

Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
Faculdade de Administração, Economia e Engenharia

Gabriela Elias Leite

**LUCRO COM PROPÓSITO: O PAPEL DAS ACELERADORAS NO ECOSISTEMA
DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL**

São Paulo

2018

Gabriela Elias Leite

Lucro com Propósito: o papel das aceleradoras no ecossistema dos negócios de impacto social

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Giovanetti Lazzarini - Insper

São Paulo

2018

Leite, Gabriela Elias. Lucro com propósito: o papel das aceleradoras no ecossistema dos negócios de impacto social/ Gabriela Elias Leite – São Paulo: Insper, 2018. 41 pg.

Monografia: Faculdade de Economia, Administração e Engenharia. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador: Prof. Sérgio Giovanetti Lazzarini

1. Negócios de Impacto Social 2. Aceleradoras

“Resisti ao impulso de dar a Sufia o dinheiro de que ela precisava. Ela não pedia esmola. E, além do mais, isso não seria uma solução definitiva”.

Muhammad Yunus

Resumo

Leite, Gabriela Elias. Lucro com Propósito: o papel das aceleradoras no ecossistema dos negócios de impacto social. São Paulo, 2018. 41p. Monografia – Faculdade de Economia, Administração e Engenharia – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Estudos têm analisado o fenômeno dos chamados “negócios de impacto social” no mundo todo e visões que partem de diversos *stakeholders* do campo aparecem em fóruns, livros e palestras em grandes universidades. A dinâmica do terceiro setor sofreu alterações e uma nova possibilidade de unir o mundo do mercado financeiro com o mundo da filantropia parece surgir em diversos países. No início da década de 2000, o conceito de “negócios de impacto” começava a ser discutido no Brasil. O fundo americano de venture capital Potencia Ventures investia, no ano de 2004, na hoje conhecida aceleradora de *startups* de impacto social Artemisia, que foi pioneira no assunto de negócios de impacto no país. Porém, a literatura específica sobre aceleradoras voltadas à negócios de impacto social ainda foi pouco explorada no Brasil e no mundo. Esse estudo é relevante para mapear e entender melhor de que forma as aceleradoras podem auxiliar nas dificuldades exclusivas dos empreendedores do campo de impacto no Brasil; assunto recente e de grande relevância para um país com tantos desafios sociais a serem tratados. Este estudo pretende entender, por meio de um estudo de caso sobre a aceleradora Artemisia, qual é a importância deste tipo de ator para o ecossistema dos negócios sociais e, finalmente, trazer à luz opiniões e resultados de entrevistas feitas com diferentes *stakeholders* do campo de impacto no Brasil sobre o assunto. Para responder à esse questionamento, foi adotado o método de estudo de caso, o qual permite refinar um debate ainda incompleto na literatura. Os resultados principais trouxeram indícios de que o papel da aceleradora de negócios de impacto social é o de fornecer apoio inicial para a estruturação de um modelo de negócios, oferecendo um ambiente de trocas de experiência entre empreendedores, apoio com noções sobre métodos de gestão e governança, além de fortalecer e esclarecer o propósito e intencionalidade dos negócios.

Palavras-chave: Negócios de impacto social. Investimento de Impacto. Capitalismo consciente. Terceiro Setor. Aceleradoras.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	5
1.1 Objetivo do Trabalho.....	8
1.2 Justificativa da Escolha da Aceleradora e das Unidades de Análise.....	8
2. Revisão de Literatura.....	12
2.1 Uma ponte entre dois mundos: capitalismo e transformação social.....	12
2.2 Empreendedorismo social e seus desafios.....	14
2.3 A lógica das aceleradoras e uma economia movida à relacionamentos..	16
3. Metodologia.....	19
3.1 O Estudo de Caso.....	19
3.2 Preparação para a coleta dos dados.....	22
3.3 Fontes de evidência.....	22
3.4 Os Questionários.....	23
3.5 Justificativa da Escolha dos Entrevistados.....	25
4. Análise dos Dados e Resultados.....	27
4.1 Incentivo ao programa e imersão no ecossistema.....	28
4.2 Lacunas de método e mentoria.....	30
4.3 Passo inicial no roteiro do empreendedorismo.....	32
4.4 Intencionalidade e propósito.....	34
5. Conclusão.....	35
6. Referências Bibliográficas.....	37

1. INTRODUÇÃO

Tanto na mídia quanto no meio acadêmico, um novo assunto parece despontar na economia: negócios de impacto social. Bannick e Goldman (2015) relatam que a maior parte dos investidores interessados em impacto e que descobriram o conceito na última década, têm como objetivo unir retornos financeiros com retornos sociais significativos, por meio da aposta em empreendimentos de impacto. Esse novo mundo parece prometer unir premissas ligadas ao retorno e ao lucro, vindas diretamente do sistema capitalista e o espectro dos problemas sociais. Seria o chamado novo “setor 2,5”, que uniria esforços de diversos *stakeholders* em prol da resolução de problemas sociais por meio de mecanismos de mercado. Nesse novo e possível desenho, nenhum ator ficaria de fora: Estado, investidores individuais privados, empreendedores criativos, gestoras, aceleradoras e até bancos convencionais uniriam esforços em prol de melhorias sociais, segundo Bannick e Goldman (2015).

A responsabilidade social e a filantropia do terceiro setor estariam, em um primeiro momento, separadas do conceito puro de “negócio social” que foi inicialmente desenvolvido por Yunus (2010) e, em um segundo momento, o empreendedorismo social sofreria mais uma mudança: a possibilidade de também distribuir dividendos.

Segundo Yunus (2010), o conceito original de “negócio social” aparece como um empreendimento pensado para resolver um problema social, também carregando uma ideia original e mais pura de seu fundador, que acredita que todo o lucro gerado por meio deste deve ser reinvestido no próprio negócio, não gerando assim dividendos e lucro aos seus fundadores ou investidores. O ecossistema dos negócios sociais ainda hoje é dividido entre aqueles que levaram a concepção de Yunus à risca e aqueles que modificaram essa ideia inicial,

acreditando que o incentivo poderia estar, além de na causa social em si, no retorno financeiro que esse empreendimento poderia trazer aos envolvidos.

Os investimentos de impacto, além de visarem o lucro para o investidor, teriam adicionado à equação a intenção genuína de causar algum tipo de mudança social. Diferentemente de caridade ou filantropia, o mercado financeiro foi inserido nos termos dessa prática, o que abre então uma nova discussão e se mostra como um dos mais novos fenômenos da economia, segundo Teixeira (2015).

Existem poucos fundos de investimento de impacto no Brasil, porém segundo relatório da Força Tarefa de Finanças Sociais (2015) os incentivos aumentam ano após ano, tanto por meio da união de forças públicas quanto privadas. Esses fundos surgiram com a missão de injetar capital em empresas que haviam moldado modelos de negócio que aliavam lucro à resolução de problemas como desigualdade, pobreza extrema, falta de saneamento básico, educação de baixa qualidade, desigualdade de gênero, falta de acesso à crédito, falta de acesso à água limpa e à tratamentos de saúde, entre muitos outros. Segundo relatório do banco JP Morgan (2010), até 2020, o campo de negócios de impacto poderá receber entre 400 bilhões de dólares e 1 trilhão de dólares em investimentos no mundo todo.

Essa mudança de percepção de antigos debates realizados tanto no campo político quanto no campo econômico e a nova disposição de profissionais que almejam deixar um legado no mundo e realmente enxergarem melhorias sociais parece ter chegado aos investidores, segundo Bannick e Goldman (2015). Estes, provavelmente descobriram ou estão descobrindo que possuem uma nova possibilidade de estruturação de suas carteiras de investimento, segundo o relatório criado pelo JP Morgan (2010). A Força Tarefa de Finanças Sociais (2015) estima que até 2020, 15 bilhões de reais estarão disponíveis para fins de investimento ligados à impacto no país.

