

UM OLHAR PARA A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES DE APOIO A EMPREENDIMENTOS DE IMPACTO

APOIO



COORDENAÇÃO
TÉCNICA



PARCEIRO
TÉCNICO



REALIZAÇÃO



COORDENAÇÃO GERAL - ICE

Fernanda Bombardi

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Graziella Maria Comini - CEATS-USP

EQUIPE TÉCNICA

Arthur da Hora - MOVE SOCIAL

Daniel Brandão - MOVE SOCIAL

Graziella Maria Comini - CEATS-USP

Sheila Oliveira Pires

EDIÇÃO DA PUBLICAÇÃO

Vivian Rubia - ICE

PROJETO GRÁFICO

REC Design

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Um olhar para a sustentabilidade financeira das organizações de apoio a empreendimentos de impacto [livro eletrônico] : levantamentos quantitativo e qualitativo / Graziella Maria Comini ... [et al.]. -- 1. ed. -- São Paulo : Instituto de Cidadania Empresarial, 2020.
PDF

Outros autores : Sheila Oliveira Pires, Daniel Braga Brandão, Arthur da Hora, Fernanda Bombardi, Vivian Rubia.
ISBN 978-65-991094-4-7

1. Captação de recursos 2. Empreendimentos 3. Incubadoras de empresas - Brasil 4. Gestão ambiental 5. Sustentabilidade ambiental I. Pires, Sheila Oliveira. II. Brandão, Daniel Braga. III. Hora, Arthur da. IV. Bombardi, Fernanda. V. Rubia, Vivian.

20-47618

CDD-658.408

Índices para catálogo sistemático:

1. Sustentabilidade : Empresas : Responsabilidade social : Administração 658.408

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 4

2. CONTEXTUALIZAÇÃO 6

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 9

4. ANÁLISE DOS
DADOS LEVANTADOS 12

5. VISÃO GERAL E OPORTUNIDADES
PARA AÇÃO 40

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 48

7. ANEXOS 50

1. INTRODUÇÃO

O ICE – Instituto de Cidadania Empresarial se dedica, desde sua fundação, ao fomento à inovação social no Brasil. Desde 2012, tem focado sua atuação no fortalecimento do ecossistema de investimentos e negócios de impacto. Dentro dessa temática, o fortalecimento de organizações de apoio a empreendimentos de impacto é foco de atuação desde 2015, quando foi estruturado o Programa de Incubação e Aceleração de Impacto em parceria com o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores). Desde então, o ICE tem fortalecido uma rede de 75 organizações envolvidas no campo do empreendedorismo inovador para que possam ampliar seu escopo de atividades para o apoio a negócios de impacto social em diferentes regiões do País. Além disso, desenvolveu conteúdos, ferramentas, capacitações, premiações, apoio a projetos e diversas outras atividades de fomento, numa trajetória que já completa cinco anos. No entanto, ao acompanhar de perto a jornada dessas organizações, sua sustentabilidade financeira parecia ser um tema que merecia atenção do ICE e de outras organizações interessadas no fortalecimento do ecossistema de investimentos e negócios de impacto no Brasil.

A sustentabilidade financeira diz respeito à capacidade da organização de manter-se no longo prazo utilizando os recursos disponíveis. Portanto, não demorou muito para que se percebesse os que a sustentabilidade financeira é indissociável de qualquer estratégia de longo prazo, como, por exemplo, a incorporação de iniciativas de apoio a negócios de impacto. Adicionalmente, observou-se que esse era um assunto recorrente também entre as organizações que já nasceram orientadas para apoiar negócios de impacto. Portanto, não era um tema restrito ao universo do empreendedorismo inovador nem mesmo às aceleradoras de impacto social.

Tudo indicava que se tratava de um desafio estrutural com influência direta sobre a capacidade de geração de negócios orientados para a resolução dos desafios sociais e ambientais do País. Além disso, o assunto, embora recorrente, ainda não tinha sido objeto de muitos estudos no Brasil.

É aqui que nasce esta pesquisa "**Um olhar para a sustentabilidade financeira de organizações de apoio a empreendimentos de impacto**". O estudo, de natureza descritivo-exploratória, busca compreender as condições necessárias para o desenvolvimento da sustentabilidade financeira de organizações que oferecem apoio a empreendimentos de impacto. Entre seus objetivos específicos estão:

- Compreender o que os gestores dessas organizações entendem sobre sustentabilidade financeira.
- Identificar características organizacionais, de funcionamento e de atuação que influenciam a sustentabilidade financeira.
- Compreender projetos futuros, fatores limitantes e potencializadores para a consolidação da sustentabilidade financeira das OEIs.
- Identificar o impacto da COVID-19 na sustentabilidade financeira das OEIs e dos negócios apoiados.
- Identificar oportunidades de ação a partir do cenário estudado.

Couberam à equipe técnica os levantamentos quantitativos e qualitativos, bem como a organização de um grupo focal com o objetivo de validar achados e resultados e listar ações que possibilitassem o aprimoramento da atuação das OEIs.

Para uma melhor orientação de leitura, o Relatório foi composto com as seguintes seções: esta introdução; um capítulo de contextualização da realidade das organizações de apoio a empreendimentos de impacto; um capítulo metodológico que explicita e justifica os caminhos escolhidos para realizar o estudo; o maior capítulo, dedicado a analisar o cenário encontrado no trabalho de campo, especificando a descrição das organizações entrevistadas e contrapondo os dados encontrados com os resultados das análises das respostas ao questionário; e um capítulo final que visa sintetizar as observações e percepções dos levantamentos quantitativos e qualitativos juntamente com oportunidades de ação levantadas no grupo focal.

A sigla OEI - Organização de Apoio a Empreendimentos de Impacto foi utilizada no estudo como uma referência genérica a incubadoras, aceleradoras e outros mecanismos de apoio a empreendimentos de impacto.

A heterogeneidade das organizações pesquisadas e os obstáculos enfrentados por elas no desempenho de suas atividades trazem estímulos e provocações para o ecossistema de negócios de impacto no sentido de desenvolver ações para diminuir a fragilidade institucional dessas organizações. O propósito deste relatório é inspirar e mobilizar atores do ecossistema

de negócios de impacto a criar novas alternativas de apoio e financiamento que visem o fortalecimento das OEIs e, conseqüentemente, elevem a capacidade dessas organizações de se articular na busca de soluções criativas para o fomento de empreendimentos de impacto.

Boa leitura.

Equipe técnica e time ICE

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

As primeiras iniciativas de incubadoras de empresas no mundo surgiram ainda no fim da década de 1950, nos EUA, e tiveram, desde o início, o papel de apoiar o desenvolvimento de empresas nascentes, de modo a fortalecer as economias locais em épocas de dificuldades econômicas regionais, nacionais ou globais. O fenômeno logo se espalhou pelo mundo e tornou-se, desde então, uma ferramenta importante de desenvolvimento econômico adotada por governantes e formuladores de políticas locais, regionais ou nacionais.¹ Um benchmarking internacional realizado pela Anprotec e pelo MCTI, em 2012, mostrou que, globalmente, as incubadoras surgiram como resultado de políticas públicas de fomento com o propósito de dinamização das economias, tendo as pequenas e médias empresas como importantes atores na criação de empregos e renda, além da inserção de inovações tecnológicas no mercado. Situação similar ocorreu no Brasil quando, frutos de um programa liderado pelo CNPq,² em 1984, surgiram as primeiras incubadoras de empresas. Hoje, de acordo com dados da Anprotec e do MCTI de 2019³, elas somam 363 iniciativas.

Um fenômeno bem mais recente são as aceleradoras de empresas, entidades voltadas ao desenvolvimento de novos negócios. Entre suas atribuições está o desenvolvimento de um processo de apoio aos negócios, com tempo determinado, que inclui seleção, capacitação, mentorias, oportunidades de acesso a mercados e infraestrutura, além de um aporte de capital financeiro inicial, em troca de uma possível participação societária nos negócios acelerados. Internacionalmente, registros apontam para seu surgimento na década de 2000, enquanto, no Brasil, as primeiras iniciativas se consolidaram a partir de 2010. Atualmente, existem 57 aceleradoras atuantes no Brasil.⁴

- 1 Vasily Ryzhonkov (2013). The History of Business Incubation (part 2) - <https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/>
- 2 O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) estabeleceu, em 1984, o "Programa de Implantação de Parques Tecnológicos no Brasil". Primeira política pública do gênero na América Latina e da qual surgiram as duas primeiras iniciativas: em Campina Grande e em São Carlos.
- 3 Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil – Anprotec, MCTIC e CNPq, 2019
- 4 Definição e dados utilizados pela Anprotec no estudo Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil – Anprotec, MCTIC e CNPq, 2019.

Uma derivação desse processo foi a criação das primeiras aceleradoras voltadas exclusivamente ao apoio aos negócios de impacto socioambiental. As primeiras experiências surgidas no Brasil datam de 2005, e tomaram mais fôlego nos últimos dez anos. Essas organizações têm também como objetivo apoiar o desenvolvimento de pequenas empresas nascentes, mas o foco é nos negócios que têm como propósito apresentar soluções para os graves problemas sociais e ambientais do mundo moderno, sobretudo os problemas que afligem as populações de baixa renda e em situações de vulnerabilidade.

O Guia 2.5, organizado pelo Instituto Quintessa em 2015, tem como objetivo apresentar um mapeamento dos vários programas e iniciativas voltados para o desenvolvimento de negócios de impacto e facilitar a conexão entre empreendedores e organizações do setor. De periodicidade bienal, na primeira edição, o Guia 2,5 mapeou 11 organizações. Na segunda edição (2017), foram 34 iniciativas mapeadas, e, na terceira edição (2020), esse número cresceu para 54 iniciativas.

A sustentabilidade de organizações de apoio a empreendimentos nascentes é um tema recorrente apontado pelos gestores desses ambientes quando são questionados sobre quais são os principais desafios que enfrentam. Estudo publicado pela EVPA & Maze⁵ no início de 2020 mostra que, na Europa, mais de 50% dos gestores de incubadoras e aceleradoras afirmaram a dificuldade para desenvolver um modelo de financiamento sustentável e para encontrar os recursos necessários para o programa a médio e longo prazos.

Antes de analisar a sustentabilidade financeira das OEIs, no entanto, é preciso entender a razão de sua existência. Elas são criadas para apoiar empresas nascentes que, em geral, ainda estão frágeis, oferecem um risco elevado para o investimento, carecem de infraestrutura e suporte gerencial e têm altos índices de mortalidade. Assim como a educação e a saúde pública, a incubação cria economias externas, cujo valor econômico nem sempre se reflete nos retornos para uma empresa privada. Portanto, historicamente, foram concebidas como uma atividade complementar à função do Estado e, como tal, administradas como entidades sem fins lucrativos (Lalkaka, 2006). Por essa razão, não deve surpreender que as incubadoras de empresas, via de regra, confiem no apoio do setor público ou filantrópico para seus custos de operação, seja por tempo limitado ou a longo prazo. Se olharmos para a sustentabilidade do ponto de vista comercial puramente privado, ou seja, um negócio que não depende de subsídios para cobrir despesas operacionais e custos de capital inicial, a maioria das OEIs em todo o mundo não é sustentável, pois, mesmo aquelas que são capazes de gerar receitas próprias para manutenção de seu custo operacional dependeram, em algum momento, de subsídios públicos ou privados para o início de suas operações (Chase & Webb, 2018).

5 Gianoncelli, A., Gaggiotti, G., Miguel, A. and Charro, I. (2020) Enablers of Impact – The Role of Incubators and Accelerators in Bridging Investment and Solutions. EVPA and MAZE.

Portanto, é preciso ter bastante atenção quando se olha para a sustentabilidade financeira dessas organizações, entendendo que esse é um tema complexo, que envolve vários elementos, e que não existe uma solução única ou fácil. Lalkaka (2006) sugere que pode haver uma compensação entre sustentabilidade financeira e impacto gerado pelas incubadoras, e que seu desempenho deve, primeiramente, ser medido com base em sua contribuição para o desenvolvimento dos pequenos negócios ("impacto"), e só depois em sua sustentabilidade financeira.

Assim, com o entendimento de que as OElS no Brasil e no mundo são, em sua maioria, organizações sem fins lucrativos, que surgem para cumprir uma política pública, e que a busca por sustentabilidade financeira é um meio para a continuidade de sua operação, e não a razão de sua existência, talvez a pergunta que deva ser feita não seja as OElS são ou podem ser financeiramente sustentáveis, ou autossustentáveis, mas, sim, até que ponto elas podem ser sustentáveis e quais os fatores que as amparam nesse processo. E, ainda, se o apoio externo (público ou privado) pode ser fornecido de forma mais eficaz.⁶

Amparar, segurar por baixo, impedir de cair. Essas são algumas das definições que o dicionário Houaiss da Língua Portuguesa traz para o verbo sustentar. Segundo o mesmo dicionário, sustentabilidade é a qualidade ou condição do que é sustentável. Olhando o conceito sob a ótica do mundo corporativo, podemos dizer que a sustentabilidade financeira deve ser vista como a capacidade de uso dos recursos disponíveis assegurando a possibilidade de manter a operação no longo prazo.

6 Adaptado do artigo Business Incubator and Accelerator Sustainability, T. Chase & J. Webb, maio de 2018

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposição de desenhar esse panorama exigiu a tarefa de triangular dados secundários sobre as organizações objetos da pesquisa, obtidos em fontes de acesso público, com dados primários coletados em contato direto com representantes desse universo.

Para a coleta de dados primários, foram empregadas técnicas de pesquisa complementares, como mostra o diagrama abaixo.

FIGURA 1

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

OBJETIVO CENTRAL: entender o modelo de operação dessas organizações, suas características de atuação e de gestão e identificação de ações necessárias para seu fortalecimento institucional

QUESTIONÁRIO ON-LINE DE AUTOPREENCHIMENTO

PERÍODO: de 10 de julho a 18 de agosto de 2020

OBJETIVO: levantamento de informações sobre sustentabilidade financeira

ENVOLVIDOS: responsáveis por organizações que oferecem apoio a empreendimentos de impacto

QUANTITATIVO: 41 em um universo de 104



41 QUESTIONÁRIOS* VÁLIDOS REPRESENTANDO UMA TAXA DE RESPONDENTES DE 39,4%

A base de dados foi composta por todas as organizações que passaram por pelo menos uma das turmas de capacitação do programa criado pelo ICE juntamente com a Anprotec e Sebrae (74); tinham ou têm contato com o ICE (16); e listadas no Guia 2,5 (24, retirando as já listadas), totalizando 104 OEIs.

* A lista de respondentes é apresentada no Anexo 1

ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE



PERÍODO: de 21 de julho a 6 de agosto de 2020

OBJETIVO: levantamento de opiniões, percepções, expectativas e necessidades

ENVOLVIDOS: responsáveis por organizações que oferecem apoio a empreendimentos de impacto

DEZ ORGANIZAÇÕES**

A escolha das organizações a ser entrevistadas levou em conta a distribuição geográfica, o tempo de operação, a natureza jurídica, o tipo de empreendimento apoiado (de periferia,^A comunitários,^B early stage,^C maduros^D), o foco no apoio a negócios de impacto (total ou parcial) e, ainda, se a organização apresenta inovação nos modelos de receita.

**Além das dez entrevistadas, duas outras organizações foram consideradas na análise qualitativa do estudo a partir da análise de dados secundários sobre a gestão financeira. A lista de organizações entrevistadas consta no Anexo 2.

