreendedor que está preocupado com o negócio e não com conceitos da avaliação? Concluímos que o significado da avaliação de impacto não é único e que há concorrência de interpretações. A oportunidade é permitir que cada negócio defina sua posição em relação ao impacto, sem preocupar-se com seu encaixe azeitado em um glossário técnico de avaliadores. Uma pergunta frequente nas rodas de conversa sobre o tema é: afinal, o que é impacto? Ou mesmo, o que posso chamar de impacto no meu negócio? O fato é que não existe uma definição única – o que constitui um cenário no qual empreendedores podem apresentar, em liberdade, a expressão de sua própria visão de impacto, desde que bem argumentada e com ampla defesa de sua tese, mas sem se preocupar em estar ferindo uma norma técnica magna.

Ao mesmo tempo se observa que existem muitos tipos de avaliações, numa taxonomia que inclui desde perspectivas complexas até outras mais acessíveis tecnicamente, e estas podem ser implementadas em diferentes momentos do ciclo de vida do negócio. As técnicas avaliativas podem mesclar abordagens qualitativas e quantitativas, sem impor um método sobre outro. Em síntese a melhor avaliação é aquela que responde às questões que o empreendedor tem com os recursos que estão disponíveis. Há um balanço entre a amplitude (focos de estudo), a precisão (o rigor metodológico e as relações causais) e a viabilidade (a disponibilidade de recursos financeiros, de tempo e de equipe). Esse deve ser o critério aplicável à realidade objetiva de negócios de impacto social para definir o tipo de avaliação mais adequado.

13 - Conheça o conceito aqui (p. 6): <https://acumen.org/wp-content/uploads/2015/11/Innovations-in-Impact-Measurement-Report.pdf>

**Mensagem 5.** A Teoria de Mudança é uma ferramenta que pode ser adotada por todos os negócios de impacto social.

Uma das soluções em avaliação mais disseminada entre os negócios de impacto social é a ferramenta da Teoria de Mudança. Sua rápida aderência junto a empreendedores se deve ao seu custo reduzido, sua simplicidade técnica, bem como à clara colaboração que traz para processos tanto de planejamento quanto de tomada de decisões em avaliação. Como versa o nome, a Teoria de Mudança dedica-se a construir uma tese do impacto do negócio ou, como preferimos nominar, ela orienta a elaboração da narrativa do impacto. Essa construção pretende deixar clara a sequência de resultados que será estruturada dentro de determinada cadeia lógica. A sustentação dessa proposta pode ser baseada tanto em peças da literatura (estudos, pesquisas) quanto na experiência da equipe que a elabora. A teoria de mudança tem oferecido uma contribuição efetiva para negócios definirem o encadeamento de seus resultados até o impacto pretendido, bem como para fortalecer equipes ao alinhá-las ao redor de uma mesma ideia-força e até mesmo revisar os planos/ modelos de negócio à luz das intenções amadurecidas de transformação social.

Idealmente a elaboração de uma teoria de mudança demanda o apoio de um facilitador com experiência no tema, mas esse processo pode ser conduzido internamente pelo time do negócio a partir de estudos próprios. O que é determinante nesse processo é considerar a articulação da teoria de mudança com o modelo de negócio.

O estudo da estrutura do Canvas<sup>14</sup>, uma proposta que ganhou grande visibilidade entre negócios de impacto, mostra que existem categorias semelhantes, como público-alvo, atividades e propostas de valor, as quais que podem compor uma articulação com teorias de mudança<sup>15</sup>. Nesse sentido, a proposta é que essas teorias sejam construídas a partir das bases já estabelecidas no modelo de negócio, permitindo inclusive revê-lo.

**Mensagem 6.** Percorrendo sete passos, você realiza uma avaliação.

A jornada da avaliação é descrita de distintas maneiras na literatura, mas um conjunto padrão de etapas está presente em quase todas as abordagens. Estas etapas podem ser denominadas de os 7 passos da avaliação<sup>16</sup>, os quais são aqui apresentados de maneira sucinta.

14 - Para conhecer mais, ver: <https://www.sebraecanvas.com/>

15 - A Move e o Sense-Lab, com o apoio do ICE e Fundação Grupo o Boticário, estudam essa relação, e as ferramentas para orientar esse trabalho estarão disponíveis nas plataformas das organizações em meados de 2018.