Do outro lado, empreendedores parecem estar dispostos a criarem modelos de negócios que resolvam problemas reais da sociedade, porém Gorini e Torres (2015) argumentam que os empreendedores da base da pirâmide operam sem as condições gerenciais necessárias. Os autores acreditam que a formação no Brasil de *know-how* gerencial mais robusta estaria focada, historicamente, em resolver problemas de grandes corporações, em detrimento de temas como empreendedorismo e microempresas. Gorini e Torres (2015) apontam que o comportamento mais visto nesse campo é o de partir de um pressuposto de que se houver habilidade na gestão de grandes negócios, haverá habilidade na gestão de novas ideias em fase inicial de operação, o que, segundo eles, seria um grande engano, ainda mais quando o tema é focado no ecossistema de impacto.

Outro ator dessa equação seria a aceleradora de *startups*: em um mundo rapidamente tomado pelo crescimento de *fintechs*, que já assustam bancos convencionais, espaços de *co-working*, que desafiam os antigos hábitos de organização do trabalho, investidores-anjo prontos para aportarem seus recursos em boas ideias e empreendedores promissores, a aceleradora surge no mercado convencional para apoiar pequenos empreendedores a se conectarem e aumentarem sua competitividade, segundo Mulas e Qian (2018). Os autores argumentam que *startups* que passaram por programas de aceleração, em média, aumentaram suas chances de receber investimento nas primeiras rodadas de captação.

Mulas e Qian (2018) argumentam que as aceleradoras seriam fundamentais para dar base aos empreendedores em conexões com mentores qualificados, investidores e até ceder espaço para a interação entre os próprios empreendedores, o que, segundo eles, seria muito rico para o fortalecimento dos negócios em fase inicial.

1.1 Objetivo do Trabalho

Esse estudo tem como objetivo entender mais profundamente o papel de uma aceleradora na trajetória de três *startups* que buscavam criar modelos de negócio com o objetivo de mudar uma realidade social no Brasil. Mais especificamente, esse trabalho se trata de um estudo de caso sobre a aceleradora pioneira no ecossistema de impacto no Brasil, a Artemisia. Será construído a seguir um estudo de caso único e integrado, com unidades múltiplas de análise, segundo a definição de Yin (2015), por meio de entrevistas com *stakeholders* diferentes na análise sobre a interação entre a aceleradora e os empreendimentos sociais, cobrindo as especificidades do campo de impacto. Esse estudo é importante para fortalecer o debate sobre o papel de um dos agentes do ecossistema de impacto social, o qual sofre mudanças muito rápidas e ainda enfrenta um cenário de literatura incompleta no país.

1.2 Justificativa da Escolha da Aceleradora e das Unidades de Análise

Por ser pioneira no ecossistema de negócios de impacto social e ter grande repercussão na mídia, a Artemisia teve grande papel em popularizar o conceito de empreendedorismo social no Brasil. Ao longo dos últimos 13 anos, desde o início do programa *Choice*, incentivou jovens brasileiros focando principalmente na disseminação do conhecimento sobre o ecossistema de impacto nas universidades brasileiras e até algumas empresas.

A Artemisia lançou uma parceria com o Facebook em 2017 e ganhou muita visibilidade com a construção do espaço que abrigará 52 *startups* escolhidas por meio do programa de aceleração. Segundo reportagem do Estadão (2017), a Estação *Hack*, aberta no final do ano de 2017 cederá, em parceria com a Artemisia, infraestrutura para operar e orientação em relação ao modelo de negócio às *startups*, assim como dicas de captação de investimento.

A aceleradora possui programas de educação, como cursos online e um MBA voltado para gestão de negócios sociais e programas de capacitação para empresas que estejam interessadas em aprofundar o tema aos seus funcionários, além do programa de aceleração em si, que conta com um critério de seleção rigoroso para a escolha das empresas a serem aceleradas. As teses de mudança que são buscadas nos modelos de negócios escolhidos precisam estar completamente alinhadas ao foco final: atender à uma necessidade real da população de baixa renda do Brasil.

Cerca de 12 empreendimentos são escolhidos por ano na aceleradora, os quais recebem mentoria, ainda segundo a reportagem (2017). Pelo tempo de atuação e pela experiência acumulada com a interação com diversas *startups* de impacto, a Artemisia foi escolhida neste estudo de caso que tem como objetivo entender qual o papel desse ator no ecossistema dos negócios de impacto social.

Quanto à escolha das unidades de análise, por se tratar de um campo muito recente se comparado à outras áreas do conhecimento e também por apresentar poucos casos ricos em detalhes e, principalmente, ricos em tempo e experiência dentro do próprio ecossistema, a primeira unidade de análise escolhida foi um empreendimento social que passou pela aceleração da Artemisia em 2013. O ano de aceleração também foi levado em conta, para que pudesse ser feita uma análise de mais longo prazo após o evento (no caso, o programa de aceleração), o que é reforçado como ponto de importância em um estudo de caso para Yin (2015).

Este primeiro empreendimento se trata de um programa que visa oferecer soluções ao mercado de reformas habitacionais para comunidades carentes, com o início das primeiras reformas em 2014. Premiado nacional e internacionalmente, é reconhecido pela ONU como referência de negócio inclusivo no Brasil.

A segunda unidade de análise trata-se de um empreendimento social na área de inclusão financeira, acelerado pela Artemisia mais recentemente, em 2017. A empresa administra cartões de crédito para o varejo e também cria e faz a gestão de cartões comunitários, reinvestindo parte da receita da operação em benefícios para a comunidade carente, por meio de parcerias e descontos realizados no próprio comércio local. A escolha dessa segunda unidade de análise foi feita a partir da visão de que o programa de aceleração sofreu mudanças ao longo do tempo e, portanto, seria interessante incorporar no estudo opiniões mais atualizadas sobre o impacto da experiência de aceleração no negócio.

A terceira unidade de análise trata-se de um empreendimento social na área da saúde, com clínicas voltadas à cuidado personalizado e foco na prevenção de doenças para idosos. Esse empreendimento passou pelo programa de aceleração da Artemisia também em 2013, assim como o primeiro e já recebeu aporte via *equity crowdfunding*, porém num valor maior do que o negócio voltado à habitação. Essa escolha foi feita com base no fato de que o negócio recebeu o maior aporte já feito em um negócio de impacto social via *equity crowdfunding* no Brasil e virou case no quesito “democratização do investimento de impacto”, segundo a plataforma Broota (2017).

Para a escolha dos negócios de impacto analisados, foi levado em consideração o fato destes estarem inseridos em 3 setores diferentes: saúde, habitação e serviços financeiros. Esse ponto é levantado por Yin (2015) como importante para a análise menos homogênea e particular dos objetivos de pesquisa e foi considerado neste estudo como fonte enriquecedora de dados.

Outro ator do ecossistema de impacto que interage constantemente com *startups* do setor e que será ouvido nesse trabalho trata-se do micro fundo de investimento Din4mo Ventures, que é o braço de investimento da consultoria Din4mo. O fundo recebe diversos negócios de impacto acelerados pela Artemisia e recebeu as três empresas ouvidas neste estudo, já num estágio mais avançado.