GRUPO FOCAL

PERÍODO: 17 de setembro de 2020

OBJETIVO: validação dos dados e levantamento de oportunidades de ação

ENVOLVIDOS: especialistas com longa trajetória no campo

SEIS ESPECIALISTAS* REPRESENTANDO CINCO ORGANIZAÇÕES

*A lista de participantes é apresentada no Anexo 3

- A Negócio de impacto periférico é aquele surgido nas periferias e fundado por seus próprios moradores que desejam transformar sua realidade. <http://kaleydos.com.br/negocios-de-impacto-perifericos/> (acessado em 19/9/2020)
- B Empreendimento comunitário é uma iniciativa, uma realização, uma empresa ou um projeto de produção de bens ou serviços de administração comunitária. São três os pressupostos básicos para identificar um empreendimento comunitário: o tipo de entidade associativa (centro comunitário, associação, cooperativa entre outros); existência legal da entidade formalizada junto aos órgãos competentes e uma necessidade claramente definida que justifique a sua existência <https://www.cnabrazil.org.br/assets/arquivos/102-EMPREENDIMENTOS-COMUNIT%C3%81RIOS.pdf> (acessado em 19/9/2020)
- C No universo da tecnologia e inovação empresarial, early stage (fase inicial) representa as empresas que possuem até três anos de fundação. <https://insights.liga.ventures/inovacao/glossario-de-startup/> (acessado em 19/9/2020)
- D Os empreendimentos considerados maduros ou late stage, na expressão em inglês, são as empresas já conhecidas no mercado, com produtos estabelecidos e uma base de parceiros e clientes sólida. Geralmente, nesse estágio, as empresas estão menos focadas em crescer a qualquer custo e mais dedicadas em aprimorar processos internos, eficiência operacional e geração de caixa. <http://fcpartners.com.br/blog/investimento-em-empresas-jovens-estagio-de-maturidade-e-modalidades-de-financiamento/> (acessado em 19/9/2020)

Desde o desenho deste projeto, buscou-se enfatizar métodos próprios da pesquisa-ação com grande interação com as organizações envolvidas. Do mesmo modo, os instrumentos empregados no trabalho de campo - roteiros para entrevistas e depoimentos, discussões estruturadas com técnicas de dinâmica de grupo - procuravam levar as pessoas envolvidas no processo a um “mergulho” nas temáticas tratadas, com o mesmo “status” e oportunidade “de voz” e perspectiva dos pesquisadores.

Com a utilização desse conjunto de métodos e técnicas, e respectiva triangulação de achados - entre o mapeamento de dados secundários, o levantamento focado em dados quantitativos a investigação empírica voltada ao levantamento de dados qualitativos e a atividade participativa -, projeto buscou abranger as especificidades das OElS estudadas, assim como aprofundar a compreensão desse cenário, de modo a retratar a realidade atual e prospectar fatores que explicassem a sustentabilidade financeira dessas organizações.

4. ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

4.1 LEVANTAMENTO QUANTITATIVO

Os dados das 41 respostas válidas das organizações que compuseram esta etapa do estudo serão apresentados em três partes sequenciais:

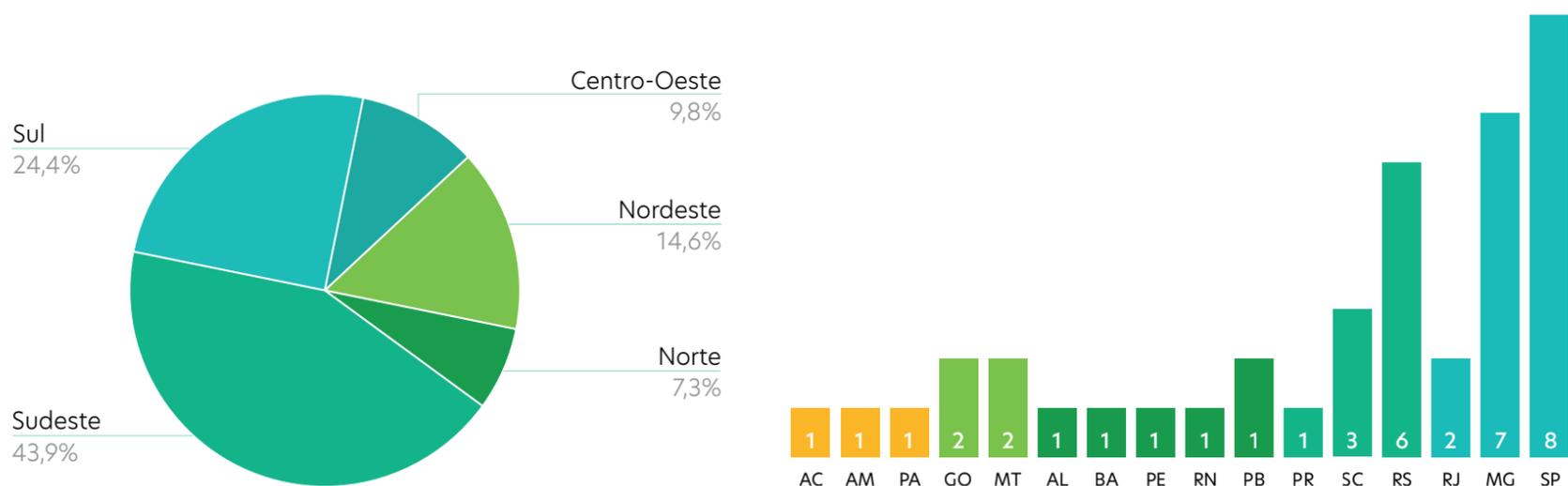
- Caracterização das organizações respondentes
- Características de operação
- Entendimentos, perspectivas e fatores que afetam sua sustentabilidade financeira

4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES RESPONDENTES

REGIÃO DE ATUAÇÃO

Quase metade (18) das organizações respondentes é da região Sudeste, sendo que as unidades da federação que concentraram maior número de respostas foram São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, conforme representado na figura 2.

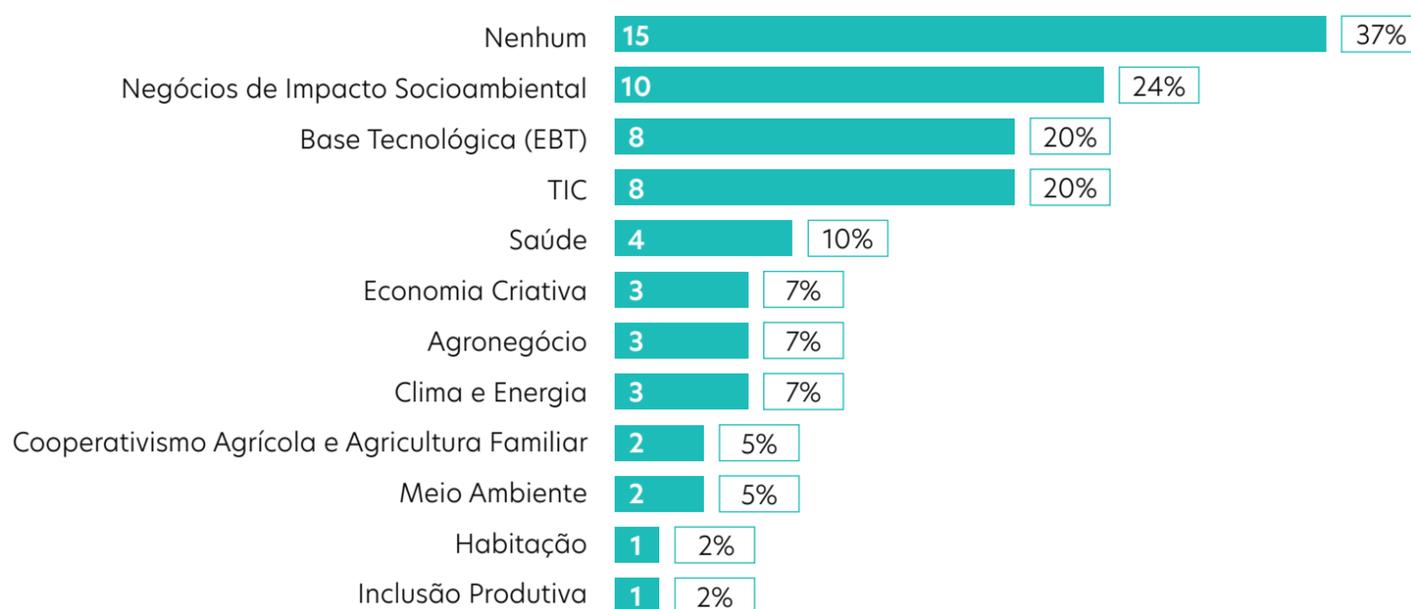
FIGURA 2 - DISTRIBUIÇÃO REGIONAL E POR UF DAS ORGANIZAÇÕES RESPONDENTES



SETOR/FOCO

Entre as organizações pesquisadas, 37% (15) não trabalham com nenhum setor-foco específico. Entre os 63% restantes, os setores-foco mais comuns são "negócios de impacto socioambiental" (10), "empreendimentos de base tecnológica"(8) e "tecnologia da informação e comunicação" (8) (figura 3).

FIGURA 3 - SETORES-FOCO DAS ORGANIZAÇÕES RESPONDENTES

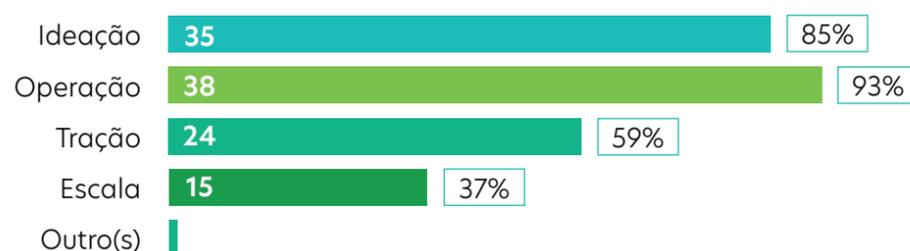


ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS APOIADOS

Quase a totalidade das organizações apoia negócios em estágios iniciais de desenvolvimento.

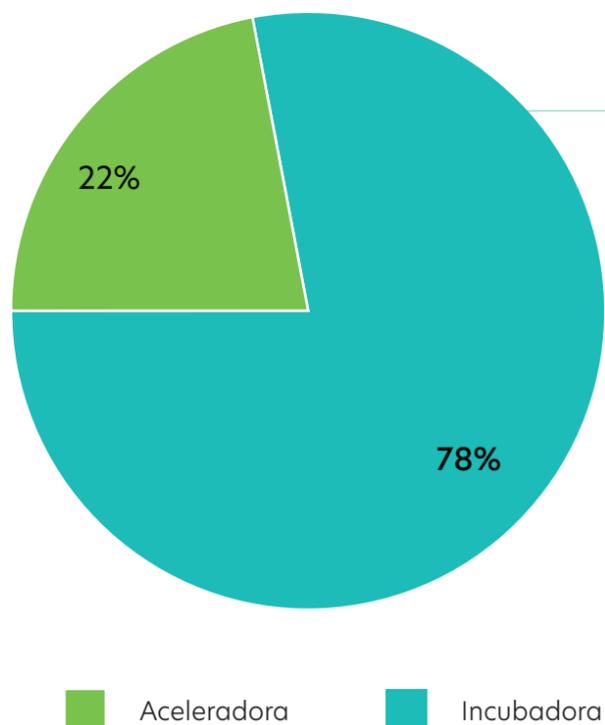
Conforme aumenta o grau de amadurecimento e crescimento dos negócios, diminui a quantidade de organizações que os apoiam (figura 4).

FIGURA 4 - ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS APOIADOS



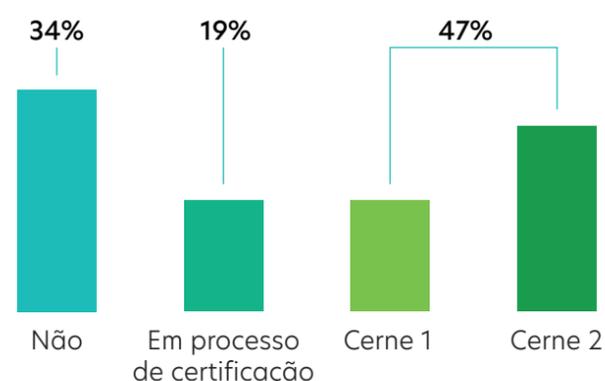
CERTIFICAÇÃO CERNE

FIGURA 5 - TIPO DE ORGANIZAÇÃO



Entre esse grupo, 47% possuem certificação Cerne, a maior parte delas Cerne 2. As demais incubadoras estão em processo de certificação ou não possuem certificação, conforme representado na figura 7.

FIGURA 6 - CERTIFICAÇÃO CERNE



O Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (Cerne) é um novo modelo de operação para incubadoras, proposto pela Anprotec e pelo Sebrae. Tem como objetivo central induzir grandes melhorias na eficácia das incubadoras, por meio de modelos e padrões de operação. O resultado esperado é o aumento da capacidade da incubadora de gerar sistematicamente empresas inovadoras de sucesso, reduzindo o nível de variabilidade prevalente. Para isso, determina boas práticas a ser adotadas em diversos processos-chave, que estão associados a níveis de maturidade (Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4). Cada nível de maturidade representa um passo da incubadora em direção à melhoria contínua. <https://anprotec.org.br/cerne/> (acessado em 8/10/2020)

TEMPO DE ATUAÇÃO

60%

A maior parte das organizações atuam há mais de 10 anos podendo se caracterizar como organizações maduras.

15%

das pesquisadas **apoiam organizações de impacto socioambiental** há mais de dez anos.

Há aumento de organizações atuando com impacto nos últimos

5 anos

28%

das organizações respondentes **iniciaram suas operações já atuando com impacto socioambiental.**

VÍNCULO COM A MANTENEDORA

FIGURA 7 - VINCULADA A OUTRA ORGANIZAÇÃO OU ENTIDADE

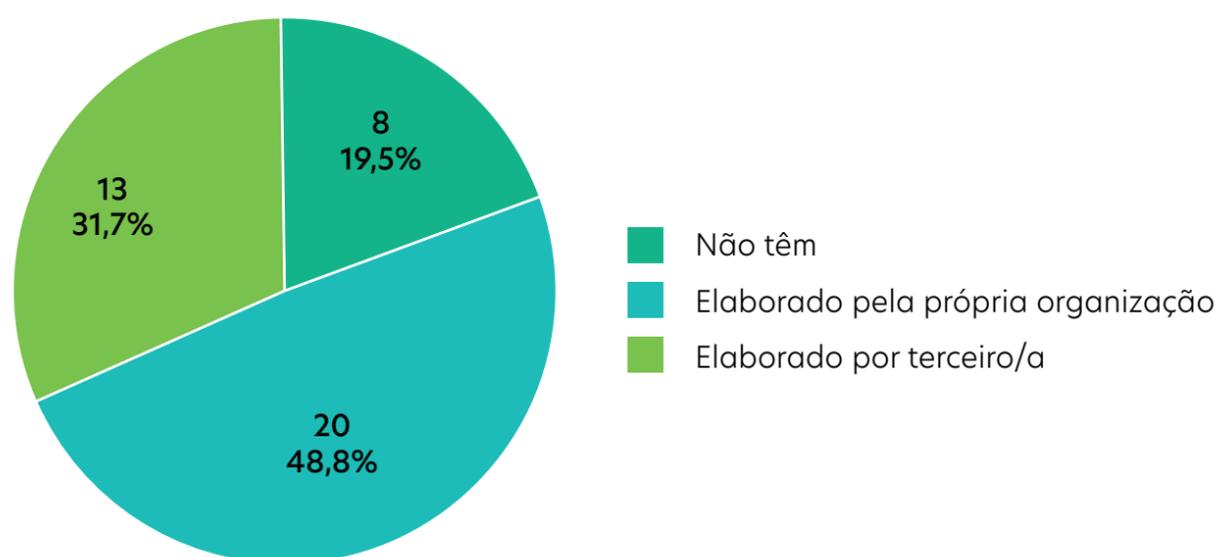


4.1.2 CARACTERÍSTICAS DE OPERAÇÃO DAS OEIs

DEFINIÇÃO DO ORÇAMENTO DAS OEIs

Observa-se que quase metade das OEIs respondentes elabora seus próprios orçamentos. Quase um terço, no entanto, tem seu orçamento elaborado por terceiros, na maior parte dos casos as entidades mantenedoras – demonstrando a dependência das OEIs. Por fim, chama a atenção os quase 20% de OEIs que declaram não elaborar orçamentos anuais (figura 8).