16 - Uma descrição bem mais detalhada desses passos, ainda que com algumas diferenças em relação ao que aqui está apresentado, pode ser encontrada no Guia Avaliação para Negócios de Impacto Social. Ver detalhes nas referências bibliográficas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

**CAPÍTULO ESPECIAL:**  
**AVALIAÇÃO PARA**  
**NEGÓCIOS DE IMPACTO**  
**SOCIAL - POR:**  
**DANIEL BRANDÃO**

FONTES CONSULTADAS

- a. Análise de contexto e stakeholders.** Passo inicial no qual são estudados os grupos que serão influenciados pela avaliação e se define que tipo de participação eles terão no processo. A pluralidade de atores colabora para que diferentes visões estejam presentes na avaliação, tornando-a mais rica e democrática, por estar aberta a distintos interesses e por ser útil para um grupo ampliado de pessoas.
- b. Formular perguntas avaliativas.** O foco neste passo é definir quais são as questões centrais a que a avaliação deve responder. Estas são perguntas amplas e estratégicas e apontam a direção macro a seguir. Atenção: não se trata aqui de um conjunto de indagações específicas que serão logo levadas a um questionário ou instrumento similar, mas, sim, aquelas que expressam as grandes demandas. Por exemplo: *Em que medida a prática pedagógica de professores de escolas públicas que adotaram o aplicativo desenvolvido pelo negócio foi alterada?* Note que a questão é abrangente e dentro dela uma série de novas perguntas pode ser inserida para construir respostas precisas.
- c. Definir a abordagem metodológica a ser utilizada.** A abordagem diz respeito ao modelo de estudo da realidade que será adotado. É nesse campo que se instalam diferentes perspectivas sobre como entender um fenômeno social e onde estão as posições experimentais e quase-experimentais já mencionadas. A definição da abordagem irá depender principalmente das perguntas de avaliação, dos recursos disponíveis, da cultura dos envolvidos, do tempo para realização da avaliação. Temos advogado pelo uso dos métodos mistos como forma mais apropriada de sustentar avaliações consistentes<sup>17</sup>.

- d. Definir indicadores.** Indicadores são fragmentos da realidade que são capazes de informar sobre o comportamento de determinadas situações sociais. Para cada pergunta de avaliação deve ser associado um grupo de indicadores-chave. Essa articulação pode ser elaborada pelos próprios empreendedores em articulação com os envolvidos na avaliação (definidos no passo 1), buscando expressar os aspectos mais precisos que poderiam informar sobre as transformações sociais e/ou socioambientais que o negócio pretende gerar na sociedade.
- e. Eleger fontes de informação e formas de coletar os dados.** Com as perguntas e indicadores definidos, bem como com o modelo de investigação claro, deve então ser definidas, para cada indicador, as fontes necessárias e as técnicas a serem utilizadas para que forneçam as informações. Com esses quatro elementos (perguntas, indicadores, fontes de informação e formas de coleta), tem-se uma clássica matriz de avaliação estruturada.
- f. Coleta e análise de Informações.** Esse passo concentra todas as atividades relacionadas com o processo de levantar as informações, respeitando a estrutura da matriz supracitada. Esses dados recebem, nessa etapa, tratamento adequado, passando por análises qualitativas e quantitativas que expressam em que medida resultados de impacto social estão sendo gerados.
- g. Comunicação dos resultados.** Os resultados da avaliação precisam ser comunicados para públicos diversos. Nesse momento a intenção é criar as melhores condições para que as informações sobre o negócio sejam conhecidas e apropriadas e viabilizem a tomada de decisões e o processo de aprendizagem ao redor de aspectos que colaboram para fortalecer o empreendimento social.

Negócios de impacto social podem se beneficiar enormemente da avaliação. Tanto por tê-la como aliada na construção de sua identidade quanto pela oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento que oferece ao negócio. Aproximar os empreendedores e outros atores do ecossistema de conceitos e práticas de avaliação é um esforço fundamental para o fortalecimento desse campo. Que este texto deixe uma contribuição nessa direção.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORASPROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL:  
AVALIAÇÃO PARA  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL - POR:  
DANIEL BRANDÃO

FONTES CONSULTADAS

17 - Neste livro você encontra o conceito de métodos mistos e outras propostas metodológicas para lhe ajudar a tomar decisões sobre a avaliação: <https://goo.gl/xB7iXA>

## PARA SABER MAIS SOBRE AVALIAÇÃO

Anderson, A. The Community Builder's Approach to Theory of Change – A practical guide for theory development. The Aspen Institute, 2006.

Disponível em: <https://goo.gl/crD6wN>

Artemisia, ABF, MOVE. Avaliação para Negócios de Impacto Social – Guia Prático. São Paulo, 2017.

Disponível em <https://goo.gl/172TRX>

Insper Metricis. Guia para Avaliação de Impacto Socioambiental para utilização em Investimentos de Impacto – Guia geral com foco em verificação de adicionalidade. São Paulo, 2017.

Disponível em: <https://goo.gl/ThW8bX>

MOVE, ICE. Métricas em negócios de impacto social – Fundamentos. São Paulo, 2012.

Disponível em: <https://goo.gl/ExZpBY>

Silva, R., Brandão, D. Os quatro elementos da avaliação. São Paulo, 2003.