A consultoria não atende empresas no chamado “*early stage*”, então não pode ser comparada à Artemisia por não oferecer soluções voltadas ao mesmo estágio de vida da empresa cliente. Os consultores da Din4mo serão ouvidos nesse estudo com um olhar de investidores (comitê Din4mo Ventures), por meio de entrevistas, auxiliando no entendimento e na exploração da pergunta sobre como a aceleradora pode interferir na evolução do empreendimento e afetar assim o ecossistema de impacto social.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Uma ponte entre dois mundos: capitalismo e transformação social

A partir de uma perspectiva mais histórica, Novak (1982) escreveu textos de altíssima importância para os estudos da economia entre as décadas de 1980 e 1990, os quais tratavam de democracia, capitalismo e religião. Estes textos fizeram parte da base intelectual que levou à queda do comunismo soviético, segundo Teixeira (2015). Novak (1982), que começou com ideias esquerdistas, termina sua tese observando e afirmando que o comércio precisaria ser entendido por meio de uma nova perspectiva e seria o negócio em si, segundo ele, a esperança da humanidade de diminuir a pobreza, por maior que fosse a ironia. Segundo o autor, o capitalismo ensinaria as pessoas a demonstrar iniciativa e criatividade, criando prosperidade e dando aos indivíduos a chance de desenvolver seus talentos.

O conceito de “cadeia híbrida de valor”, trazido por Drayton e Budinich (2008), refere-se a um modelo no qual as habilidades empresariais e os objetivos dos empreendedores sociais de melhorarem as condições de vida da população de baixa renda unem-se em prol de uma maior eficiência no momento de atingir maior escala. O mundo das corporações e das empresas tradicionais emprestaria *know-how* em gestão e em captação de recursos à agentes comprometidos com a resolução de problemas sociais.

Melo Neto e Fróes (2002) adicionam ao debate a visão de que a nova busca por fortalecimento do ecossistema de impacto social englobaria esforços do governo, do setor privado e da comunidade como um todo. Dizem ainda que o empreendedorismo social teria surgido na economia como uma solução para uma necessidade aparente de produção de bens e serviços acessíveis para os menos privilegiados financeiramente. Os autores argumentam que a diferença mais significativa entre o empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo social estaria no objetivo final: o primeiro, teria como medida de desempenho o lucro em si, enquanto o segundo teria como medida de desempenho o impacto social.

Compartilhando dessa visão, Magretta (2002) acredita que o fator que direcionaria a existência de um negócio de impacto social seria o propósito deste. Todas as decisões tomadas dentro do negócio precisariam, segundo o autor, estar alinhadas com o propósito, porém esse ponto não excluiria o entendimento de que o lucro é parte do processo que permitiria a sustentabilidade do negócio e a sua replicação em larga escala.

Teixeira (2015), mais recentemente, colocou dois pontos de vista sobre o ecossistema dos negócios: o do professor Michael Sandel, de um lado e o do professor Michael Porter, do outro, ambos da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos. O primeiro, filósofo político, trata da “financeirização” extrema de praticamente todos os aspectos da vida em sociedade. Para Sandel (2013), países que possuíam economias de mercado hoje se transformaram basicamente em sociedades de mercado, ou seja, deixaram de utilizar a financeirização como apenas uma ferramenta. A sociedade de mercado seria, dessa forma, um ambiente onde tudo estaria à venda, segundo o professor.

Por outro lado, Porter (2013) argumenta que mudanças positivas na sociedade normalmente são esperadas vindo de ONGs e do próprio governo. Contudo, por mais que tenham diversas intenções genuínas em fazer o bem, essas iniciativas perdem quando o assunto é escala e recursos suficientes para gerar desenvolvimento sustentável. Porter (2013) acredita que o elo fundamental dessa equação estaria no setor privado, o qual apesar de ter cometido diversos erros na História e promovido desigualdade, seria o único que apresentaria potencial para promover transformações e criatividade unidas a incentivos financeiros, por meio do empreendedorismo.

Ribeiro (2011), que reforça a necessidade do setor privado para atingir resultados sustentáveis, lembra a posição do ex-secretário da ONU, Kofi Annan, o qual defendeu publicamente que sem o setor privado na equação, o desenvolvimento sustentável nunca passaria de um sonho distante.

Sandel (2013) e Porter (2013) apresentariam sinergia quando se tratando de uma necessidade de reforma radical no mundo dos negócios.

2.2 Empreendedorismo social e seus desafios

Como herança do século XIX, cenário no qual o Brasil se deparava com uma perseguição ao conhecido Barão de Mauá, pioneiro no empreendedorismo vindo de fora do círculo dos nascidos na Corte, o país mostra hoje uma capacidade de inovação tardia, porém crescente, segundo Gorini e Torres (2015). Segundo os autores, os países que realmente buscam crescimento rápido e acelerado, oferecendo mais do que *commodities* em trocas internacionais, estariam focados em empreendimentos inovadores.

Dees (2001), nesse mesmo sentido, traz a visão de que o empreendedor deve ser entendido como um agente capaz de promover mudanças e resolver problemas reais de empresas ou indivíduos. Dessa forma, para o autor, a figura do empreendedor seria muito mais ampla do que a de um agente maximizador de lucro através da criação de um negócio. Drayton (2006), anos mais tarde, argumentaria que os empreendedores sociais são, por sua vez, os agentes capazes de usar a criatividade para a mudança social, através de soluções que sejam capazes de acionar mecanismos de larga escala.

Comini (2016), nessa mesma linha, acredita que em um cenário que aceita uma visão mais abrangente sobre o papel do empreendedorismo e do empreendedor em si, a atuação desse agente poderia ser validada em diversas organizações: iniciativas formuladas dentro de empresas privadas, órgãos públicos, organizações sem fins lucrativos, empreendimentos com finalidades sociais ou ambientais. Para a autora, as habilidades e competências necessárias para ser um empreendedor poderiam ser aproveitadas em ambientes organizacionais completamente diferentes.

Apesar do cenário estimulante aos empreendedores criativos, os desafios parecem ser inúmeros. Um estudo realizado pelo Plano CDE (2011) com 60 incubadoras e 24 aceleradoras de negócios sociais e inclusivos do Brasil levantou

pontos de dificuldade para os empreendedores, tais como: falta de capital para abrir o negócio, falta de capacitação do time e/ou do próprio empreendedor, conhecimento muito limitado sobre as alternativas de financiamento e captação, falta de acesso à *networking* com outros *stakeholders* e dificuldade na estruturação de um modelo de negócio, além de dificuldade em monitorar resultados sociais e econômicos de maneira estruturada.

Segundo relatório do Instituto Sebrae (2013), investidores que acompanham as inovações do ecossistema de impacto, por outro lado, pontuam como grandes desafios: encontrar negócios que, de fato, resolvem problemas reais da população economicamente mais vulnerável; identificar um modelo de negócio robusto e estruturado e, por fim, encontrar no empreendimento um time fortalecido em gestão. O *pipeline* de negócios sociais prontos para receber investimento ainda seria pequeno, assim como o número de *cases* de sucesso no campo como um todo.

Ainda no panorama dos desafios, Drucker (1987) pontua que visão estratégica, eficiência na gestão e habilidade para inovação seriam características essenciais a serem desenvolvidas em um empreendedor social e, de maneira complementar à essa ideia, Comini (2016) diz que, diferentemente do senso comum, os empreendimentos sociais não seriam estruturas pensadas para apresentarem informalidade e desorganização. A autora defende que é necessário um modelo de gestão estruturado tanto para as finanças quanto para a operação em si.

Startups e microempresas teriam características completamente diferentes das grandes corporações e as que se encontram no ecossistema de impacto teriam ainda aspectos mais peculiares, segundo Gorini e Torres (2015). Os autores acreditam que a ausência de apoio e até de linguagem acessíveis relacionados à temas de gestão voltados à empresas em fase inicial seria o ponto a ser atacado para promover o surgimento de resultados positivos dentro do campo dos empreendimentos de impacto social.