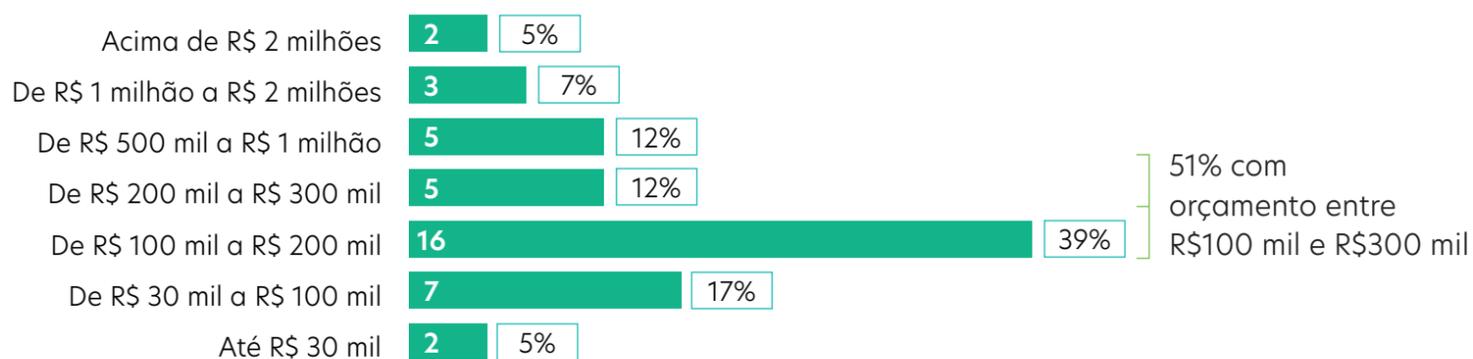
FIGURA 8 - DEFINIÇÃO DE ORÇAMENTO DAS OEIs



CUSTOS DE OPERAÇÃO

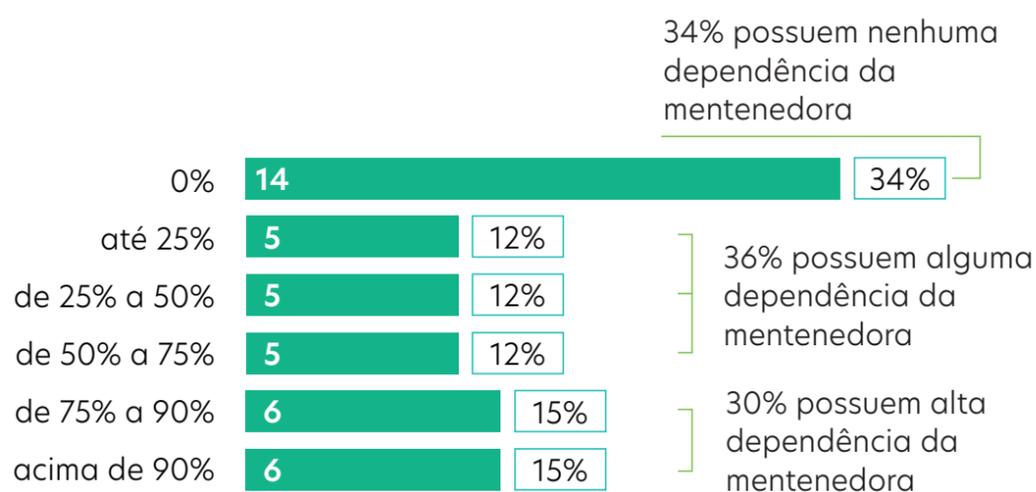
É possível observar que há significativa variação no porte das organizações. Ainda assim, mais da metade (51%) das OElS respondentes afirma que, em 2019, teve orçamento entre R\$ 100 mil e R\$ 300 mil, conforme apresentado na figura 9 a seguir.

FIGURA 9 - CUSTO DE OPERAÇÃO EM 2019



DEPENDÊNCIA FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES MANTENEDORAS

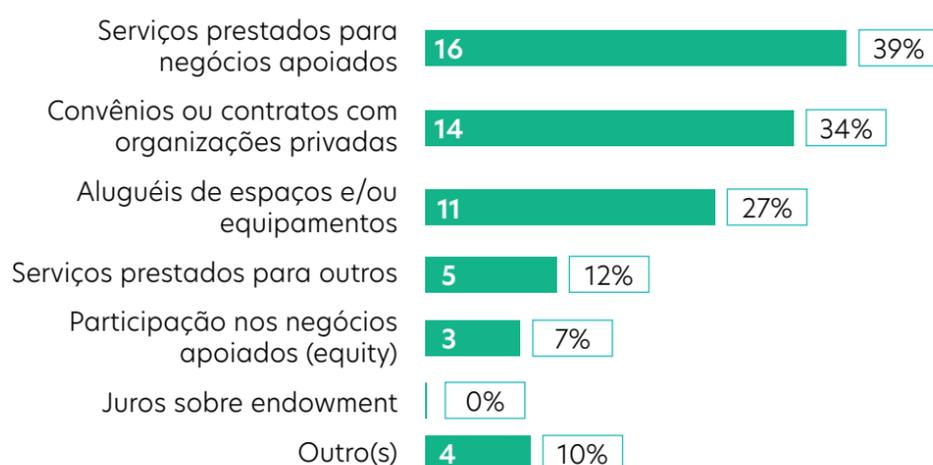
FIGURA 10: PERCENTUAL DE RECEITA PROVENIENTE DA MANTENEDORA



FONTES DE RECURSOS

Excluindo-se os recursos provenientes das organizações ou entidades mantenedoras, as fontes mais comuns são os "convênios e contratos com organizações públicas", "serviços prestados para os negócios apoiados", "convênios e contratos com organizações privadas" e "aluguéis de espaços e/ou equipamentos", conforme demonstrado na figura 11.

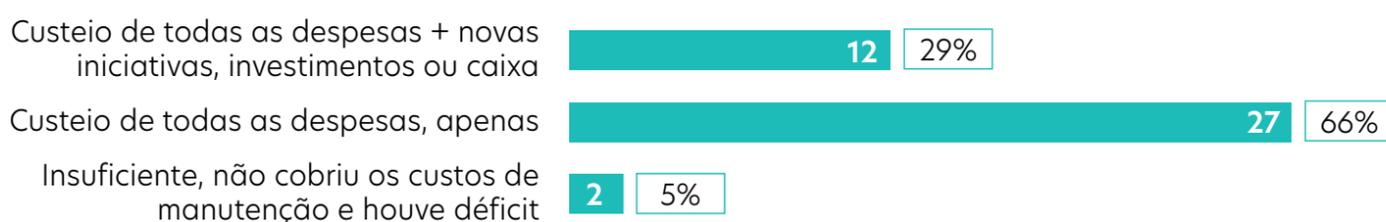
FIGURA 11 - FONTES DE RECEITA MAIS COMUNS



RECEITAS EM 2019

Para dois terços (66%) das OEl's respondentes, os recursos obtidos em 2019 foram suficientes para cobrir todas as suas despesas, apenas. Quase outro terço (29%) por sua vez, obteve recursos suficientes para cobrir todas as suas despesas e ainda investir em novas iniciativas ou ter recursos em caixa. E 5% não obtiveram recursos para sequer cobrir seus custos de manutenção, encerrando o ano de 2019 com déficit orçamentário (figura 12).

FIGURA 12 - SUFICIÊNCIA DAS RECEITAS DE 2019



APOIO NÃO FINANCEIRO

Para além dos respectivos orçamentos, as OEl's contam com importantes outros apoios não financeiros que também compõem e apoiam suas operações, seja reduzindo suas despesas ou possibilitando investimentos sem custo.

Nos últimos três anos, 80% das OElis respondentes afirmaram ter recebido algum tipo de apoio não financeiro.

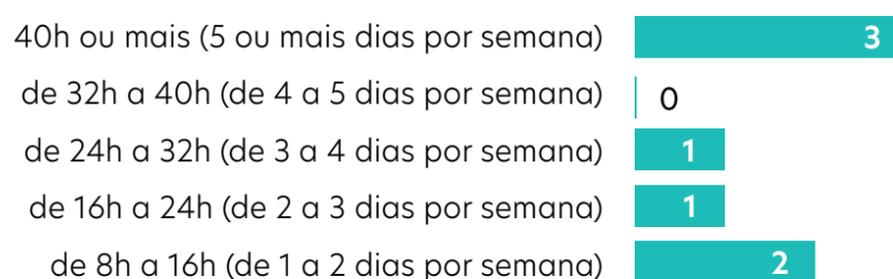
Apoios mais comuns: materiais de escritório e outros insumos, recebimento gratuito ou subsidiado de consultorias externas, auxílio para viagens e participação em eventos, mentorias, serviços de contabilidade gratuitos ou subsidiados e cessão de espaços para instalação de equipamentos ou realização de suas atividades.

EQUIPES

A maior parte dos recursos das OElis é utilizado justamente para a manutenção e a remuneração de suas equipes e colaboradores. O tamanho das equipes, no entanto, varia bastante conforme o orçamento das organizações – desde nenhuma pessoa com dedicação integral nas menores OElis, até 15 pessoas com dedicação integral nas maiores OElis.

A composição das equipes das OElis pesquisadas é formada, em média, por três pessoas dedicadas integralmente e outras pessoas em menor número com dedicação parcial, conforme ilustra a figura 13. No entanto, essa média é puxada para cima pelas maiores organizações. O número de pessoas com dedicação integral (de 40 horas semanais ou mais) mais comum nas OElis pesquisadas é de duas pessoas.

FIGURA 13 - MÉDIA DE PESSOAS POR DEDICAÇÃO SEMANAL



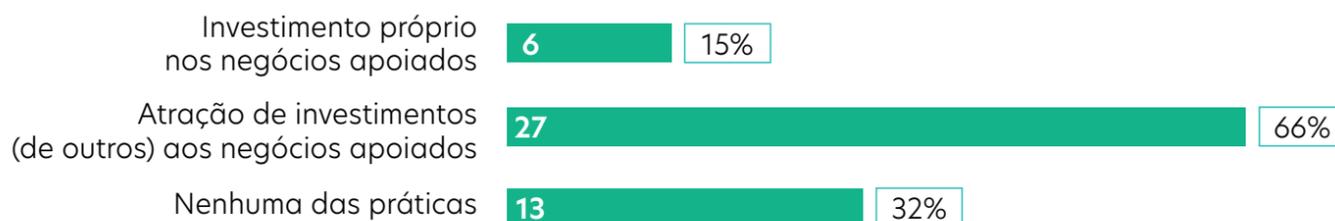
PROJETOS FUTUROS



APROXIMAÇÃO DOS NEGÓCIOS COM INVESTIDORES

Por fim, em relação às práticas de investimento e aproximação dos negócios apoiados a investidores, dois terços (66%) atuam na atração de investimentos de terceiros para os negócios acelerados ou incubados, enquanto 15% realizam investimento próprio nos negócios. Outros 32% das organizações respondentes não realizam nenhuma de duas práticas – de investimento próprio ou aproximação a investimentos de terceiros (figura 14).

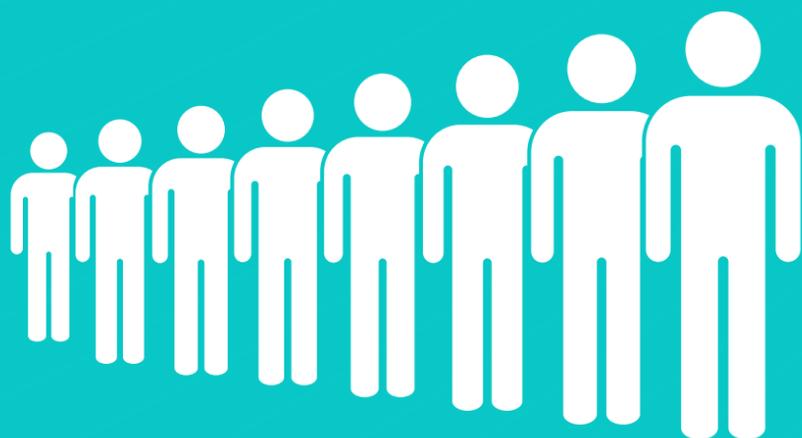
FIGURA 14 - PRÁTICAS DE INVESTIMENTOS REALIZADAS



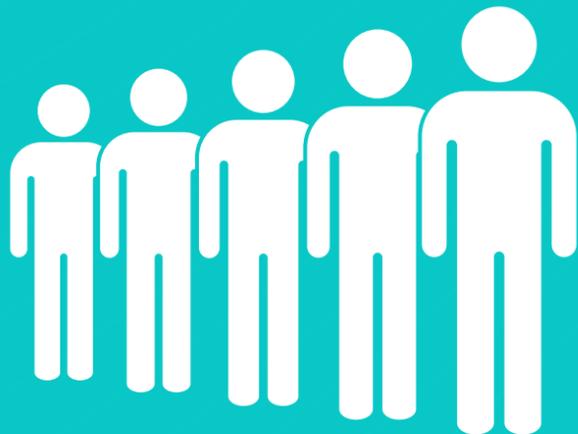
4.1.3

PERSPECTIVAS E VISÕES DE SUSTENTABILIDADE

“O QUE SIGNIFICA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA”?
(PERGUNTA ABERTA)



Para a maior parte, significa ter **acesso a recursos para custear a operação** em curto e médio prazos, com **maior diversificação de fontes** de receita e melhor gestão.



Algumas organizações destacam a **remuneração adequada** das equipes e a capacidade de realizar **investimentos e inovações** para crescer.



Uma parte ainda se atém à sobrevivência com recursos próprios e ao resultado financeiro positivo.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA COMO TEMA ESTRATÉGICO

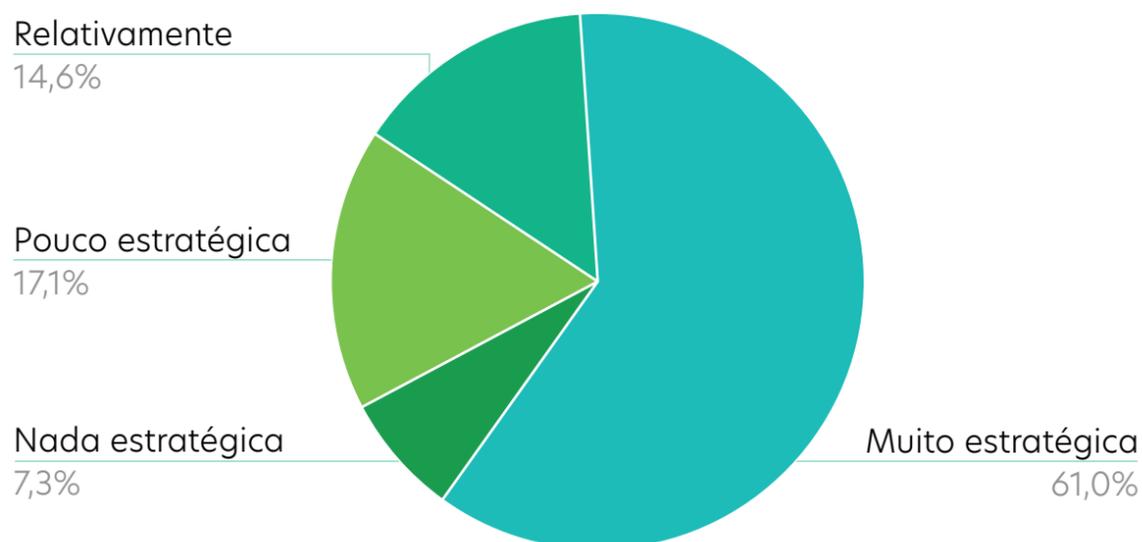


Essas autopercepções demonstram significativa heterogeneidade e retratam **diferentes momentos, perspectivas e realidades** desse grupo de organizações, mesmo partindo de conceituações não singulares sobre sustentabilidade financeira.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA COMO TEMA ESTRATÉGICO

A maior parte (61%) das organizações considera o tema como "muito estratégico". Em sentido oposto, se destaca o menor número das organizações que consideram a questão "nada estratégica" (7%) ou "pouco estratégica" (17%), conforme ilustrado na figura 15, a seguir.