Disponível em: <https://goo.gl/kizuZJ>

Para aprofundar seu conhecimento sobre o tema, acesse a publicação

“Guia Prático: Avaliação para Negócios de Impacto”

[http://www.movesocial.com.br/wp-content/uploads/2017/11/2017\\_Guia-Pr%C3%A1tico\\_Avalia%C3%A7%C3%A3o-para-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-Social\\_Artemisia\\_ABF\\_Move.pdf](http://www.movesocial.com.br/wp-content/uploads/2017/11/2017_Guia-Pr%C3%A1tico_Avalia%C3%A7%C3%A3o-para-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-Social_Artemisia_ABF_Move.pdf)

Elaborada pela Artemisia e pela Agenda Brasil do Futuro.

Contou com a realização técnica da MOVE SOCIAL em 2017.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL  
DE INCUBADORAS  
E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO  
E ACELERAÇÃO DE  
IMPACTO: A EXPERIÊNCIA  
DA ANPROTEC, SEBRAE  
E ICE

REFLEXÕES FINAIS

**CAPÍTULO ESPECIAL:**  
**AVALIAÇÃO PARA**  
**NEGÓCIOS DE IMPACTO**  
**SOCIAL - POR:**  
**DANIEL BRANDÃO**

FONTES CONSULTADAS

---

# Fontes consultadas

Força Tarefa de Finanças Sociais - [forcatarefainancassociais.org.br](http://forcatarefainancassociais.org.br)

Instituto de Cidadania Empresarial - [ice.org.br](http://ice.org.br)

Estratégia ODS - <http://www.estrategiaods.org.br/>

Brasil em síntese - IBGE - <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/home-brasil-em-sintese.html>

PNUD Brasil - <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/>

Ministério da Saúde - <http://portalsaude.saude.gov.br/>

Din4mo: <http://din4mo.ning.com/din4mo> (tese de impacto)

## PUBLICAÇÕES:

Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil (abril de 2015) - [http://forcatarefainancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Carta\\_Principios.pdf](http://forcatarefainancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Carta_Principios.pdf)

Finanças Sociais: Soluções Para Desafios Sociais e Ambientais - uma nova mentalidade para gerenciar recursos e necessidades da sociedade (outubro de 2015) - [http://forcatarefainancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Finan%C3%A7as-Sociais\\_Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf](http://forcatarefainancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Finan%C3%A7as-Sociais_Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf)

Métricas em negócios de impacto social – Fundamentos - <http://forcatarefainancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/M%C3%A9tricas-Neg%C3%B3cios-Impacto-Social-ICE-e-MOVE.pdf>

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) - <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2014/default.shtm>

Pesquisa Nacional de Saúde 2013 - <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv91110.pdf>

O panorama das aceleradoras de startups no Brasil - [http://www.imcgrupo.com/impress/gt/upload/O\\_Panorama\\_das\\_Aceleradora\\_de\\_Startups\\_no\\_Brasil.pdf](http://www.imcgrupo.com/impress/gt/upload/O_Panorama_das_Aceleradora_de_Startups_no_Brasil.pdf)

Revista Locus, nº 80 - [http://www.anprotec.org.br/Relata/Revista\\_Locus\\_80.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/Revista_Locus_80.pdf) (história de Muhammad Yunus)

Mapeamento Brasileiro de Negócios de Impacto Socioambiental - <https://pipe.social/mapa2017>

A Distância que Nos Une – OXFAM Brasil - [https://www.oxfam.org.br/sites/default/files/arquivos/Relatorio\\_A\\_distancia\\_que\\_nos\\_une.pdf](https://www.oxfam.org.br/sites/default/files/arquivos/Relatorio_A_distancia_que_nos_une.pdf)

Avaliação para Negócios de Impacto Social: Guia Prático - [http://www.movesocial.com.br/wp-content/uploads/2017/11/2017\\_Guia-Pr%C3%A1tico\\_Avalia%C3%A7%C3%A3o-para-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-Social\\_Artemisia\\_ABF\\_Move.pdf](http://www.movesocial.com.br/wp-content/uploads/2017/11/2017_Guia-Pr%C3%A1tico_Avalia%C3%A7%C3%A3o-para-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-Social_Artemisia_ABF_Move.pdf)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

CONCEITOS

O PAPEL DE INCUBADORAS E ACELERADORAS

PROGRAMA INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO: A EXPERIÊNCIA DA ANPROTEC, SEBRAE E ICE

REFLEXÕES FINAIS

CAPÍTULO ESPECIAL: AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL - POR: DANIEL BRANDÃO

**FONTES CONSULTADAS**

# Acesse também:



TENDÊNCIAS



Apoio:



## SMART CITY: CENÁRIOS URBANOS DA INOVAÇÃO

Inovação e as novas dinâmicas sociais e econômicas nas cidades

Ghissia Hauser  
Thais Caetano Bochi