2.3 A lógica das aceleradoras e uma economia movida à relacionamentos

Entendendo a fragilidade do campo, os desafios dos empreendedores sociais e dos negócios de impacto, a Força Tarefa de Finanças Sociais (2015) recomendou publicamente o apoio à aceleradoras por parte de empresas privadas, fundações, institutos e governo. Segundo essa recomendação, essas instituições precisariam considerar as aceleradoras como um instrumento de formação e apoio à empreendedores com objetivos de mudanças sociais. O desafio, segundo a Força Tarefa (2015), seria o de estimular e engajar cada vez mais empreendedores nesse campo, em um cenário no qual a maior parte dos negócios voltados à resolver problemas de populações em situação de vulnerabilidade careceria, além de recursos financeiros, de apoio em infraestrutura e mentoria em temas relacionados à gestão.

A Força Tarefa de Finanças Sociais (2015) sugeriu uma meta de que, até 2020, ao menos 10% das aceleradoras brasileiras estejam lidando com negócios de impacto social em seus portfólios de *startups*, além de procurarem usar indicadores adequados para medir impacto.

Para explicar a importância dada ao tema por parte de atores importantes no campo de impacto, Clarysse, Wright e Van Hove (2015) argumentam que os programas de aceleração ofereceriam uma “jornada menos solitária” aos empreendedores. Segundo os autores, os programas de aceleração seriam um modelo de incubação evoluído, que contemplaria o oferecimento de orientação estruturada, *networking* e acesso à financiamento.

A Fundação Rockefeller (2015) mostrou, no mesmo ano, entender que há uma lacuna entre o que os empreendedores precisam e ao que realmente têm acesso. Definem a aceleradora como um intermediário necessário no campo para que os empreendimentos de impacto social tenham suporte na gestão e acesso à instrumentos que possam gerar escala, argumentando que agentes mais focados na etapa de investimento em impacto não são bem-sucedidos em ajudar as empresas à refinarem seus modelos de negócio e também não conseguem dar

apoio no momento de estabelecer *networking* adequado que ajudaria essas *startups*.

Entrando em maiores detalhes sobre a experiência de aceleração, a *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (2014) mostra que, em média, os empreendedores que passaram por programas de aceleração especificamente em aceleradoras de impacto relatam terem recebido ajuda significativa para entenderem melhor os critérios de investimento, mas não sentiram que saíram do programa prontos para receber investimento de fato. O mesmo estudo mostra que outro ponto muito levantado pelos empreendedores foi o desejo de se manterem conectados com os mentores e demais empreendedores mesmo depois do final dos programas de aceleração.

A realidade, para Bannick e Goldman (2015), seria a de que o sucesso do ecossistema como um todo só será possível quando existir apoio adequado aos empreendimentos que estão inovando em seus respectivos setores de impacto. Os autores argumentam que os empreendedores inovadores frágeis do presente são as apostas que permitirão a construção de verdadeiros setores fortes e capazes de mudanças em larga escala, produzindo retornos financeiros significativos aos investidores que acreditaram nas ideias inicialmente.

No passado, Yunus (2007) colocou que, para tornar a estrutura do capitalismo completa, precisaríamos introduzir outro tipo de empresa no ecossistema dos negócios, que reconhecesse a natureza multidimensional dos seres humanos. Na mesma linha de pensamento, a qual busca entender quais são os incentivos que estão fazendo com que a tendência dos chamados “negócios de impacto social” se firmem na economia, Gorbi (2013) relata que hoje, no mundo todo, estamos presenciando um novo tipo de rede ou de economia movida a relacionamentos, com indivíduos unindo forças, conhecimento e capital para preencher lacunas deixadas por instituições existentes. Estaríamos, segundo a autora, criando novos serviços e novos produtos para resolver antigos problemas. Seria necessário existir, portanto, um agente de transformação e ponte entre quem teve o núcleo de uma ideia de transformação da sociedade por meio do

empreendedorismo e quem está disposto a investir nessa ideia e apoiá-la financeiramente.

Essa suposta economia movida a relacionamentos, citada por Gorbi (2013), iria exatamente ao encontro da missão central de um organismo que buscaria orientar e fomentar o caminho para que um empreendedor alcance os meios necessários para obter sucesso com o seu negócio e sua pretensão de mudança social.

3. METODOLOGIA

3.1 O Estudo de Caso

A metodologia deste trabalho foi escolhida a partir do entendimento de que o estudo de caso poderia ajudar a refinar um debate que ainda está incompleto na literatura brasileira e no meio acadêmico. Alguns resultados sobre o tema aparecem em estudos internacionais, como os citados na revisão de literatura, porém no Brasil, os estudos sobre o assunto específico parecem mais escassos. Outro ponto seria a velocidade com que ocorrem novos eventos no ecossistema de impacto. Por se tratar de um campo ainda em construção, novos estudos sobre o tema poderiam ser altamente enriquecedores para futuras análises de evolução.

O estudo de caso gera debate no meio acadêmico e é criticado por muitos que acreditam faltar rigor de pesquisa no método. Porém, no campo das ciências sociais, é um dos métodos mais desafiadores a serem conduzidos. Segundo Yin (2015), quando o pesquisador levanta questões relacionadas a “como” ou “por que”, o estudo de caso se encaixa da melhor maneira se comparado à outros métodos científicos, assim como quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos ocorridos e, por fim, quando o foco da questão está relacionado à evento contemporâneo da vida real. O método, ainda segundo Yin (2015), permitiria que o pesquisador obtivesse características significativas de eventos reais.

O ecossistema de negócios de impacto social, desde o empreendimento em sua ideia inicial até o ganho financeiro da ponta dos fundos de investimento ainda é muito complexo e possui uma lacuna grande de informação, esta que apenas cria-se conforme vão aparecendo negócios e investimentos bem-sucedidos, por exemplo.

Yin (2015) entende que o estudo de caso permite ao investigador sair do individual para o geral, iluminando alguma ideia que ainda não é completamente abordada em estudos prévios, por exemplo. Segundo Ana Maria Cesar (2005),

para um estudo de caso, três aspectos precisam ser considerados, sendo eles a natureza da experiência, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização a partir do que foi estudado. Ainda segundo Cesar (2015), um caso é uma unidade de análise, podendo ser indivíduo ou organização, pequeno grupo, comunidade ou até nação.

Segundo Roesch (2007), que fala sobre casos para ensino (método parecido com o Estudo de Caso, mas com fins pedagógicos), o método mais usado seria se basear em entrevistas com indivíduos atuando como informantes-chave dentro das organizações, aliadas à observações diretas feitas pelo autor do caso.

O estudo de caso poderia, em algum grau, ser comparado tecnicamente com a chamada “pesquisa histórica”, mas este, por sua vez, conta com duas ferramentas a mais que acabam mudando completamente sua validade: a observação direta dos acontecimentos (acontecimentos contemporâneos) e entrevistas com pessoas envolvidas nos eventos estudados. Outro ponto aparentemente bastante discutido na academia acerca do rigor de pesquisa dos estudos casos seria sobre a forma de generalização dos resultados destes. Segundo Yin (2015) e Lipset, Trow e Coleman (1956), os estudos de caso em sua condição de experimento não podem ser pensados da mesma forma que são pensadas as generalizações estatísticas, ou seja, o estudo não representa uma “amostra” e seu objetivo, na verdade, é generalizar teorias.

Tendo em mente todas as características positivas e negativas da escolha deste método, é necessário lembrar que essa situação traz o desafio de talvez criar mais variáveis de interesse do que dados em si e a necessidade de contar com várias fontes de evidência.

A pergunta do trabalho acerca do papel das aceleradoras para o ecossistema dos negócios de impacto social será analisada por meio de um estudo de caso exploratório, ou seja, que busca levantar possíveis teorias.

Segundo Yin (2015), essa estratégia de explorar as situações estaria diretamente relacionada com a necessidade de entender que precisaria ser feita

uma intervenção na qual não existe um único conjunto de resultados. É preciso definir um projeto de pesquisa e esse projeto é o caminho que liga os dados coletados ao objetivo inicial da pesquisa, ou seja, às suas questões e assim, por fim, às conclusões tiradas. A coleta e a análise, ao contrário do que se pensa inicialmente, parecem ser as etapas realmente finais do estudo. A parte mais robusta estaria exatamente na construção do racional por trás do porquê fazer aquela pesquisa.