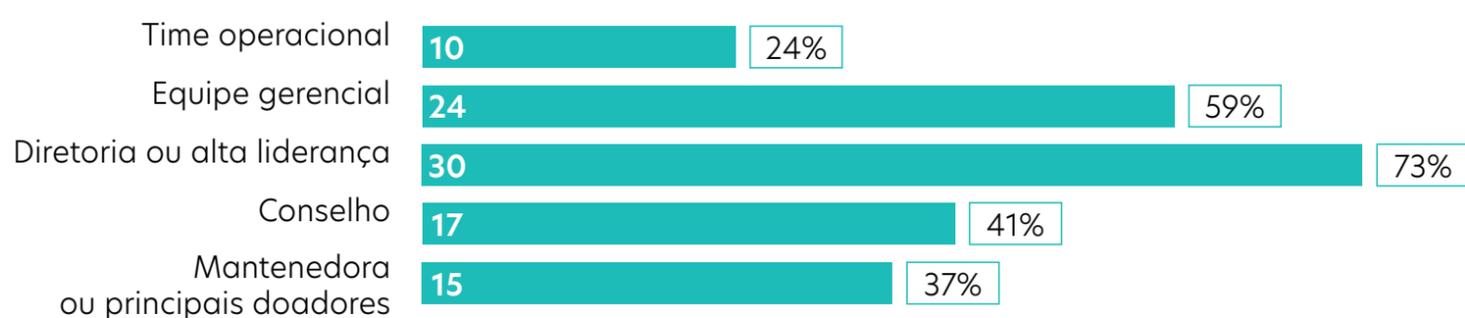
FIGURA 15 - MEDIDA EM QUE A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA É CONSIDERADA ESTRATÉGICA



INSTÂNCIA EM QUE O TEMA DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA É TRATADO

Em 92% das OElS pesquisadas o debate de sustentabilidade ou viabilidade financeira é tratado em pelo menos uma instância. A instância mais comum de debate é entre a diretoria ou a alta liderança (em 73% das organizações), seguida por equipe gerencial (em 59% das organizações), conselho (41%), organização mantenedora ou principais doadores (37%) e time operacional (24%). Apenas três organizações (7%) relatam que o debate sobre o tema não acontece em nenhuma instância.

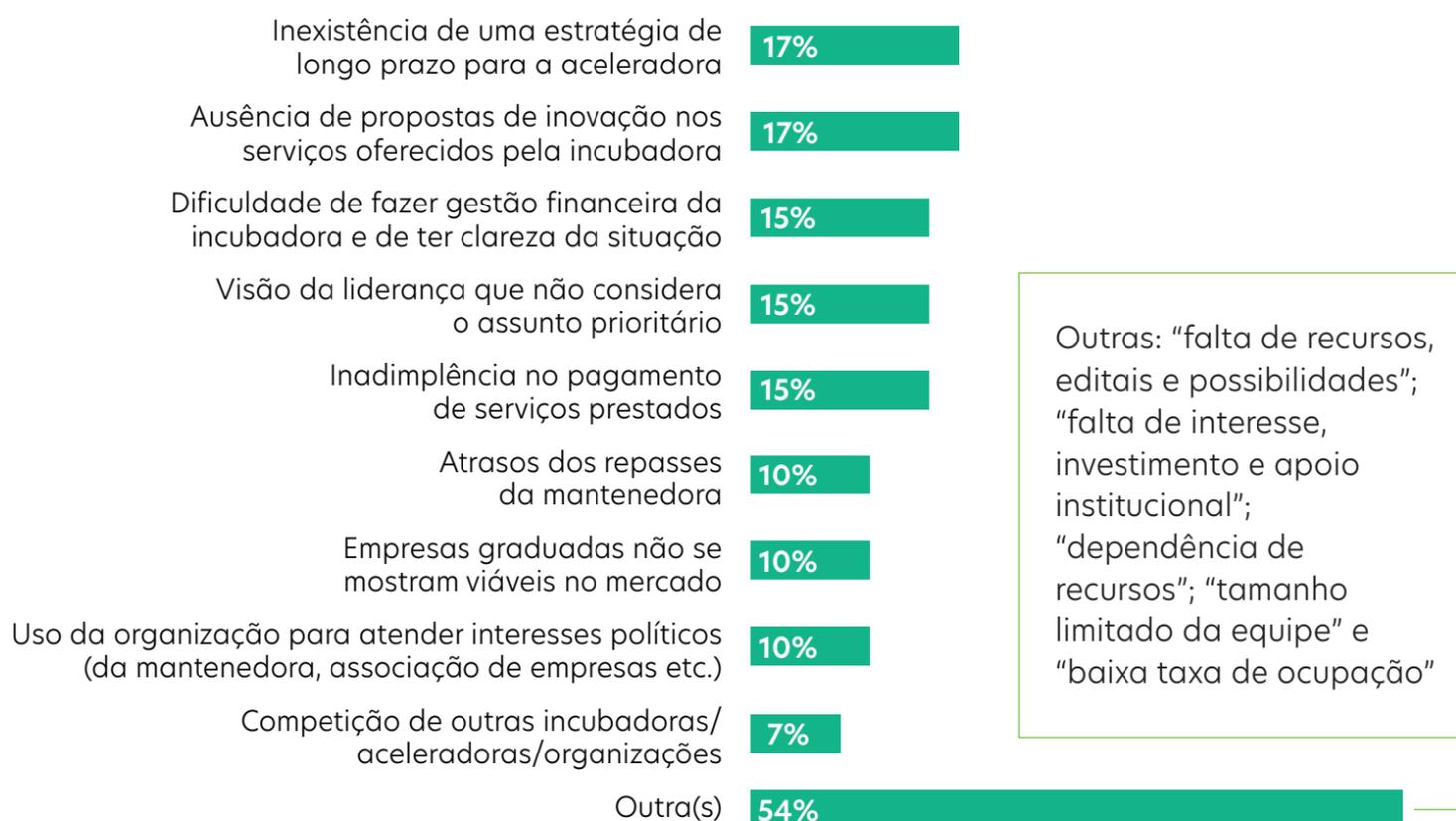
FIGURA 16 - INSTÂNCIA EM QUE A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA É TRATADA



FATORES QUE INFLUENCIARAM NEGATIVAMENTE A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Considerando os últimos dois anos, entre listagem prévia de principais **fatores que influenciaram negativamente** a saúde financeira e a sustentabilidade das organizações, as OElS citaram como principais fatores negativos a "inexistência de uma estratégia de longo prazo" (citado por 17% das organizações), a "ausência de propostas de inovação nos serviços oferecidos" (17%), a "dificuldade de fazer gestão financeira e de clareza da situação" (15%), a "visão da liderança que não considera o assunto prioritário" (15%) e a "inadimplência no pagamento de serviços prestados" (15%), conforme ilustração 17.

FIGURA 17 - PRINCIPAIS FATORES NEGATIVOS PARA A SAÚDE FINANCEIRA E A SUSTENTABILIDADE DE SUA ORGANIZAÇÃO

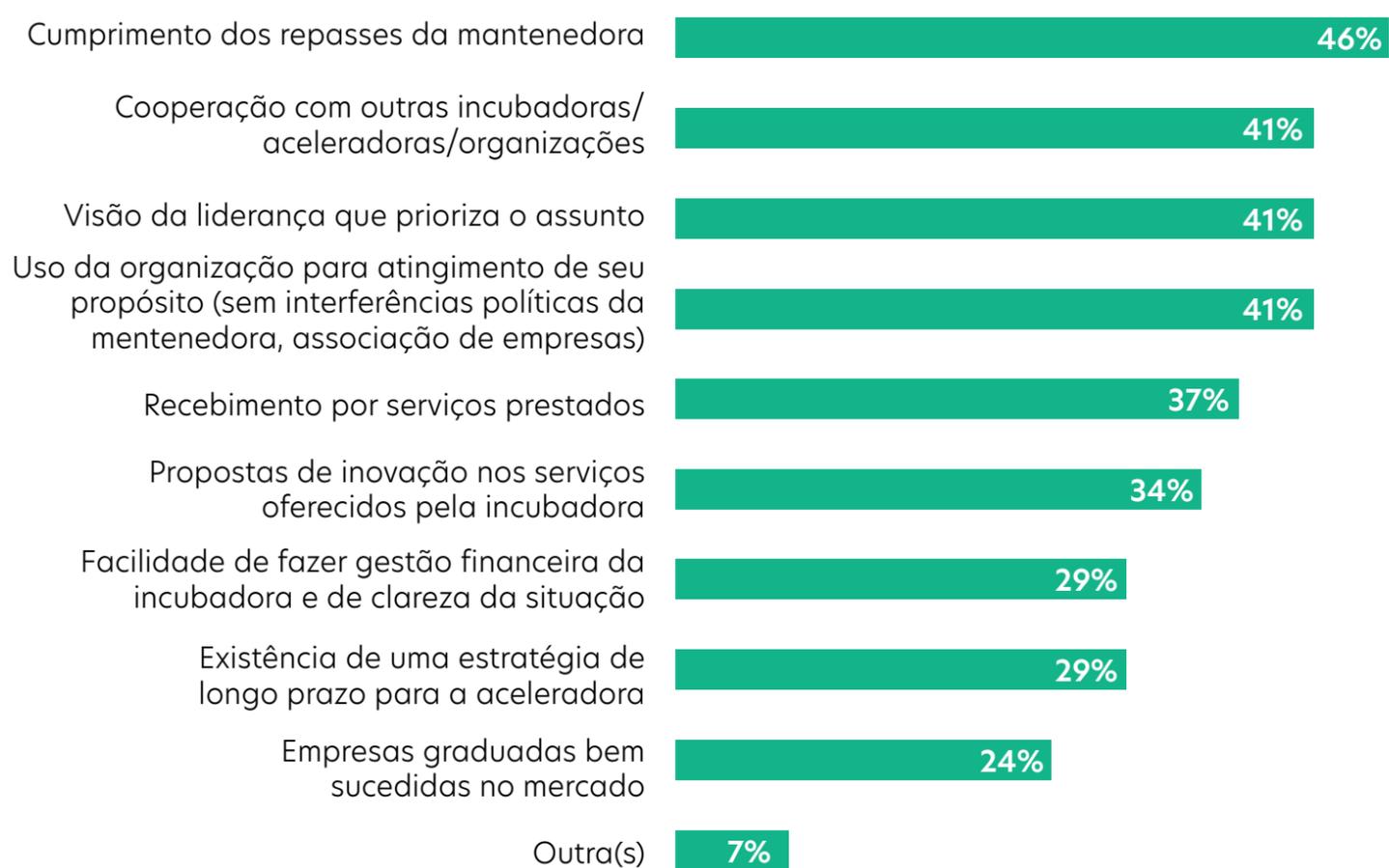


No entanto, mais da metade (54%) das organizações não se sentiu contemplada entre as alternativas e fez uso significativo das respostas abertas, que apresentaram perspectivas e fatores como a "falta de recursos, editais e possibilidades", a "falta de interesse, investimento e apoio institucional", a "dependência de recursos", o "tamanho limitado da equipe" e a "baixa taxa de ocupação" das OEs.

FATORES QUE INFLUENCIARAM POSITIVAMENTE A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

De maneira análoga, considerando os últimos dois anos, entre listagem prévia de possíveis e principais **fatores que influenciaram positivamente** – foram citados como principais fatores positivos o "cumprimento dos repasses da mantenedora" (citado por 46% das organizações), a "cooperação com outras organizações" (41%), a "visão da liderança que prioriza o assunto" (41%), o "uso da organização para atingimento de seu propósito" (41%) e o "recebimento por serviços prestados" (37%), conforme ilustração da figura 18.

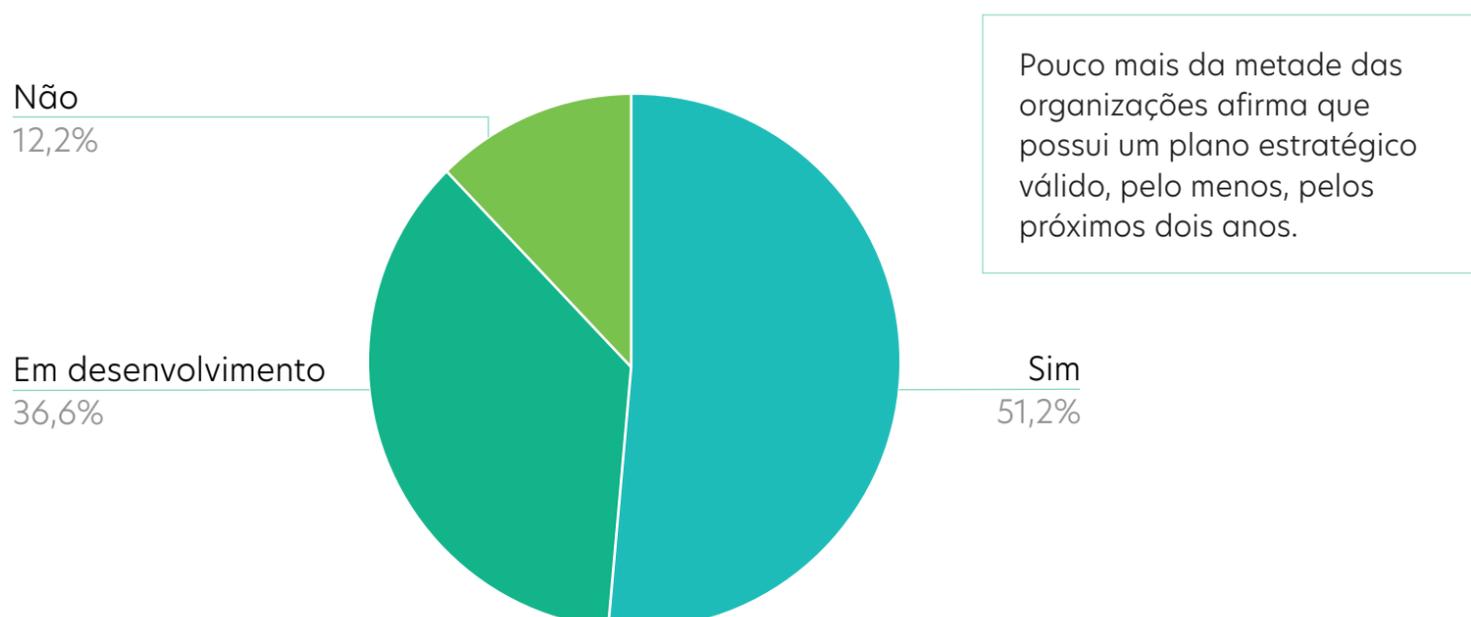
FIGURA 18 - PRINCIPAIS FATORES POSITIVOS PARA A SAÚDE FINANCEIRA E A SUSTENTABILIDADE DE SUA ORGANIZAÇÃO



EXISTÊNCIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao compreender e assumir o planejamento estratégico como uma importante ferramenta para apoiar organizações na definição e no percurso de seus objetivos futuros – e, por extensão, fator de relativa importância na busca pela sustentabilidade financeira das OEIs –, as organizações pesquisadas foram perguntadas sobre ter um plano estratégico que considerasse os próximos dois anos ou mais (figura 19).