Segundo Philliber, Schwab e Samsloss (1980), uma outra forma de enxergar o processo de criação do projeto de pesquisa seria pensar nele como uma espécie de mapa, o qual trataria de quatro principais problemas: quais as questões a serem estudadas, quais dados relevantes, quais dados coletar e por fim, como analisar o que se extraiu da pesquisa. A evidência final precisa necessariamente abordar as questões iniciais da pesquisa, mesmo que essas estejam demasiado amplas por se tratarem de casos exploratórios.

Como dito acima, existem casos nos quais existe uma razão legítima para não se limitarem inicialmente à hipóteses muito particulares, sendo o caso desse estudo. Porém, mesmo nesses casos, a exploração precisa ter uma finalidade muito bem definida, como defende Yin (2015). No estudo atual, a exploração será julgada bem-sucedida se os resultados indicarem um papel de apoio positivo e importante por parte da aceleradora aos empreendedores.

O projeto, então, precisa deixar claro sobre o que deve ser realizado após essa coleta de informações, ou seja, qual a lógica que indicará que a proposição foi reforçada ou não. Ao contrário de métodos relacionados, como a etnografia (Lincoln e Guba, 1985) e a “teoria fundamentada” (Corbin e Strauss, 2007), Yin (2015) diz que anteriormente à qualquer início de coleta de dados, é preciso ter uma ideia de proposição teórica no início das investigações. O lado positivo desse comportamento de pesquisa seria uma maior confiança e capacidade para interpretar o que surgir dos dados.

Ainda nessa linha, Yin (2015) acredita que os resultados empíricos podem ser mais robustos quando mais de uma unidade de análise apoiar a mesma teoria dentro do caso como um todo e não apoiar, ao mesmo tempo, a teoria contrária (que neste caso seria a de que a aceleradora não interfere significativamente na trajetória da *startup*).

Fontes múltiplas de evidência, assim como sugerido por Yin (2015), foram usadas nesse estudo para reforçar a confiabilidade e a chamada pelo autor de “validade do constructo”, que se refere ao estabelecimento de encadeamento de evidências.

3.2 Preparação para a coleta dos dados

Segundo Yin (2015), o exercício de desenvolvimento de um estudo de caso necessita da colaboração de um pesquisador que seja um bom ouvinte e, ao mesmo tempo, seja capaz de criar questões adequadas, com o objetivo final de interpretar as respostas de maneira lógica e integrada às questões-chave do estudo, além de ter a habilidade de se manter imparcial caso os resultados e relatos, por acaso, não sejam os esperados inicialmente ou entrem em confronto com as hipóteses iniciais (sensível à evidências contrárias).

3.3 Fontes de evidência

Yin (2015) diz que, entre as possibilidades de fonte de evidência para um estudo de caso estão: documentação, observação direta, observação participante, registro em arquivos, entrevistas e artefatos físicos.

A fonte principal de evidência escolhida para esse estudo será a de entrevista, a qual, segundo Yin (2015), pode ser direcionada aos tópicos em estudo e fornece inferências significativas. Alguns pontos serão desenvolvidos por meio de observação direta da autora do estudo de caso. Seriam estas conversas guiadas, a partir de um questionário previamente montado, porém sempre, nesse caso, voltado primordialmente à pergunta “como”. Por ter caráter exploratório, a entrevista será um meio rico de levantar evidências sobre as questões formuladas

e flexíveis ao mesmo tempo, fazendo o entrevistado, por sua vez, um papel de informante.

3.4 Os Questionários

Com a intenção de estruturar uma coleta de evidências rica e esclarecedora, e ainda assim, que esteja de acordo com o estudo de caso exploratório, o questionários serão baseados em perguntas de caráter investigativo.

Foram criados abaixo 3 questionários, cada um deles voltado à um tipo de *stakeholder*. O suporte às questões desenvolvidas nos questionários está embasado na revisão de literatura sobre os desafios enfrentados pelos empreendedores e sobre a visão dos investidores sobre as *startups* de impacto. Conforme discutido na revisão de literatura, há indícios de que as aceleradoras auxiliariam os empreendedores em fases iniciais dos negócios, principalmente nos pontos referentes à gestão, refinamento do modelo de negócios e acesso adequado à *networking*, porém não alcançando etapas mais avançadas de problemas que os negócios de impacto social enfrentam.

Toda a revisão de literatura tratou da especificidade do campo dos negócios de impacto, somada às dificuldades inerentes à negócios em fase inicial, tais como falta de capacitação do time e identificação de um problema real. Além disso, foi apresentada a questão das supostas chances maiores de receber financiamento na primeira rodada após a participação da *startup* em programas de aceleração, o que acabou sendo incorporado em forma de pergunta no questionário voltado aos investidores do comitê.

Dado isso, os questionários pretendem capturar informações sobre a experiência de aceleração no Brasil, ainda pouco explorada na literatura, com *startups* de impacto em setores diferentes, utilizando como apoio estudos prévios sobre o tema tanto no país como internacionalmente, com a intenção de entender a situação mais recente do campo e em cenário brasileiro.

QUESTIONÁRIO AO EMPREENDEDOR

- Cargo na empresa
- Ano em que realizou a aceleração na Artemisia
- Como foi a tomada a decisão de participar do programa de aceleração?
- Quais eram as principais dificuldades do negócio antes do início do programa?
- Quais foram as mudanças percebidas na comparação entre antes e depois da aceleração?
- Você recomendaria à um empreendedor social, no início de seu projeto, o programa de aceleração da Artemisia? Por que?

QUESTIONÁRIO AOS ANALISTAS DA ARTEMISIA

- Cargo na empresa e anos de atuação
- Quais eram as principais lacunas do negócio assim que este entrou no programa?
- Como a Artemisia pôde criar valor ao empreendimento?
- Quais foram as principais dificuldades durante o processo?
- Quais esforços foram feitos para corrigir as lacunas enxergadas pela aceleradora?
- Qual foi o feedback na época, vindo dos empreendedores?

QUESTIONÁRIO AO COMITÊ DIN4MO VENTURES - INVESTIDORES

- Quais eram as principais lacunas enxergadas no negócio depois do programa de aceleração inicial?
- O negócio já estava preparado para receber investimento?
- Quais as principais qualidades enxergadas no negócio?
- O modelo de negócio já se apresentava bem definido após o programa de aceleração?
- Qual a importância desse negócio para o ecossistema?

Dessa forma, será coberta uma situação na qual três empresas são aceleradas pela Artemisia e são avaliadas a partir de pontos de vista do próprio empreendedor, do investidor e dos profissionais internos da aceleradora, ou seja, dos principais *players* do ecossistema de impacto antes de chegar ao usuário final, que no caso seria a população de baixa renda.

A pergunta principal continuará focando no “como” a aceleradora afeta a trajetória dos empreendimentos no complexo ecossistema dos negócios e investimentos em impacto social.

3.5 Justificativa da Escolha dos Entrevistados

A partir da escolha inicial da aceleradora do estudo de caso e da escolha das três unidades de análise, ou seja, três negócios acelerados pela Artemisia, além de um fundo de investimento envolvido diretamente com os empreendedores dos negócios estudados, foram mapeados doze entrevistados que poderiam contribuir de forma significativa para os objetivos do estudo.

Foram entrevistados:

- 1 sócio do empreendimento ligado à reformas habitacionais
- 2 sócios do empreendimento ligado à cartões de crédito
- 2 sócios do empreendimento ligado à saúde e prevenção na terceira idade
- 4 integrantes do comitê de investimentos da Din4mo Ventures
- 3 analistas da Artemisia

Todos os entrevistados têm experiência de, pelo menos, três anos no ecossistema de impacto social. As escolhas foram feitas com base em *networking* prévio da autora desse estudo, indicações que ocorreram dentro das próprias entrevistas e conversas; e identificação de personagens cruciais para os *cases* de sucesso que emergiram recentemente no campo. Todos os entrevistados têm fortes opiniões embasadas em experiência, participação em diversas palestras,

cursos, *workshops* e interações no campo de negócios sociais. No caso do comitê de investimentos da Din4mo Ventures, os entrevistados possuem inclusive participação na obra de Teixeira (2015) citada previamente nesse estudo e livros escritos por eles mesmos, todos voltados à problemática das *startups* de impacto social no Brasil.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Como dito anteriormente, uma característica importante na coleta de dados para estudos de caso, segundo Yin (2015), seria o uso de diferentes fontes e, nesse caso, de unidades de análise. Usando entrevistas, observação própria e diferentes unidades de análise, o objetivo deste trabalho é usar os relatos, reproduzidos pela estudante que pesquisa o caso, após a análise dos dados extraídos das entrevistas, compondo respostas para as questões iniciais colocadas no estudo. O processo seria completamente analítico, livre de opiniões pessoais ou viés e, assim sendo, podendo ser utilizado como a construção de análise do estudo de caso.

Segundo Yin (2015), o atributo mais importante nessa fase da pesquisa seria o de que as boas respostas precisariam conectar necessariamente os assuntos levantados inicialmente com as evidências extraídas dos entrevistados, sempre mantendo o que o autor chama de “encadeamento de evidências”.



Figura 1 – A experiência em uma aceleradora de impacto social

Fonte: Própria (2018)

4.1 Incentivo ao programa e imersão no ecossistema

Analisando os dados levantados pelas entrevistas com os empreendedores, o primeiro ponto em comum que chama a atenção é o meio como a primeira interação e indicação ao programa de aceleração ocorreu. Todos os empreendedores relataram já terem contato com alguém do campo que os influenciou a procurar a orientação da aceleradora.

“Já havia feito uma formação na Artemisia que chamava-se Usina de Ideias e tinha contato com pessoas do campo. A aceleradora é um carimbo bom para falar com investidor mais adiante e explicar tese de impacto”. (Sócio 1 – Empreendimento de cartões de crédito).

“Tivemos incentivo do nosso mentor, que fazia parte de um fundo de investimento de impacto, para fazermos parte do programa de aceleração”. (Sócio 2 – Empreendimento de saúde e prevenção).

Essa característica parecia não ter ficado tão óbvia em outros estudos sobre programas de aceleração utilizados na revisão de literatura. O incentivo ao programa e a indicação por parte de mentores e outros atores do campo de impacto parece ter sido um fator relevante para os empreendedores decidirem pedir apoio.

O campo de impacto parece trazer uma particularidade, quando comparado ao mundo dos negócios e startups no geral, que parece se tratar de um desejo de proteção ao número ainda limitado de empreendedores que criaram ideias interessantes para resolver problemas da população de baixa renda:

“Empreender num campo que praticamente não existe quando comparamos ao mar de outros focos no mundo dos negócios requer uma maturidade muito grande, além de um apoio muito diferenciado se comparamos à uma startup que não trabalha com impacto social. Tomar a decisão de entrar nesse desafio precisa de um apoio especial por parte de outros atores que também estejam interessados nesse sucesso, para que nós possamos nos jogar nisso da

forma mais consciente possível. Quisemos tomar o risco e passamos, no programa de aceleração, por um processo quase terapêutico. Realmente existe esse cuidado do lado da aceleradora”. (Sócio 1 – Empreendimento de reformas habitacionais).

Por sua vez, a aceleradora também aparece, em boa parte das falas, como um bom indicador de imersão no ecossistema de impacto social:

“A Artemisia nos propiciou a imersão no campo do empreendedorismo de impacto; as conexões com outros empreendedores de impacto, mentores e atores de investimento e a experiência do programa foi um momento fértil para matutarmos sobre essa iniciativa e se o esforço necessário para fazer o negócio avançar estava dentro do nosso sonho”. (Sócio 1 – Empreendimento de saúde e prevenção).

O ponto levantado por Clarysse, Wright e Van Hove (2015) sobre a suposta “solidão empreendedora” aparece em falas sobre *calls* gerais que pareciam importantes para observar dores que inclusive outros empreendedores estavam vivendo em setores diferentes:

“O programa oferecia calls gerais, com 11 startups que estavam sendo aceleradas naquele momento, mesclados com encontros individuais que tratavam de problemas mais pontuais do nosso negócio. Isso nos acolhia no campo”. (Sócio 2 – Empreendimento de cartões de crédito).

“Empreender é uma jornada solitária. Percebemos, do lado de cá, que temos um papel muito forte no momento em que mostramos por meio de nossa própria rede que existem outros empreendedores buscando resolver problemas da sociedade, que isso é certo e legítimo e que eles não estão sozinhos”. (Analista 2 – Artemisia).

As falas trazem indícios de que a convivência e apoio de outros empreendedores, juntamente com a experiência de ouvir sobre problemas que outros estariam enfrentando durante a construção de seus negócios de impacto

social seria benéfico aos empreendedores, ponto que converge com o que expuseram Clarysse, Wright e Van Hove (2015), assim como apresentado na revisão de literatura.

4.2 Lacunas de método e mentoria

Quando tratado o ponto sobre as maiores dificuldades encontradas pelos empreendedores antes de realizarem o programa, os pontos levantados convergem para falas sobre presença de vontade e energia, mas falta de método e controle de processos para que os negócios pudessem se desenvolver:

“Tínhamos muita vontade e intenção, mas lacunas nos processos. O programa de aceleração foi importante para olharmos para nós mesmos e entendermos o que estávamos fazendo; organizar as ideias e o modelo”. (Sócio 1 – Empreendimento de cartões de crédito).

“Empreender não depende só de vontade e energia; se você não usar as ferramentas certas, os métodos certos, as conexões certas e ter compreensão da jornada, a chance de dar errado é exponencial”. (Sócio 1 – Empreendimento de saúde e prevenção).

“A Artemisia nos deu muita força para vencer esse estágio inicial que é a ideia que sai do papel e foca em métodos de gestão”. (Sócio 2 – Empreendimento de saúde e prevenção).

Os negócios estudados se encontravam em estágios diferentes e, mesmo assim, pareceram convergir nas respostas sobre a participação no programa de aceleração tê-los feito aumentar o foco dos empreendimentos. Em apenas 1 dos casos, foi relatado o feedback de que as ideias de melhoria nos processos precisariam ser mais “cobradas” pela aceleradora. Nesse caso, o empreendedor esperava da aceleradora um papel de não apenas “conselheira”, mas “chefe”. Esse ponto seria, mais adiante, discutido por uma das analistas da Artemisia:

“Nós gostamos de fazer o próprio empreendedor chegar na resposta. Não somos uma muleta ou um organismo que dá ordens. Somos mentores e queremos que a experiência faça os empreendedores terem uma maior percepção dos próprios negócios e motivos que os levaram à estruturá-los”. (Analista 1 – Artemisia).

Fora do escopo das perguntas, apareceu um ponto sobre uma certa divergência entre o que os empreendedores chegariam perguntando e sobre o que a aceleradora traria foco logo nas primeiras reuniões de mentoria:

“Os empreendedores chegam falando sobre venda e captação. Nós começamos as conversas, por outro lado, falando sobre o que acreditamos ser crucial: proposta de valor, modelo de negócio e soluções disruptivas para resolver problemas reais da população de baixa renda e não problemas que partiram do palpite dos próprios empreendedores. As propostas de valor precisam ser validadas no campo para saberem se as pessoas alvo dos produtos e serviços realmente precisam daquilo”. (Analista 3 – Artemisia).