FIGURA 19 - EXISTÊNCIA DE PLANO ESTRATÉGICO DA OEI



4.2 LEVANTAMENTO QUALITATIVO

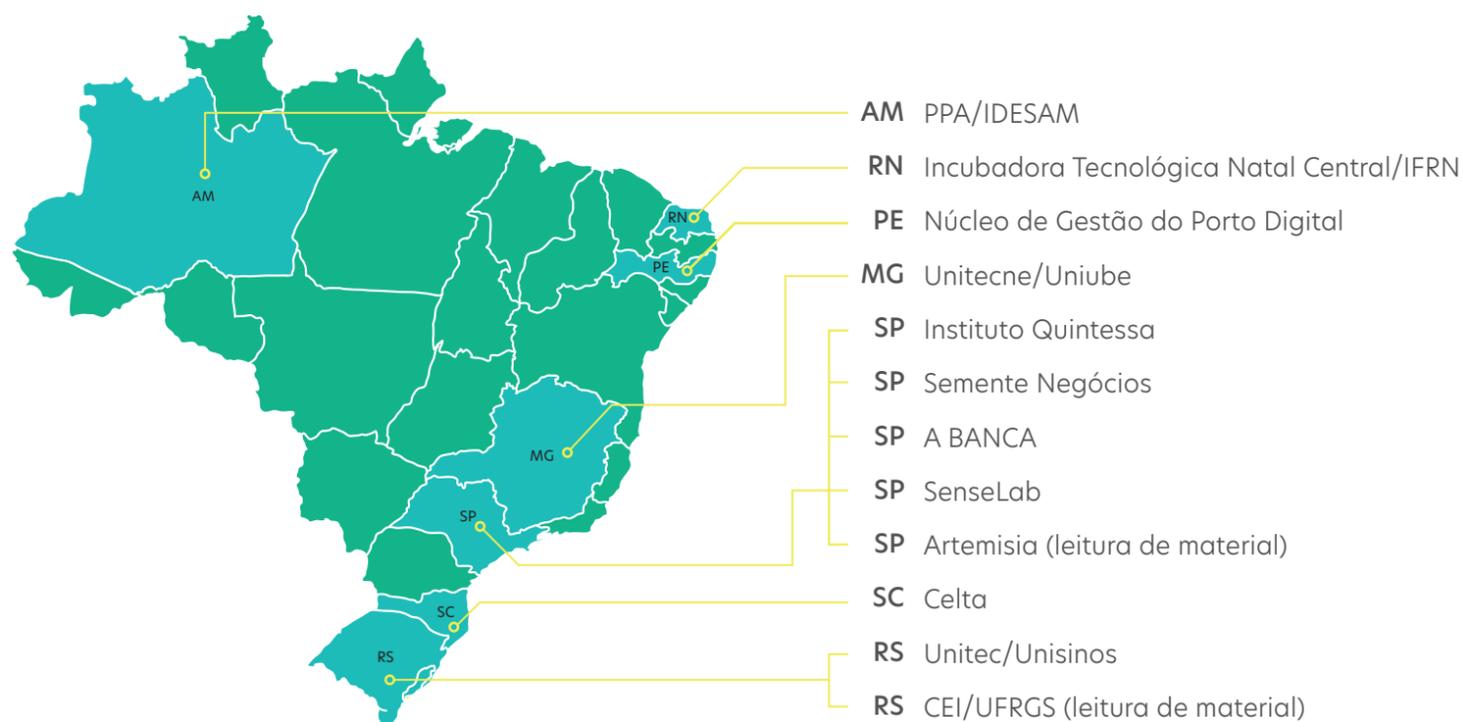
Como já mencionado no capítulo sobre metodologia, as entrevistas aconteceram simultaneamente ao levantamento dos dados quantitativos. Por essa razão, a interlocução com os gestores das OEIs teve um caráter investigativo, e não de validação ou aprofundamento dos dados levantados no questionário.

Entre os objetivos das entrevistas, constam:

- Aprofundar o conhecimento sobre como as incubadoras tratam o tema de sua sustentabilidade econômica (em que medida ela se manifesta nas organizações) e quais são os fatores que a influenciam.
- Compreender as fontes de receita utilizadas e os fatores que influenciam a captação de recursos.
- A visão de futuro que essas organizações adotam.
- O impacto da pandemia da COVID-19 nessa estratégia, bem como o plano de ação para superar a crise em curto, médio e longo prazos.
- Conhecer, sob a ótica do gestor, quais os melhores modelos de operação e as políticas e programas públicos e privados que mais se destacam no apoio às OEIs ou que têm potencial para tal.

As organizações entrevistadas e sua distribuição geográfica podem ser vistas na figura 23.

FIGURA 23 - RELAÇÃO DAS OEIs ENTREVISTADAS



4.1.4 FATORES INFLUENCIADORES DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

A NATUREZA JURÍDICA E A FINALIDADE DA OEIs (PÚBLICA OU PRIVADA) NÃO SÃO CRITÉRIOS SUFICIENTES PARA COMPREENDER A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

De acordo com Etzkowitz & Klofsten (2005), as incubadoras apresentam uma variada gama de afiliações institucionais, incluindo universidades públicas e privadas, municípios, organizações não governamentais e associações empresariais. Diversas incubadoras são organizações híbridas, criadas ou apoiadas por universidades, indústrias e governo para fomentar o desenvolvimento regional. No Brasil, essa multiplicidade de afiliações se confirma, conforme dados da Anprotec & MCTIC (2019). Assim, o grupo das 12 OEIs foi dividido em três tipos, a partir de seu arranjo institucional, a saber:

- **Instituições de ensino superior (IES):** aqui foram consideradas as iniciativas de incubação ou aceleração de negócios que são um programa, unidade ou departamento dentro de uma instituição de ensino, que pode ser pública ou privada, e a gestão é centralizada ou compartilhada com outras unidades da instituição – conhecida como entidade mantenedora ou gestora.
- **Autônomas:** são aquelas iniciativas de incubação ou aceleração que estão dentro da estrutura jurídica de outra entidade pública ou privada, ou seja, usam o mesmo CNPJ, mas têm autonomia de atuação e de tomada de decisão, mesmo que a gestão financeira, em alguns casos, seja centralizada. São iniciativas que já conquistaram legitimidade institucional e têm menos riscos de descontinuidade. Elas têm, em geral, potencial para serem um spin-off da organização central.

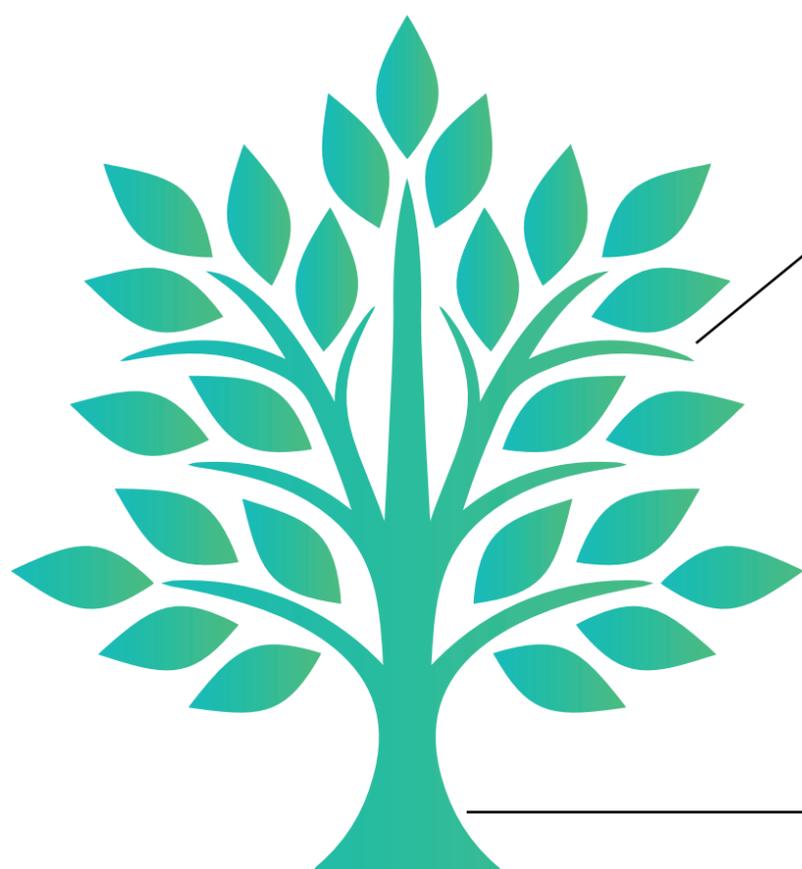
- **Independentes:** são consideradas as iniciativas de incubação ou aceleração que têm natureza jurídica própria, sem vínculo formal com outra entidade. Geralmente, são iniciativas privadas, com ou sem finalidade de lucro.

No entanto, as entrevistas revelaram que a natureza jurídica e a finalidade da OEI (pública ou privada) não eram critérios suficientes para compreender a sustentabilidade financeira.

Foi observado que a inserção da atividade de fomento a negócios no *core business* da organização explicava melhor a dinâmica financeira da OEI.

QUANTO MAIS ROBUSTA E ESTRATÉGICA É A ATIVIDADE DE INCUBAÇÃO OU DE ACELERAÇÃO, MAIS FACILIDADE DE ACESSO A RECURSOS INTERNOS E EXTERNOS A ORGANIZAÇÃO TERÁ

Se a constituição jurídica e a finalidade das OEIs pouco podem explicar sobre sustentabilidade financeira, as entrevistas indicaram um segundo nível de análise a partir da forma como a atividade de fomento a negócios está inserida na organização. Portanto, o modelo proposto foi:



Galho: quando a incubação ou a aceleração é uma das atividades que a entidade realiza, podendo ter um grau de importância maior ou menor dentro da organização, de acordo com sua estratégia. Outra característica importante é que essa atividade pode ser constante, isto é, quando é um programa ou uma unidade da instituição mantenedora, ou intermitente, quando ela é um projeto executado apenas quando há parcerias e recursos externos especialmente alocados para esse fim.

Tronco: quando a incubação ou a aceleração é a principal atividade da organização. As outras iniciativas da OEI, quando existem, são complementares à atividade de incubação ou aceleração. Como é uma característica estritamente relacionada à essência do negócio, é mais perceptível nas iniciativas desenvolvidas pelas OEIs independentes que foram criadas para esse fim específico.

Comparando as experiências das instituições de ensino analisadas, sejam públicas ou privadas, percebe-se que é comum que a incubação seja tratada como um programa ou uma unidade da instituição, logo, uma atividade contínua. Contudo, em algumas instituições, esse programa ou unidade tem uma relevância maior e está diretamente vinculado à estratégia de ensino, pesquisa ou extensão da IES. É visto como uma plataforma importante para que a universidade exerça seu papel no chamado modelo Triple Helix⁷ de inovação, sendo um canal valioso para permitir o fluxo de ciência e tecnologia acadêmica para a sociedade por meio de novas empresas intensivas em conhecimento (Plonski et al, 2020). Por conseguinte, é um programa mais robusto e tem mais facilidade de acesso a recursos internos e externos à universidade. Já em outras instituições de ensino, observa-se que a atividade de incubação, mesmo sendo contínua e reconhecida como importante, não é percebida como estratégica pela alta direção da universidade. Em decorrência disso, a incubadora tem mais limitações para expansão e acesso a recursos internos e externos e embora preste um atendimento eficiente aos empreendimentos apoiados, é mais dependente de editais públicos para ampliar e inovar em seu portfólio de serviços.

EXISTEM OUTROS CONDICIONANTES DE OPERAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES QUE INFLUENCIAM A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Foi possível identificar que, de acordo com o tipo e as características das OEIs, existem algumas condições que são fundamentais para seu desenvolvimento e operação. Esses condicionantes têm reflexos na capacidade de captação de receitas e, portanto, na sustentabilidade das organizações.

Nas organizações ligadas às universidades ou nas autônomas, portanto aquelas que têm uma entidade mantenedora, o desempenho e a operação estão condicionados por fatores como:

- **Legitimidade institucional**, ou seja, é percebida pela alta direção da instituição como uma iniciativa relevante para os resultados gerais da entidade, sobretudo aqueles relacionados a sua estratégia de inovação.
- **Reconhecimento pelos resultados** alcançados tanto no apoio aos empreendimentos quanto como dinamizadora da agenda de inovação da entidade-mãe.
- **Relação com o mercado**, isto é, a OEI tem uma rede importante de stakeholders públicos e privados e é uma porta de entrada para as empresas de médio e grande porte na sua relação com a universidade;

7 O modelo de inovação Triple Helix propõe interações entre universidades, indústrias e governos como estratégia para fomentar o desenvolvimento econômico e social. O modelo concebido no início dos anos 1990 por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff foi amplamente adotado.

- **Marca:** a OEI acumula resultados importantes que imprimem uma chancela de qualidade e a credibilidade a seu nome, atraindo o interesse de novos empreendimentos e parceiros.
- **Tangibilidade:** a OEI consegue mensurar e comunicar com clareza e efetividade a qualidade dos serviços que oferece, com respectivos benefícios e resultados.

No caso das OEIs independentes e nas quais a atividade de incubação ou aceleração é o negócio central da organização, o reconhecimento obtido junto ao público de interesse (clientes e stakeholders) e seu papel como agentes dinamizadores do ecossistema de empreendedorismo de impacto são fatores preponderantes e atuam como elementos centrais para captação de recursos financeiros.

4.1.5 MODELOS DE RECEITAS

Desde as primeiras incubadoras, surgidas em 1959, aos dias atuais, observa-se nas experiências dos diferentes países uma presença importante do Estado como fomentador e financiador tanto da instalação quanto da operação das organizações (Anprotec, 2012).

Não foi uma surpresa, portanto, perceber que ainda há uma parcela importante de OEIs em que esses recursos são a principal fonte de receita para ampliar e qualificar sua carteira de serviços. O acesso ao financiamento público pode ser direto (contratos de gestão, convênios) ou por meio dos editais das agências de fomento ao desenvolvimento e à inovação, sendo o Sebrae um dos principais apoiadores. Outra fonte predominante de recursos são as entidades mantenedoras, responsáveis pelo custeio da infraestrutura da equipe de gestão das OEIs. Ressalta-se, todavia, que a dependência dessas fontes de recursos é mais comum nas organizações vinculadas às instituições de ensino - com poucas, mas animadoras exceções.

Ainda como receitas de terceiros, destacam-se aquelas de patrocínio ou doação. Essas fontes são mais comumente acessadas pelas OEIs que são tradicionais no ecossistema de impacto, enquanto as fontes de recursos públicos são mais facilmente obtidas pelas organizações que têm tradição no apoio a empreendimentos inovadores, mas adotaram a agenda de impacto há menos de cinco anos. Situação similar ocorre na Europa, onde o financiamento filantrópico é uma fonte apontada por 52% dos entrevistados como importante para financiar seus programas de impacto (EVPA & Maze, 2020).