Entre as principais lacunas de método citadas pelos membros do comitê de investimentos estaria a falta de governança nos negócios. Esse ponto parecia ter sido pouco explorado nos programas de aceleração anteriores, a partir do que podemos observar na revisão de literatura.

“Todos traziam, ainda que com modelos de negócio inicialmente desenvolvidos, lacunas de governança a serem trabalhadas e aprofundadas para resolução”. (Membro 3 do Comitê – Fundo de Investimento de Impacto).

Os analistas da Artemisia relataram terem contato direto com os empreendedores que já terminaram o programa de aceleração ao menos de 3 em 3 meses.

“Temos contato até hoje com várias pessoas da Artemisia e esse contato que o programa nos propiciou com outros empreendedores foi muito especial para

a nossa imagem e aprendizado sobre o campo”. (Sócio 1 – Empreendimento de reformas habitacionais).

Os empreendedores assinam termos de compromisso relativos ao compartilhamento de dados sobre indicadores dos estágios e evolução dos negócios, ponto que iria ao encontro do discutido pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (2014), assim como visto na revisão de literatura, reforçando uma necessidade de acompanhamento contínuo da evolução dos negócios.

4.3 Passo inicial no roteiro do empreendedorismo

A recomendação que convergiu das respostas de *feedback* sobre o programa de aceleração foi a de que os empreendedores acreditavam que, no roteiro do empreendedorismo, passar por uma aceleradora seria o primeiro passo para estruturar redes externas e confiança interna nas próprias ideias, ainda mais no campo de impacto social, por este estar em plena construção e ter poucos exemplos de sucesso ainda no país.

Na visão dos investidores, pós-aceleração inicial, as respostas convergiram para o entendimento de que, mesmo com lacunas distintas e específicas entre os negócios, o modelo parecia estar relativamente validado quando estes entraram em contato com os negócios, porém faltando ajustes cruciais antes do investimento inicial:

“Nenhum dos 3 negócios me parecia plenamente preparado para receber investimento sem ajustes anteriores. Um dos negócios tinha inclusive ainda uma questão existencial sobre impacto. Os riscos ainda eram muito altos e as dificuldades ainda muito grandes pós-aceleração para investidores convencionais, mas no caso de investidores de impacto, era possível um apetite que inclusive foi validado pelo equity crowdfunding após ajustes no modelo num segundo momento. Mas isso significa o aparecimento de um perfil muito disposto a correr riscos”. (Membro 1 do Comitê – Fundo de Investimento de Impacto).

“Dependendo do perfil de investidor, talvez estivessem preparados. Para investidores convencionais de Venture Capital por exemplo, não, não estavam. Estavam imaturos e os empreendedores poderiam entregar mais equity ao investidor do que o ideal, o que geraria um alto custo de oportunidade”. (Membro 2 do Comitê – Fundo de Investimento de Impacto).

Os membros do comitê tocaram muito no ponto sobre o modelo estar inicialmente desenvolvido, mas com necessidades de aprofundamento importantes:

“Na verdade o problema aqui é que negócios de impacto são muito complexos do ponto de vista de modelagem, eles não são triviais. O ciclo de desenvolvimento de negócios de impacto é muito mais longo do que o ciclo de desenvolvimento de negócios tradicionais porque nós estamos falando, em muitos casos, de mercados que não existem, que estão sendo, na verdade, construídos”. (Membro 1 do Comitê – Fundo de Investimento de Impacto).

“O ponto, eu acho, é entender essa complexidade do ciclo de negócios de impacto e a partir disso entender o papel de um programa de aceleração como o da Artemisia, que eu vejo muito mais como um papel de motivador em dar os primeiros passos, fazer uma primeira rede de alianças e conseguir pensar de forma inicial pontos mais críticos para fazer esses negócios vingarem.” (Membro 2 do Comitê – Fundo de Investimento de Impacto).

A necessidade de um apoio continuado para os próximos estágios dos negócios aparece como uma opinião unificada dos membros do comitê entrevistados, pelo entendimento de que novos estágios demandariam novos desafios e resoluções, inclusive de captação. Esse ponto não aparece em outros estudos sobre aceleração, trazendo aqui uma importante questão sobre a possível necessidade de apoio ainda após os programas oferecidos pelas aceleradoras.

4.4 Intencionalidade e propósito

Todos os membros do comitê de investimentos declararam entender que, nos três casos, havia uma intencionalidade muito clara de produzir impacto social:

“Eu acho que essa é uma característica da aceleração da Artemisia que eu mais gosto: permitir que o empreendedor sinta-se confortável com a ideia de querer gerar impacto. Na Artemisia, o empreendedor parece sair com a percepção não só de que é possível, mas de que é desejável gerar impacto social, que faz sentido, que não é loucura.” (Membro 1 do Comitê – Fundo de Investimento de Impacto).

Os empreendedores entrevistados, em sua maioria, entendiam o impacto que poderiam causar. Em uma das startups, o programa de aceleração foi essencial para deixar mais claro os objetivos de impacto, no entanto. Mais uma vez, com base na revisão de literatura, essa problemática parece não ter sido completamente estudada ainda, necessitando de um aprimoramento no entendimento do que seria necessário para identificar intencionalidade e propósito nos empreendimentos.

5. CONCLUSÃO

Esse estudo, que teve foco na questão do papel da aceleradora no ecossistema de impacto social, analisou 3 *startups* focadas em soluções para a população de baixa renda em setores diferentes e que passaram pelo programa de aceleração da Artemisia, assim como a análise de opiniões vindas de investidores expostos aos negócios entrevistados.

Os resultados principais trouxeram indícios de que o papel da aceleradora de negócios de impacto social seria o de fornecer apoio inicial para a estruturação de um modelo de negócios, oferecer um ambiente de trocas de experiência entre empreendedores que estão dedicando suas carreiras a desenvolverem negócios de impacto, possibilitar a criação de uma rede interessante de *networking* para os empreendedores e apoiá-los com noções básicas e fundamentais sobre métodos de gestão e governança, além de fortalecer e esclarecer o propósito e intencionalidade dos negócios. Aqui, seria de extrema importância validar o entendimento de que, a partir dos resultados e observação própria, o campo de impacto traz peculiaridades relacionadas à todas as etapas: da aceleração ao investimento.

Por se tratar de um campo em plena construção, com um número limitado de casos de sucesso e empreendimentos sociais que encontraram soluções financeiramente viáveis (negócios lucrativos) no país, parece existir uma forte proteção e entusiasmo por parte dos atores do campo em ver os negócios de fato superando suas dificuldades. Cada *startup* que consegue se manter por um tempo significativo no mercado e consegue se estruturar ou até receber investimento, parece servir de exemplo para as outras que estão um passo atrás.

Todo o processo de entrevistas trouxe um aprendizado referente à fragilidade do campo que, de maneira curiosa, une-se à um potencial que parece não ter sido completamente explorado. O processo de aceleração, ainda que num estágio mais inicial, parece, em todos os casos trabalhados nesse estudo, ter sido essencial para reforçar a determinação dos empreendedores e suas respectivas

motivações para apostar em mercados ainda não tão explorados e complexos, do ponto de vista financeiro e social.

Os resultados se relacionam com discussões anteriores da literatura, como as dos estudos de Clarysse, Wright e Van Hove (2015), Plano CDE (2011), *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (2014) e Gorini e Torres (2015), assim como apresentado na revisão, cobrindo pontos de atenção relacionados à falta de apoio em gestão, a chamada “solidão do empreendedor” e a importância do propósito nos negócios de impacto social.

Por outro lado, a aceleradora não parece capturar problemas mais avançados dos negócios e esse tema não parece ser levantado em estudos anteriores na literatura relacionado ao campo de impacto. O papel da aceleradora estaria, aparentemente, limitado a um estágio de apoio mais inicial, o qual precisaria ser complementado por outros atores quando o assunto for investimento e ganho de escala, por exemplo.

Algumas limitações dessa pesquisa estariam relacionadas ao número de entrevistados e principalmente à análise de apenas uma aceleradora, ou seja, um programa de aceleração. Existem oportunidades para pesquisas futuras que busquem ampliar o conhecimento nesse campo, por exemplo coletando informações com todos os programas de aceleração de impacto presentes no país e uma maior quantidade e diversidade de negócios acelerados entrevistados, assim como uma maior quantidade e diversidade de visões por partes de investidores.

Pesquisas futuras poderiam, com uma maior base de dados, entenderem por exemplo qual foi a taxa de sucesso dos empreendimentos sociais acelerados no Brasil desde o surgimento do campo de impacto no país, tanto do ponto de vista de sustentabilidade do negócio e captação de recursos ao longo do tempo, quanto do ponto de vista de impacto social em si. Outro estudo interessante poderia focar na outra ponta: o porquê do fracasso dos empreendimentos sociais, mesmo após programas de aceleração e apoio de outros atores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDE - Aspen Network of Development Entrepreneurs. **Mapeamento inédito faz um retrato dos negócios sociais no Brasil**. 2012 . Disponível em <http://www.gpcom.com.br/releases.php> . Acesso em 26 de Maio de 2018.

ANDE, Aspen Network Of Development Entrepreneurs. **Measuring Value Created by Impact Incubators & Accelerators**. 2014. Disponível em: <<https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/docs/resources/ANDE%20I-DEV%20INCUBATOR%20REPORT%2011-21-14%20FINAL%20FOR%20DISTRIBUTION.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2018.

ARTEMISIA. Disponível em: <<http://artemisia.org.br>> . Acesso em: 21 nov. 2017.

BANNICK, Matt; GOLDMAN, Paula. **Fazendo Acontecer: Uma Abordagem Setorial para o Investimento de Impacto**. 2015. Disponível em: <https://www.omidyar.com/sites/default/files/file_archive/Pdfs/ON_PrimingThePump_portuguese_hlinks311013.pdf>. Acesso em: 14 maio 2018.

BROOTA, Plataforma. Equity Crowdfunding. Disponível em: <<https://www.kria.vc/>>. Acesso em: 14 maio 2018.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração**. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf> Acesso em 21.nov.17

CLARYSSE, Bart; WRIGHT, Mike; VAN HOVE, Jonas. **A look inside accelerators**. 2015. Disponível em: <https://media.nesta.org.uk/documents/a_look_inside_accelerators.pdf>. Acesso em: 23 maio 2018.

COMINI, Graziella Maria. **Negócios Sociais e Inovação Social: Um retrato de experiências brasileiras**. 2016. 166 p. Tese de Livre-Docência (Departamento de Administração)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4100966/mod_resource/content/0/Tese_livre_docencia_final_Graziella_Comini.pdf>. Acesso em: 25 maio 2018.

DEES, J.G. **The Meaning Social Entrepreneur**. Durham, NC: Duke University, 2001.

DRAYTON, B. ; BUDINICH, V. **Uma nova aliança para a mudança global**. Harvard Business Review (on-line), 2008. Disponível em <http://www.hbrbr.com.br/materia/uma-nova-alianca-paramudanca-global>. Acesso em 26.maio.18

DRAYTON, Bill. **Everyone is a Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal**. Innovations, Vol. 1, No. 1, pp. 80-96, Winter 2006.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

Força Tarefa de Finanças Sociais. 2015. **Finanças Sociais: Soluções Para Desafios Sociais e Ambientais**: http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Finan%C3%A7as-Sociais_Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf [21 Maio 2018]

FROES, César; MELO NETO, Francisco Paulo de. **Empreendedorismo Social: A Transição Para A Sociedade Sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

GORBI, Marina. **The Nature of the Future: Dispatches from the Socialstructured World**. [S.l.: s.n.], 2013. 256 p.

GORINI, Marco; TORRES, Haroldo da Gama. **Captação de recursos para startups e empresas de impacto**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015. 224 p.

INSTITUTO SEBRAE. **Negócios Sociais: Diretrizes estratégicas para a atuação do sistema sebrae no mercado de negócios sociais**. 2013.

Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/NS%20Sebrae%20-%20Diretrizes_estrategicas.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2018.

J.P.Morgan. 2010. **Impact Investments: An emerging asset class Rockefeller Foundation**:

<https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20101129131310/Impact-Investments-An-Emerging-Asset-Class.pdf> [24 Maio 2018]

LIPSET, S.M., Trow, M., & Coleman, J., Union democracy: **The inside politics of the International Typographical Union**. New York: Free Press, 1956.

MAGRETTA, J. **Why business models matter**. Harvard business review, 2002.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks.

MULAS, Victor; QIAN, Kathy. **Are Accelerators the secret to building truly great startup hubs?** 2018. Disponível em:

<<https://singularityhub.com/2018/02/05/are-accelerators-the-secret-to-building-truly-great-startup-hubs/#sm.0000bkt9bs1e0ke2jqvljegy5wnrp>>. Acesso em: 15 maio 2018.

NICK, O'Donohoe et al, **Impact Investments: An Emerging Asset Class, J.P. Morgan (2010)**, URL:

<http://www.rockefellerfoundation.org/uploads/files/2b053b2b-8feb-46ea-adbd-f89068d59785-impact.pdf>. Acesso em: 21.Nov.17

NOVAK, Michael. **O Espírito do Capitalismo Democrático**. Porto Alegre: Nórdica, 1982. 469 p.

PHILLIBER, S.G, Schwab, M.R., & Samsloss, G. **Social research: Guides to a decision-making process**. Itasca, IL: Peacock, 1980.

PLANO CDE. **Mapeamento do campo de Negócios Sociais / Negócios Inclusivos**. Disponível em: <<http://forcatarefinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/08/Mapeamento-Negocios-Sociais-e-Inclusivos.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2018.

PORTER, Michael. **Why business can be good at solving social problems**, TED Talk, 7 de outubro de 2013.

RIBEIRO, Backer . **Empresas sustentáveis e a construção da sociedade frugal**. Disponível em: <<https://www.campograndenews.com.br/artigos/empresas-sustentaveis-e-a-construcao-da-sociedade-frugal>>. Acesso em: 25 maio 2018.

ROCKEFELLER, Fundação. **Accelerating Impact: Exploring Best Practices, Challenges and Innovations in Impact Enterprise Acceleration**. Disponível em: <<https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20150201214323/Accelerating-Impact.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Notas sobre a construção de casos para ensino. GV CASOS** – Revista brasileira de casos de ensino em administração. 2007. Disponível em : <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a12v11n2.pdf>> Acesso em: 21. Nov. 2017.

SANDEL, Michael. **Why we shouldn't trust markets with our lives**. TED Talk, 7 de outubro de 2013.

TEIXEIRA, Alexandre. **De dentro para fora: Como uma geração de ativistas está injetando propósito nos negócios e reinventando o capitalismo**. Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2015. 255 p.

TOZETTO, Claudia. **Brasil vai receber primeiro espaço do Facebook para startups no mundo**. 2017 Disponível em <http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,brasil-vai-receber-primeiro-espaco-do-facebook-para-startups-no-mundo,70001952833>. Acesso em 21.Nov.17

YIN, Robert. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5a edição. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUNUS, Muhammad . **O Banqueiro dos Pobres: A revolução do microcrédito que ajudou os pobres de dezenas de países**. São Paulo: Ática, 2000. 343 p.

YUNUS, Muhammad. **Criando um negócio social: Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 208 p.