Essas fontes de recursos não mudaram em relação ao panorama das aceleradoras e incubadoras no Brasil⁸, publicado em 2017 pela ANDE⁹ pelo ICE. As formas mais comuns de financiamento das aceleradoras, segundo o estudo, foram

8 O panorama das aceleradoras e incubadoras no Brasil, ANDE e ICE, julho de 2017..

9 Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE)

governo, organizações filantrópicas e taxas cobradas dos negócios acelerados, sendo que o apoio oferecido pelo governo e por organizações filantrópicas era equivalente à maior parte dos valores totais de financiamento (as médias foram de 60% e 50%, respectivamente).

Outras fontes de receitas identificadas são as receitas próprias, isto é, aquelas geradas a partir da prestação de serviços da OEI e pela atividade de incubação propriamente dita:

- **Locação de espaço:** é um dos modelos mais comuns de geração de receitas entre as incubadoras. Estudos realizados pela NBIA (2012)¹⁰ mostram que, globalmente, 53% das receitas das incubadoras vêm do aluguel da área física, que geralmente incorpora o serviço de incubação. No entanto, para que isso ocorra, três condições são necessárias: (i) disponibilidade de grandes áreas físicas para incubação; (ii) que essas áreas sejam próprias ou cedidas sem custo por longos períodos; (iii) número expressivo de empreendimentos incubados residentes. No Brasil, os estudos apontam que ainda são poucas as OEIs que conseguem fazer desta receita uma de suas principais fontes de recursos. Em geral, as áreas para incubação e a média de empresas apoiadas não fornecem a escala necessária para que os ingressos advindos desta fonte sejam significativos. O CELTA e a Unitec/Tecnosinos são dois bons exemplos de quão representativa a locação do espaço pode ser na composição do orçamento. No CELTA¹¹, que tem a seu dispor uma área de 10.500 m², 60% de seu faturamento vem do espaço alocado para as empresas. Já na Unitec/Tecnosinos¹², que tem a sua disposição três prédios, numa área total de 8.541 m², esta fonte representa 80% das receitas totais.
- **Participação no faturamento dos empreendimentos apoiados:** esta é uma política desejada pela maioria das incubadoras, mas de difícil implementação, pois requer uma relação de confiança e de reconhecimento entre incubadora e incubado e um sistema eficaz de monitoramento das empresas. O CELTA adota como política a cobrança de 2% sobre o faturamento dos últimos 12 meses da empresa que antecede sua graduação. O valor é cobrado uma única vez e pode ser pago em parcelas. Esta receita, que é variável, pode representar até 10% da receita total da incubadora.

10 2012 State of the Business Incubation Industry, NBIA.

11 O prédio do Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA) é uma cessão de longo prazo em regime de comodato do Governo do Estado de Santa Catarina. Além das empresas incubadas (37), o prédio abriga empresas de serviços, como bancos, restaurantes e consultorias que dão suporte às atividades da incubadora. As áreas de eventos e reuniões também são alugadas para a comunidade externa à incubadora, gerando uma fonte extra de receita.

12 A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unisinos (Unitec), que integra o parque tecnológico da Tecnosinos, possui três prédios que abrigam 92 empresas, entre incubadas, pré-incubadas, aceleradas e startups residentes. O primeiro prédio foi construído integralmente pela Unisinos. Os outros dois contaram com recursos da Universidade, do Governo do Rio Grande do Sul e da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). Esses espaços são alugados também para outras empresas e organizações externas, gerando uma receita adicional.

- **Taxas cobradas das empresas:** algumas organizações cobram uma taxa pelos serviços que são oferecidos às empresas incubadas ou aceleradas. A forma, a periodicidade e o valor dessas taxas variam de acordo com a política de cada OEI. O Instituto Quintessa, por exemplo, calcula quanto cada empreendimento custará durante a incubação/aceleração e cobra esse valor dos empreendedores. Logo no início é combinada entre as partes a forma de pagamento – a periodicidade e o valor das parcelas. O montante é cobrado sem atualização monetária ou juros, mas os empreendedores precisam quitá-lo até o momento do encerramento do processo de aceleração.
- **Serviços para a comunidade:** a maioria das organizações estende os serviços que são ofertados para as empresas incubadas ou aceleradas, como capacitações e consultorias, para outras empresas de seu entorno. Muitas ofertam esse tipo de atividade remotamente, o que permite o atendimento a um número maior de beneficiados. Embora muito comum entre as OEIs entrevistadas, é ainda uma receita pequena, mas que se mostra com potencial de crescimento e está entre os projetos futuros de algumas organizações. Na A Banca, a realização de eventos culturais e cursos de formação profissional voltados aos jovens da periferia, por exemplo, tem se mostrado uma fonte importante de receita.
- **Projetos:** um número cada vez mais crescente de OEIs tem voltado seus esforços para a prestação de serviços para outras organizações ou grandes empresas. É um serviço que está intrinsecamente relacionado com a expertise da OEI em incubação ou aceleração. Pode envolver, exemplificativamente, a contratação da OEI por terceiros para a implantação ou a gestão dos seus programas de aceleração de startups. É o que acontece com o Sense-Lab,¹³ que executa parte do programa de aceleração do Idesam e com a Semente Negócios¹⁴, que desenha e desenvolve programas de aceleração em parceria com outras organizações.

Outra faceta importante dos projetos como fonte de renda compreende as parcerias para inovação aberta e corporate venture. Naquelas organizações que já têm experiência com o tema, os projetos desta natureza representam um percentual de até 10% das receitas próprias. São os casos da Jump/Porto Digital, CELTA e Unitec/Tecnosinos. Esse é um serviço que tende a crescer muito no curto prazo, mesmo nas OEIs que já o praticam, pois foi apontado por muitas organizações como parte de sua estratégia futura.

13 O Sense-Lab ajudou a desenhar e executa parte do Programa de Aceleração da Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA), que é uma iniciativa de incubação e aceleração dedicada exclusivamente ao empreendedor que atua na floresta amazônica. O programa é coordenado pelo Idesam e conta com apoio estratégico e financeiro de USAID, CIAT, Instituto Humanize e Fundo Vale.

14 Um dos programas desenvolvidos pela Semente Negócios é o StartupRS, programa de pré-aceleração de startups digitais do Rio Grande do Sul focado em projetos de alto potencial de crescimento. A Semente é responsável pelo desenho do programa em conjunto com o Sebrae RS, atuando também na execução das capacitações.

COMPOSIÇÃO DAS RECEITAS X VINCULAÇÃO INSTITUCIONAL

Os dados levantados nas entrevistas com as OEl, corroborados pela pesquisa realizada pela Anprotec & MCTIC (2019), mostram que o arranjo institucional dessas organizações tem influência direta em sua governança, no acesso a recursos, no perfil da equipe e na infraestrutura.

- **Instituições de ensino (IES)**, responsáveis por 61% das incubadoras ativas no Brasil (Anprotec & MCTIC, 2019), os recursos para as OEl vêm, principalmente, das entidades mantenedoras e de editais públicos. Cobrança pelos serviços de incubação e locação de espaço, prestação de serviços extramuros e realização de projetos com organizações privadas foram apontados como fontes possíveis de recursos, mas não foram identificados, ainda, como representativos. Entre as OEl entrevistadas, duas delas exemplificam bem esse modelo. Na Incubadora Tecnológica Natal Central do Instituto Federal do Rio Grande do Norte (ITNC/IFRN), a infraestrutura (instalações, água, energia, telefone, internet, limpeza etc.) e a equipe são custeadas pelo IFRN. Adicionalmente, professores da instituição, assim como sua assessoria jurídica, oferecem suporte técnico às empresas incubadas em caráter voluntário. Para diversificar e especializar a oferta de serviços às empresas, promover a capacitação da equipe, realizar eventos e outras atividades, a ITNC conta com subsídios públicos, via edital, sendo o Sebrae/RN o principal parceiro da incubadora. Situação análoga acontece na Unitecne – Incubadora de Empresas da Universidade de Uberaba (Uniupe), que é uma instituição privada sem fins lucrativos.
- **Autônomas**: nos casos identificados, as fontes de receitas incluem o repasse feito pela mantenedora e subsídios públicos. Mas existe uma diferença bem importante nos percentuais que elas têm no orçamento total em comparação com outras fontes. No caso do CELTA, como já mostrado, a renda com locação do espaço físico representa 60%; até 10% (receita variável) vêm do percentual sobre o faturamento das empresas e 5%, de projetos com grandes corporações. Os recursos oriundos de editais são importantes na composição da receita, pois permitem investimentos e incrementos no portfólio de serviços, mas não são determinantes para a operação da incubadora.
- **Independentes**: as receitas mais comuns nesse grupo são aquelas oriundas de filantropia (doações ou patrocínios), geralmente fornecidas por institutos e fundações de grandes empresas. Exemplos de programas de aceleração realizados com recursos de patrocínio privado são a ANIP¹⁵ e a Aceleradora Estação Hack¹⁶.

15 A Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia (ANIP) é um programa de incubação e aceleração realizado em conjunto por A Banca, Artemisia e FGVCeem, com o patrocínio de Fundação Arymax, Fundação Tide Setubal, Fundação Casas Bahia, Instituto Humanize e AZ Quest.

16 A Aceleradora Estação Hack é uma parceria da Artemisia com o Facebook que aporta recursos para sua operação. É voltada para apoio a negócios que apresentem capacidade de gerar impacto positivo. Além da Estação Hack, Artemisia e Facebook desenvolvem juntos mais duas iniciativas: Residência Estação Hack e a Estação Hack Na Estrada

Mas é possível observar outras fontes de recursos nesse grupo, como a prestação de serviços - algumas têm contratos para implantação ou gestão de programas de aceleração. É o caso do Instituto Quintessa, do Sense-Lab e da Semente Negócios.

Um aspecto que chama a atenção nesse grupo é que, entre os entrevistados, salvo uma exceção, observou-se que não é uma prática comum a cobrança aos empreendimentos pelos serviços de incubação e aceleração, seja na forma de taxas, na participação no faturamento ou no resultado da empresa.

QUADRO RESUMO: FONTES DE RECURSOS POR TIPO DE ARRANJO INSTITUCIONAL

INSTITUIÇÕES DE ENSINO (IES)	AUTÔNOMAS	INDEPENDENTES
PRINCIPAIS FONTES DE RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> Entidades mantenedoras Editais públicos 	<ul style="list-style-type: none"> Entidades mantenedoras Editais públicos 	<ul style="list-style-type: none"> Doações ou patrocínios, geralmente fornecidos por institutos e fundações de grandes empresas
FONTES COM MENOR PARTICIPAÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> Cobrança pelos serviços de incubação Locação de espaço Prestação de serviços extramuros Projetos com organizações privadas 	<ul style="list-style-type: none"> Percentual sobre o faturamento das empresas Projetos com grandes corporações Editais 	<ul style="list-style-type: none"> Projetos com grandes corporações Prestação de serviços

4.1.6 FATORES QUE INFLUENCIAM NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Muitos gestores apontaram que algumas questões são críticas quando o assunto é acesso a recursos. Elas podem influenciar diretamente na capacidade de geração ou atração de receitas. São elas:

CULTURA ORGANIZACIONAL

Em alguns casos, ela se apresenta como uma barreira, desestimulando ou até impedindo a OEI de buscar alternativas para a captação de recursos, mesmo quando as formas escolhidas já são usadas por outras entidades, como, por exemplo, a cobrança pelos serviços prestados ou a participação nos resultados dos negócios. Em outros casos, a cultura corporativa se apresenta como potencializadora de mudanças e até um diferencial competitivo. Há um estímulo para a busca constante de novas e criativas fontes de financiamento das operações da incubadora.

VALORIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA OEI NO ECOSISTEMA

Outro aspecto levantado é a **valorização dada** pelo ecossistema em relação às atividades das OEIs. Observa-se que naquelas localidades em que o ecossistema de inovação ou de impacto é mais maduro, as OEIs têm uma performance melhor, são mais ativas e conectadas com o mercado. É o que acontece, por exemplo, em localidades como São Paulo, Florianópolis e São Leopoldo. Já nos ecossistemas ainda em desenvolvimento, as OEIs, se deparam com dificuldades que vão desde o fluxo de empreendedores, que é reduzido, até à forma como esses empreendedores valorizam os serviços ofertados. Algumas OEIs, quando questionadas sobre a razão de não cobrarem das empresas pelos serviços, relataram que os empreendedores acreditam que eles devem ser gratuitos, uma vez que são operados parcialmente com o apoio de recursos públicos.

EQUIPE

A **equipe** também é um aspecto-chave importante na administração das OEIs. O mapeamento promovido pela Anprotec e pelo MCTIC (2019) destacou que entre os desafios persistentes das incubadoras está o da rotatividade da alta administração. No Brasil, os dirigentes de universidades públicas e institutos de pesquisa, assim como prefeitos e governadores, frequentemente mudam abruptamente todos os gerentes seniores assim que assumem o cargo (Plonski et al, 2020). Aliada a isso está a remuneração. Pelo próprio tipo de atividade das OEIs, o custo de pessoal é um dos mais elevados, e manter os salários em níveis compatíveis com o mercado gera uma forte pressão sobre o orçamento e dificulta a retenção de talentos na organização. Um terceiro aspecto relacionado à equipe tem a ver com o perfil dos profissionais, particularmente o do gestor, sendo a visão empreendedora um atributo fundamental.

EXPERTISE DA INCUBADORA OU ACELERADORA

O conhecimento no apoio aos negócios nascentes, ou seja, quanto mais casos de sucesso a OEI tiver, mais atrativa ela se torna para os investidores e patrocinadores, facilitando a captação de recursos.

TIPO DE EMPREENDIMENTO

O tipo de empreendimento que é apoiado – inovações tecnológicas de produtos, processos, serviços e modelos de negócios arrojados são atributos mais desejados pelos investidores e patrocinadores do que negócios que não fazem uso de tecnologia.

RIGOR DO PROCESSO SELETIVO

A forma como a seleção dos negócios é feita permite a escolha de empresas com maior potencial de crescimento e consolidação, portanto mais atrativas ao capital de risco, o que ajuda a atrair mais recursos.

MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO

As métricas adotadas pela OEI, e se elas são mais focadas em resultados qualitativos ao invés de quantitativos.

4.1.7. IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19

Quando questionadas sobre como a crise estabelecida pela pandemia do novo coronavírus afetou as organizações e as empresas por elas apoiadas, as respostas foram variadas, mas convergentes. Indiscutivelmente, a pandemia tem obrigado as OEIs e repensar suas estratégias não só para enfrentar a crise atual, mas para sobreviver no futuro pós-crise.

Um dos termos recorrentes entre os gestores é "**desacomodação**", o que significa que foi preciso sair da zona de conforto, usar criatividade e proatividade para se ajustar às restrições impostas pela crise e para propor alternativas para curto, médio e longo prazos. De imediato, algumas OEIs precisaram adaptar suas instalações físicas às normas sanitárias para atender a circulação de empreendedores e organizar uma estação de trabalho em suas residências para atividade remota (algumas tiveram que fazer investimentos não previstos em infraestrutura, como equipamentos e acesso à internet de alta velocidade). Muitas ampliaram ou anteciparam o lançamento de serviços on-line para os empreendedores e para a comunidade local, como capacitação e mentoria, e oferta de incubação/aceleração a distância.

Naquelas que dependem de subsídios públicos, foi preciso identificar fontes alternativas, haja vista que grande parte dos recursos foi canalizada para atender às situações emergenciais geradas pela pandemia.

Apesar das dificuldades iniciais, algumas OEIs relataram que houve entrada de novas empresas em sua carteira (inaugurando a incubação a distância) e aumento da equipe de gestão.

Já os impactos sentidos pelos negócios apoiados podem ser divididos em dois grupos: no primeiro estão os empreendimentos que são pouco intensivos em tecnologia, seja no processo produtivo (bens ou serviços) ou no modelo de negócios, ou aqueles que não tinham uma infraestrutura para e-commerce, por exemplo, tiveram mais dificuldade, com quedas no faturamento de até 70% no início da crise. Situação similar aconteceu com os empreendimentos que atuam em setores que foram diretamente afetados pela pandemia, como Turismo, Alimentos e Artesanato.

Por outro lado, a crise favoreceu aqueles empreendimentos que são mais intensivos em tecnologia ou mais familiarizados com o mundo digital e puderam se adaptar às novas circunstâncias mais rapidamente: algumas empresas desse grupo tiveram aumento de faturamento de mais de 15%. Algumas empresas que oferecem soluções (produtos e serviços) para atendimento às questões impos-

tas pela pandemia, principalmente nos setores de Saúde, Educação e Logística, entre outros, tiveram crescimento de mais de 50% no período.

4.1.8 PROJETOS FUTUROS

Ao ser indagadas sobre o planejamento e os projetos futuros, as OEIs destacaram algumas frentes de atuação em que estão concentrando seus esforços e que poderão no curto e médio prazos incrementar as fontes de receita. Ampliação da oferta de serviços a distância, inclusive programas de incubação ou aceleração, formas alternativas de monetização a partir do sucesso das empresas apoiadas e criação de fundos de investimento, são alguns exemplos disso.

Como efeito da pandemia do novo coronavírus, algumas dessas frentes que teriam início a partir de 2021 foram antecipadas e outras passaram por ajustes para se adequar às exigências do pós-pandemia, assim como novas ações foram incorporadas ao plano de ação imediato. Um exemplo é o que se observou nas OEIs para as quais a locação de áreas é uma das principais fontes de receita. Com a antecipação da tendência de trabalho remoto, os espaços físicos poderão deixar de ser, no médio/longo prazo, um ativo importante. Então, essas OEIs estão repensando maneiras diferentes de uso dos imóveis para que eles possam continuar sendo uma fonte de renda, ainda que não nos moldes atuais.

Outra observação importante é que muitos dos projetos futuros estão relacionados com a sustentabilidade das organizações e com sua consolidação junto aos clientes (empreendedores) e aos parceiros. Nota-se, ainda, que alguns projetos estão no planejamento de mais de uma organização.

Algumas das ações futuras identificadas são as seguintes:

- **Constituição de fundos de investimento** próprios e/ou em parceria para aporte de capital nas empresas apoiadas. Com a constituição dos fundos, as OEIs têm a intenção de dispor de capital para investir em sua carteira de empresas com mais flexibilidade e agilidade. Além disso, elas pretendem também receber um percentual sobre o valor investido nas empresas, o que ajudará na composição das receitas da organização. Em algumas OEIs, o projeto de criação do fundo está bem avançado ou já está em operação. Esse é o caso do Fundo 20, cuja primeira rodada de investimentos começou no início do ano. O fundo de R\$ 4 milhões é uma parceria do Tecnosinos com a aceleradora Ventiur e um grupo de investidores parceiros do Parque, que investirá em 20 startups da Unitec.

O Idesam, que já participa de outros instrumentos de investimento ou de financiamento em parceria com outras organizações, como a Sitawi, está estruturando um fundo para oferta de capital às empresas apoiadas no

formato que elas precisam. Implementado no modelo blended finance¹⁷, o novo fundo deve ter um aporte inicial de R\$ 30 milhões para investimento em cinco startups por rodada durante cinco anos.

- **Participação nas empresas (equity).** A participação societária nas empresas incubadas ainda é uma prática pouco disseminada no Brasil. Dados da NBIA de 2012 mostraram que, nos EUA, 29% das incubadoras tinham participação acionária nas empresas. Na Europa, segundo o estudo da EVPA & Maze (2020), cerca de 30% das incubadoras e aceleradoras relataram a opção de participação no patrimônio líquido dos negócios apoiados. O histórico das incubadoras brasileiras pode ser uma explicação para essa diferença entre o Brasil e os demais países, haja vista que quase dois terços delas são vinculadas a entidades públicas (Anprotec e MCTIC, 2019) e que não era permitido aos órgãos públicos participar do capital social de empresas – situação que foi modificada há poucos anos com a promulgação do Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação.¹⁸

Seja pelo estímulo que a nova legislação traz, pelo aprendizado com as experiências das aceleradoras privadas que tipicamente cobram equity dos negócios apoiados ou pela pressão que o mercado coloca sobre as OEIs na busca de sua sustentabilidade, o fato é que algumas organizações vislumbram adotar este modelo no curto ou médio prazo. O Idesam, o CELTA e a Unitec/Tecnosinos, por exemplo, pretendem iniciar este modelo de participação nos negócios em meados de 2021. As incubadoras ligadas às instituições de ensino, como o ITNC/IFRN, pretendem iniciar os estudos de viabilidade dessa forma de receita.

- **Implantação ou ampliação dos programas de incubação ou aceleração a distância.** Quem já faz quer ampliar. Quem ainda não faz, mas tinha isso em seu radar, recebeu o impulso necessário para tirar o projeto do papel com a pandemia. Esta é a situação que o estudo mostrou. Quase todos os entrevistados mencionaram que desejam ampliar ou implantar programas de incubação extramuros. Esta modalidade, que não é nova, possibilita à OEI aumentar sua carteira de empresas, com custo menor de incubação e a chance de apoiar empreendimentos de todas as regiões do Brasil. O programa Acelera – Inovação Social, uma iniciativa da Semente Negócios, 100% on-line, com duração de seis meses, que visa preparar negócios de impacto para captação de investimento, é um exemplo desse modelo. O programa foi lançado em

17 Blended finance é uma estratégia que combina recursos da filantropia, do governo, de agências multilaterais e de agências de fomento ao capital de investidores tradicionais para alavancar investimentos em projetos e empreendimentos que gerem impacto social positivo.

18 A Lei nº 13.243/2016, regulamentada pelo Decreto Federal nº 9.283/2018, institui o Marco Legal de Ciência Tecnologia e Inovação e permite em seu artigo 5º que as instituições públicas participem de forma minoritária do capital da empresa, de forma direta ou indireta, por meio de fundos de investimentos constituídos com recursos próprios ou de terceiros.

2019, com apoio do FIIMP 2¹⁹, e deve ser ampliado com mais parcerias ainda em 2020.

- **Oferta de serviço remoto.** Adicionalmente à incubação ou à aceleração a distância, praticamente todas as OElS entrevistadas afirmaram que pretendem iniciar ou incrementar o oferecimento de serviços a distância. Esta modalidade visa estender os serviços presenciais já prestados pelas OElS a outros empreendedores e profissionais, em qualquer localidade que estejam. Com investimento para implantação e custos de operação baixos, os serviços remotos possibilitam uma receita adicional para as OElS e, ao mesmo tempo, tornam sua marca mais conhecida. Algumas OElS anteciparam o lançamento dos serviços para 2020 para se ajustar ao momento atual, que requer distanciamento entre as pessoas. Entre os serviços mais comuns que as OElS estão oferecendo, constam mentorias, cursos, webinars e assessorias customizadas, entre outros. Além disso, os serviços remotos oferecidos também preveem a criação de facilidades para as próprias empresas atendidas, como plataformas de marketplace, a exemplo do que o Idesam, em parceria com o Mercado Livre, lançou recentemente.²⁰
- **Parcerias para corporate venture²¹.** Um número cada vez mais crescente de grandes corporações tem buscado a cooperação com startups para vencer o desafio da inovação, que se impõe como uma das principais prioridades das organizações. Os casos de sucesso existentes na relação grande empresa & startup e o papel que incubadoras e aceleradoras operam nesse esquema têm estimulado as OElS a buscar a parceria com grandes corporações para alavancar os negócios das empresas apoiadas. Algumas OElS entrevistadas já operam com êxito programas de corporate venture em parceria com grandes empresas, como é o caso do CELTA, do Porto Digital e da Unitec/Tecnosinos, e veem nesse tipo de iniciativa um grande potencial de geração de receitas, razão pela qual as três organizações têm como perspectiva o fortalecimento dos programas existentes e a busca de novas parcerias.
- **Programas em parceria com vários atores do ecossistema.** Uma das cinco recomendações que o estudo promovido pela EVPA & Maze (2020) propôs foi a melhor colaboração dentro do ecossistema de impacto para alcançar uma alocação eficiente de recursos. "Além de fortalecer os vínculos com os investidores, especialmente com investidores de impacto, para ajudar a preencher a lacuna entre as necessidades dos empreendimentos sociais e as exigências dos investidores, a colaboração entre aceleradoras e incubadoras também é importante para (i) ajudar os empreendimentos sociais a se expandir para no-

19 FIIMP – Fundações e Institutos de Impacto.

20 A Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA), coordenada pelo Idesam, se juntou em Mercado Livre para promover a venda on-line de produtos da biodiversidade amazônica em sua plataforma.

21 Corporate Venturing são iniciativas internas de novos negócios, sociedades limitadas em fundos de capital de risco independentes e investimentos diretos em startups, segundo definição dada pela ANPROTEC (2018).

vos mercados, (ii) aumentar a proposta de valor de seus próprios programas, (iii) melhorar o acesso a novos investidores e parceiros corporativos. Por último, também é importante fomentar a colaboração com diferentes parceiros, como universidades e governos". Esses foram exatamente os mesmos pontos levantados por algumas das OEs brasileiras entrevistadas – Instituto Quintessa, Unitec/Tecnosinos, CELTA e Idesam – quando indagadas sobre as motivações que as levaram a inserir a cooperação entre os atores do ecossistema em planejamentos imediatos.



5. VISÃO GERAL E OPORTUNIDADES PARA AÇÃO

QUAL O RETRATO QUE ESTE ESTUDO APRESENTA?

Identificamos, a partir deste estudo, nove elementos que caracterizam a sustentabilidade financeira das OElS

1

A sustentabilidade financeira é vista como estratégica, mas está atrelada a uma visão de curto prazo

61% das OElS consideram a sustentabilidade financeira como muito estratégica. No entanto, é preocupante que quase metade da amostra (49%) não possua um plano estratégico pronto para os próximos dois anos. E há uma tendência de associação de sustentabilidade financeira com manutenção/custeio de operações.

2

Pouca autonomia e fragilidade nas práticas de gestão orçamentária

32% das OElS têm seu orçamento elaborado por terceiros e 20% não elaboram orçamento anual.

3

Alta dependência das mantenedoras

Um terço das OElS declara que mais de 75% de suas receitas são provenientes das mantenedoras. Organizações mantenedoras são fonte de receita mais acessada (60%). Vale ressaltar que 46% das OElS respondentes são vinculadas a instituição de ensino, a maior parte delas, a instituição de ensino pública.

4

Orçamentos reduzidos e equipes pequenas com dedicação limitada

51% das OElS têm orçamento anual entre R\$ 100 mil e R\$ 300 mil. Embora a maior parte dos recursos das OElS seja utilizada para a remuneração de suas equipes, a maioria possui um time de duas pessoas com dedicação integral.

5

A Sustentabilidade financeira está centralizada na alta direção

Em 73% das OElS, a instância mais comum de debate da sustentabilidade financeira é a alta direção. O levantamento qualitativo indicou que a gestão das OElS está ainda muito concentrada na figura do diretor executivo, responsável pelas articulações institucionais, negociações de parcerias e tomada de decisões estratégicas.

6

Pouca aproximação com investidores

32% das OElS não fazem investimento direto ou nenhum tipo de aproximação entre negócios apoiados e investidores. OElS que já foram constituídas em torno da agenda de impacto (30% das respondentes) estabelecem mais parcerias com fundações empresariais e têm maior acesso a gestores de fundos de investimento de impacto.

7

A sustentabilidade financeira não está atrelada exclusivamente à natureza jurídica (associação sem fins lucrativos ou empresa) ou à finalidade (pública ou privada)

O estudo aponta que a sustentabilidade está relacionada com a legitimidade institucional obtida pelas OElS dentro de sua instituição e no contexto externo, bem como de suas capacidades, sendo que a liderança desses empreendimentos funciona com um fator essencial.

8

A incorporação da agenda de impacto não altera a sustentabilidade financeira

Considerando as OElS que não tinham posicionamento de impacto em sua criação, a incorporação do tema não altera a condição financeira, mas torna ainda mais visível a fragilidade institucional de algumas OElS que não conseguem posicionar de forma estratégica a temática dentro de suas instituições.

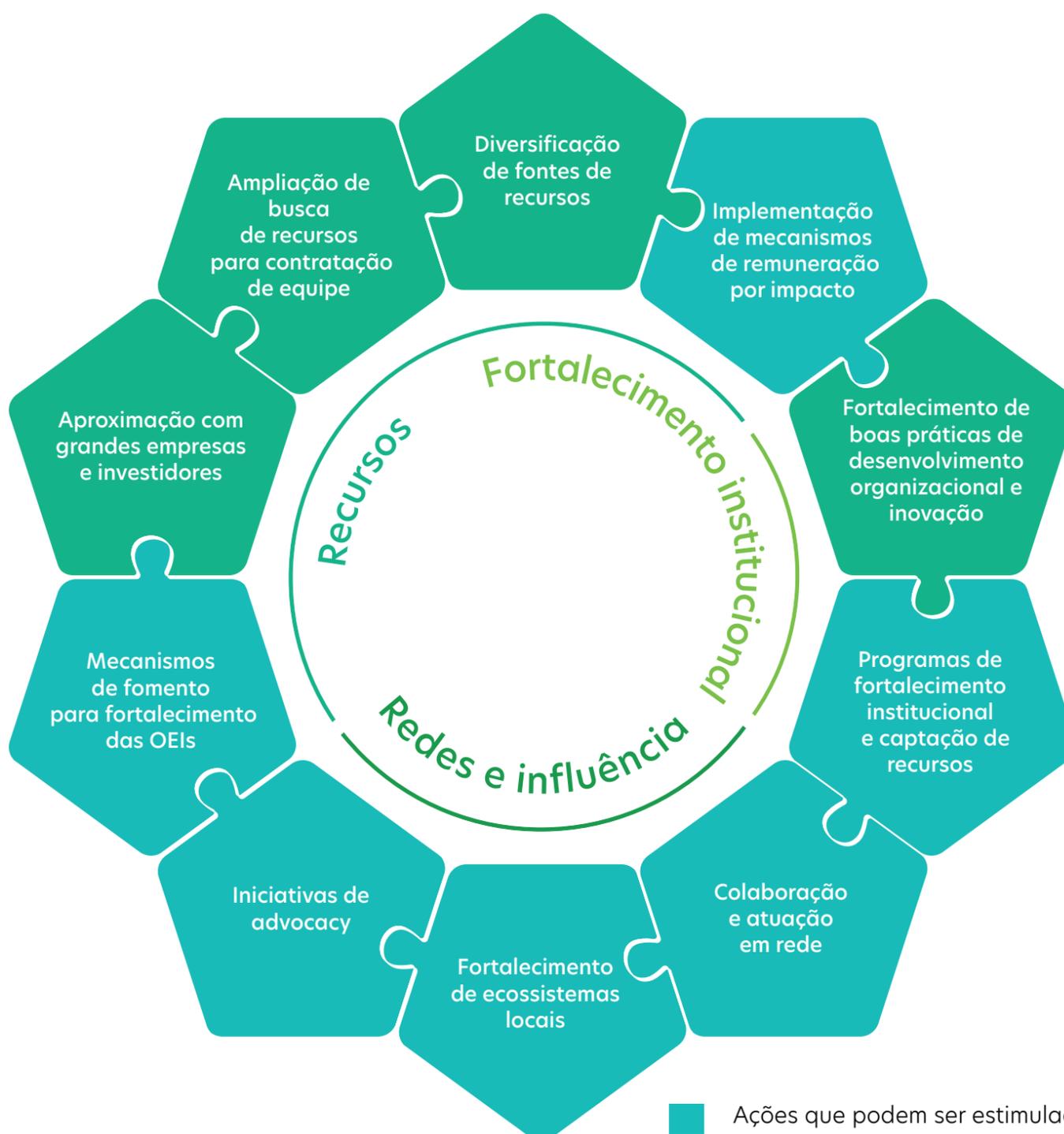
9

Há fatores internos e externos que afetam positivamente e negativamente a sustentabilidade financeira

Observou-se uma tendência em enfatizar fatores internos para explicar o bom desempenho financeiro (visão de liderança, autonomia e prestação de serviços inovadores, entre outros) e atribuir fatores exógenos como explicativos dos problemas financeiros, tais como: falta de editais, falta de interesse pelas incubadoras, falta de investimento social privado e pouco apoio institucional.

OPORTUNIDADES PARA AÇÃO

A partir do cenário identificado neste estudo, foram mapeadas 10 oportunidades para a ação para contribuir com a sustentabilidade financeira de OEIs.



- Ações que podem ser estimuladas/criadas por outros atores do ecossistema
- Ações institucionais que podem ser implementadas pelas OEIs

OPORTUNIDADES NO AMBIENTE INTRAORGANIZACIONAL

1

Boas práticas de fortalecimento organizacional para inovação e aprendizado contínuo

Observou-se que diversos gestores têm consciência da importância de fortalecer suas capacidades internas e de atuar como um ambiente propício para a geração de novas ideias sem ficar refém das condições adversas do contexto.

Neste sentido, é necessário investir na implementação de ações que possibilitem o desenvolvimento de capacidade dinâmica das OEs, entendida como a capacidade da organização de inovar mais rapidamente ou de forma melhor que a concorrência (Collins, 2014). Os dados revelam que as OEs com melhor condição financeira foram aquelas que conseguiram desenvolver competências organizacionais relacionadas à mudança e à inovação, isto é, identificação e capitalização de oportunidades de mercado, reconhecimento e assimilação de informações do contexto externo e desenvolvimento de novas estratégias.

A elaboração de guias ou workshops on-line para troca de experiências e compartilhamento de casos bem-sucedidos de desenvolvimento organizacional pode servir de inspiração para gestores de outras OEs.

2

Recursos para contratação de equipe

É essencial o estabelecimento de alianças e parcerias estratégicas públicas e privadas que possibilitem a manutenção e a ampliação do quadro de pessoas dedicadas às atividades de apoio ao empreendedor. Construir uma visão de sustentabilidade institucional está diretamente ligada aos recursos humanos: equipes duradouras, regularmente atualizadas com formações, plano de salários, gerando baixa rotatividade, plano de carreira e processos sucessórios. Além das receitas filantrópicas, atividades de geração de própria receita podem contribuir para que a organização tenha recursos livres disponíveis para contratar e reter talentos.

3

Diversificação de fontes de recursos

É fundamental que gestores de OElS diminuam a dependência financeira de suas mantenedoras ou de recursos públicos. Recomenda-se a estruturação de modelos de financiamento com diversidade de fontes de recursos alinhadas às características de cada instituição, tais como parcerias com grandes corporações e fundações empresariais, taxas cobradas dos negócios acelerados (no curto prazo) ou cotas de equity (no médio-a longo-prazo). Algumas OElS, estão apostando na estruturação de fundos de investimento próprios e/ou em parceria para aporte de capital nas empresas apoiadas.

DIVERSIFICANDO AS FONTES DE RECEITA DAS OEIS

Foram mapeadas, ao longo do estudo, diversas fontes de receita para as OEIs. A recomendação é que, dadas as características individuais de cada instituição, essas fontes possam ser exploradas de forma a garantir a sustentabilidade financeira das OEIs, visando não só manutenção de suas atividades, mas também inovação em suas iniciativas.

INSTITUIÇÃO MANTENEDORA: fortalecer o vínculo com a instituição mantenedora, de forma a ganhar legitimidade interna, e com isso, ampliar o acesso a recursos internos para sua operação.

RECURSOS FILANTRÓPICOS: estabelecer parcerias com institutos e fundações familiares, corporativos e independentes. O GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas divulga lista de seus associados e há filtros para indicar aqueles que atuam nesta agenda: <https://gife.org.br/associados/>

FINANCIAMENTO PÚBLICO: pode ocorrer via editais ou contratação direta. É possível ainda buscar parcerias com o Sebrae, prefeituras e governos locais e editais de fundações de amparo à pesquisa estaduais, onde já é possível identificar apoio específico a este tema

COBRANÇA PELO SERVIÇO DE INCUBAÇÃO: a OEI pode estabelecer uma taxa para que o empreendimento participe do programa de incubação/ aceleração

PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA NAS EMPRESAS INCUBADAS/ACELERADAS: embora prática recente no Brasil, esta pode ser uma interessante fonte de captação de recursos, mas pode levar tempo para trazer resultados concretos

PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO DOS EMPREENDIMENTOS APOIADOS: requer uma relação de confiança entre incubadora e incubado e sistema eficaz de monitoramento

SUCCESS FEE: embora prática pouco difundida no Brasil, é muito comum em outros países a cobrança de uma "taxa de sucesso" por captações de investimentos que a OEIs eventualmente fizer para um negócio apoiado

PROJETOS COM GRANDES EMPRESAS: a OEI pode ser contratada para contribuir com práticas de inovação, inclusão de negócios de impacto na cadeia de valor e corporate venture. Mapear as empresas instaladas na região e identificar suas iniciativas de inovação pode ser um bom começo para quem quer explorar esta fonte de receita

LOCAÇÃO DE ESPAÇO: interessante fonte de recursos recorrente. No entanto, só será significativa se a instituição dispuser de amplo espaço a um custo muito baixo (quando cedido por instituição apoiadora)

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA A NEGÓCIOS: aproveitar a expertise instalada na OEI de apoio a negócios para ofertar serviços remunerados de consultoria a outros empreendimentos (não necessariamente incubados).

4

Aproximação com grandes empresas e investidores

As OElS ainda exploram pouco as parcerias com áreas de inovação de grandes empresas que poderiam ser aliadas no desenvolvimento de iniciativas de apoio ao empreendedor, bem como ponte para ampliar o acesso a mercados para os negócios de seus portfólios. Do mesmo modo, também há espaço para amplificar a conexão com investidores de impacto com a finalidade de otimizar o matching entre investidores e negócios. A maior disponibilidade de recursos em fundos de investimentos que passam a incorporar impacto e/ou critérios ESG pode gerar oportunidades de financiamento para os negócios apoiados. Por fim, o apoio ao desenvolvimento tecnológico, realizado especialmente pelas OElS de base tecnológica, pode ser um fator de atração de investidores e empresas que pode ser capitalizado para projetos que contribuam com a sustentabilidade financeira das OElS.

OPORTUNIDADES DE ATUAÇÃO PARA ORGANIZAÇÕES DO ECOSISTEMA DE IMPACTO

5

Mecanismos de Fomento para fortalecimento das OElS

A oferta de recursos não reembolsáveis é restrita a poucos editais públicos e algumas fundações e institutos privados. Mecanismos de fomento públicos e privados, regionais e nacionais, são essenciais para ampliar a atuação das organizações de suporte a empreendimentos de impacto em todas as regiões do País.

6

Estruturação de Programas de fortalecimento institucional e captação de recursos

As OElS enfrentam diversos desafios de gestão que impactam sua capacidade de mobilização de recursos. É crucial o desenvolvimento de programas de fortalecimento institucional (planejamento estratégico, gestão orçamentária, gestão de projetos, comunicação e marketing, governança) e desenvolvimento de capacidades relacionadas a captação de recursos para as equipes técnicas.

7

Fortalecimento de ecossistemas locais

As OElS podem desempenhar um papel fundamental na dinamização de ecossistemas locais de impacto. Isso significa que podem atuar para reduzir assimetria de informações sobre negócios de impacto nas diferentes regiões do país, ampliar o acesso a recursos e conhecimento, e conseqüentemente, qualificar empreendimentos de impacto. Do mesmo modo que são fundamentais nessa mobilização local, as OElS também se beneficiam das oportunidades criadas pela existência de um ecossistema local mais dinâmico. Portanto, iniciativas de fortalecimento de ecossistemas locais devem considerar a capilaridade das OElS em todo País e oferecer suporte adequado para sua consolidação.

8

Colaboração e atuação em rede

A colaboração no desenvolvimento de ações conjuntas visando apoiar empreendimentos de impacto pode servir de estímulo para que OElS possam compartilhar suas expertises em rede. Além disso, as oportunidades trazidas pelo trabalho remoto e pelas tecnologias de código aberto podem ampliar a troca de metodologias e experiências e qualificar os serviços que são oferecidos aos empreendimentos de impacto. Há espaço ainda para ações conjuntas de fortalecimento de conexões com investidores, inteligência de mercado, formação de rede de mentores e compartilhamento de serviços.

9

Implementação de mecanismos de remuneração por impacto

As OElS desenvolvem um trabalho essencial na implementação de políticas públicas, e muitas já possuem resultados comprovados. Portanto, poderiam ser beneficiadas por mecanismos que remuneram sua performance na entrega do impacto a que se propõem. Países como Coreia do Sul e China implementaram políticas públicas de fomento a organizações de apoio a empreendimentos inovadores baseadas em performance, ou seja, na medida em que as organizações comprovam seus resultados, conseguem linhas de financiamento específicas.

10

Fortalecimento de iniciativas de advocacy

Existem oportunidades para fortalecimento de ações de advocacy para legislações favoráveis ao fortalecimento institucional das OElS, remunerando-as pelo papel que podem desempenhar no apoio a negócios alinhados a políticas públicas existentes ou a ser implementadas (como compras públicas de inovação, entre outras)

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDE e ICE (2017). Panorama das Aceleradoras e Incubadoras no Brasil, Disponível em: http://ice.org.br/wp-content/uploads/2017/08/GALI_BrazilLandscapeStudy_PORT.pdf. Acesso em 1º/4/2020.

ANPROTEC e MCTI (2012). Estudo, Análise e Proposições sobre Incubadoras de Empresas no Brasil. Relatório técnico. Disponível em: https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf. Acesso em 1º/10/2020.

ANPROTEC e MCTIC (2019). Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil. Brasília. Disponível em <https://informativo.anprotec.org.br/mapeamento-dos-mecanismos-de-geracao-de-empreendimentos-inovadores>. Acesso em 18/9/2020.

ANPROTEC e SEBRAE (2019). Corporate Venturing no Brasil: co-inovando em rede. Disponível em: <https://informativo.anprotec.org.br/corporate-venture-no-brasil>. Acesso em 1º/10/2020)

CHASE, T. and WEBB, J. Business Incubator and Accelerator Sustainability, May, 2018. Disponível em: <https://businessincubation.com.au/wp-content/uploads/Business-Incubator-Accelerator-Sustainability-BIIA-31518-1-3.pdf>. Acesso em 27/9/2020

ETZKOWITZ, H. and KLOFSTEN, M. (2005), The innovating region: toward a theory of knowledge – based regional development. R&D Management, 35: 243-255. doi:10.1111/j.1467-9310.2005.00387.x.

GIANONCELLI, A., GAGGIOTTI, G., MIGUELI, A. and CHARRO, I. (2020) Enablers of Impact – The Role of Incubators and Accelerators in Bridging Investment and Solutions. EVPA and MAZE.

LALKAKA, R. (2006) Technology Business Incubators: Critical Determinants of Success. Annals of the New York Academy of Sciences. 798. 270 - 290. doi: 10.1111/

j.1749-6632.1996.tb24870.x.

NBIA (2012) – The National Business Incubation Association, State of the Business Incubation Industry.

PLONSKI, A., PAVANI, C. & PIRES, S. (2020). Development and Practice of Incubation Mechanisms in Brazil. Handbook on Business/Technology Incubation and Acceleration, and Entrepreneurship Ecosystems: A Global Perspective. New York. Capítulo. Material de circulação interna. Previsão de publicação outubro/2020.

RYSHONKOV, V. (2013). The History of Business Incubation (part 2) – Disponível em: <https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/>. Acesso em 1º/10/2020.

7. ANEXOS

ANEXO 1 – LISTAGEM DAS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO

1. Arca Multincubadora
2. Artemisia
3. Associação Instituto Papel Solidario – Rede Papel Solidário
4. Ativa Incubadora
5. Cause – Incubadora de Inovação Social Inovaparq
6. Centro de Empreendedorismo e Incubação da UFG
7. Centro de Empreendimentos em Informática (CEI)
8. Climate Ventures
9. Empreendif
10. Farol Incubadora de Empresas
11. GETIN – ACELERADORA
12. GROW+
13. IACOC
14. IDESAM / PPA
15. IEITEC
16. IET CESMAC
17. Imaflora – Programa Florestas de Valor
18. INCETEC
19. INCTECH
20. INCUBAC
21. Incubadora da UFPR
22. Incubadora de Base Tecnológica do Critt
23. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da UFPA (PIEBT)
24. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do CenTev (tecnoPARQ)
25. Incubadora FEA Social USP
26. Incubadora RAIAR – Incubadora Multissetorial de Empresas de Base Tecnológica e Inovação da PUCRS
27. Incubadora Tecnológica da Feevale
28. INEMONTES
29. Inovajab
30. Instituto Conexões Sustentáveis – Conexsus
31. Instituto Gene Blumenau
32. ITCG
33. ITMC
34. Jump – Núcleo de Gestão do Porto Digital
35. Nascente Incubadora de Empresas do CEFET-MG
36. Programa de Incubadoras da Universidade Estadual de Goiás – PROIN.UEG
37. Quintessa
38. TecCampos Incubadora de Empresas de BT
39. UNITEC – UNISINOS
40. UNITECNE
41. Yunus & Youth

ANEXO 2 - LISTAGEM DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES NAS ENTREVISTAS

1	IDESAM (Plataforma Parceiros pela Amazônia)	Mariano Colini Cenamo, Diretor de Novos Negócios	AM
2	Unitecne de Empresas da Universidade de Uberaba (Unitecne/Uniube)	Dionir Andrade, Coordenadora	MG
3	Núcleo de Gestão do Porto Digital	André Araujo, Gerente de Inovação e Negócios	PE
4	Incubadora Tecnológica Natal Central/IFRN	Claudine Carrilho, Coordenadora	RN
5	Incubadora Unitec do Parque Tecnológico de São Leopoldo (Unitec/Tecnosinos)	Susana Kakuta, CEO do Tecnosinos; Marina Bohrer, Coordenadora da Unitec; Gabriela Seibel, Gestora Adm/Financeira e Tassiane Kinetx, Gestora de projetos	RS
6	Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA)	Tony Chierighini, Diretor Executivo	SC
7	Instituto Quintessa	Anna de Souza Aranha, Diretora	SP
8	Semente Negócios	Ellen Carbonari, Sócia e Head de Inovação Social	SP
9	A BANCA	Marcelo Rocha (DJ Bola), Sócio-Fundador e Diretor	SP
10	SenseLab	Yurik Ostroski, Sócio-Fundador e Diretor	SP
*11	Centro de Empreendedorismo em Informática (CEI/UFRGS) (leitura de material)		RS
*12	Artemisia (leitura de material)		SP

ANEXO 3 – GRUPO FOCAL

CÉLIA CRUZ

Diretora-Executiva do Instituto de Cidadania Empresarial

FÁBIO DEBONI

Na ocasião, como Gerente-Executivo do Instituto Sabin

GUILHERME ARY PLONSKI

Professor Titular da FEA/USP

JULIANA VILHENA

Gestora-Executiva do Fundo Vale

MÁRCIA SOARES

Gestora-Executiva do Fundo Vale

MARIANO CENAMO

Diretor de Novos Negócios do Idesam