

# A Rota do **RECURSO:**

Guia para organizações de apoio a  
empreendimentos de impacto (OEI)

Realização:



Parceiro técnico:



Apoio:



# Ficha técnica

## COORDENAÇÃO GERAL

Anprotec  
Emanoel Querette  
ICE  
Vivian Rubia Ferreira  
Deborah Yara Rezende

## COAUTORIA

Daiane Dultra  
Marcello de Miranda Borio  
Ruth Espinola Soriano de Mello

## DIAGRAMAÇÃO E PROJETO GRÁFICO

Isac Bernardo

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

A rota do recurso [livro eletrônico] : guia para organizações de apoio a empreendimentos de impacto (OEI) / coautoria Daiane Dultra ; Marcello de Miranda Borio ; Ruth Espinola Soriano de Mello. -- São Paulo : Instituto de Cidadania Empresarial, 2024. PDF

Bibliografia.  
ISBN 978-65-80811-15-1

1. Empreendedorismo 2. Incubadoras de empresas - Brasil 3. Inovações tecnológicas 4. Redes de negócios I. Dultra, coautoria Daiane. II. Borio, Marcello de Miranda. III. Mello, Ruth Espinola Soriano de.

24-210255

CDD-658.406

### Índices para catálogo sistemático:

1. Ambientes organizacionais : Inovações :  
Administração de empresas 658.406

Tábata Alves da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9253

# A Rota do RECURSO:

## Guia para organizações de apoio a empreendimentos de impacto (OEI)

### FINANCIAMENTO:

Esta publicação foi produzida com recursos advindos da Coalizão pelo Impacto e de seus parceiros

### Correalização



### Parceria Estratégica



# Sumário

<b>Realização</b>	<b>04</b>	<b>Panorama de modalidades, fontes e instrumentos</b>	<b>32</b>
<b>Apresentação do guia</b>	<b>06</b>	Geração de Recursos Próprios	32
<b>Introdução</b>	<b>08</b>	• Aluguel de espaços e infraestrutura	33
Características da sustentabilidade financeira das OEI no Brasil	09	• Realização de eventos	33
<b>Situando sua organização no âmbito dos ambientes de inovação</b>	<b>12</b>	• Produção de conteúdos	33
Incubadoras de empresas	12	• Prestação de serviços	33
Aceleradoras de negócios	13	Geração de recursos a partir dos empreendimentos apoiados pelas OEI	33
Espaços abertos de trabalho cooperativo ou de coworking	13	• Participação no faturamento	34
Laboratórios abertos de prototipação de produtos e processos (makerspaces)	14	• Success fee	34
Espaços de geração de empreendimentos	14	• Participação acionária	34
		• Open Innovation	34
<b>Como a captação de recursos pode ajudar a sua organização</b>	<b>18</b>	Pessoas físicas	36
<b>Necessidade de um plano de uso do recurso que quer captar</b>	<b>20</b>	• Crowdfunding	37
<b>Maneiras de financiar uma OEI</b>	<b>22</b>	• Matchfunding	37
Quatro critérios que definem um negócio de impacto socioambiental positivo	23	Recursos Públicos	38
<b>Natureza dos Recursos</b>	<b>25</b>	• Cessão de imóveis e infraestruturas públicas	38
Recursos econômicos (não financeiros)	25	• Convênios/Termos de parceria	38
Recursos financeiros	25	• Encomenda tecnológica/ Compras públicas	39
Recursos não-reembolsável	25	• Novos marcos legais de startups/inovação	39
Recursos reembolsável	25	• Chamadas/Editais públicos	39
Recursos de equity	25	• Emendas orçamentárias	39
Recursos públicos	28	<b>Modelagem de negócios para as OEI diante das oportunidades para ação</b>	<b>46</b>
Recursos privados	28	<b>Reflexões finais</b>	<b>48</b>
		<b>Referências</b>	<b>50</b>
		<b>Anexo</b>	<b>52</b>
		Glossário de termos-chave relacionados ao ecossistema	52
		Sobre os autores deste Guia	55

## **ANPROTEC**

Criada em 1987, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) reúne mais de 300 associados, entre incubadoras de empresas, parques tecnológicos, aceleradoras, coworkings, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras entidades ligadas ao empreendedorismo e à inovação. Líder do movimento no Brasil, a Associação atua por meio da promoção de atividades de capacitação, articulação de políticas públicas e geração e disseminação de conhecimentos.

A trajetória da Anprotec está diretamente ligada ao desenvolvimento de incubadoras de empresas e parques tecnológicos brasileiros. A implantação desses ambientes em diferentes regiões disseminou a ideia do empreendedorismo inovador no país, desencadeando a consolidação de um dos maiores sistemas mundiais de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Atualmente, o Brasil conta com 363 incubadoras de empresas, 43 parques tecnológicos em operação e 60 em implantação e projeto, e 57 aceleradoras.

[www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)

## **ICE**

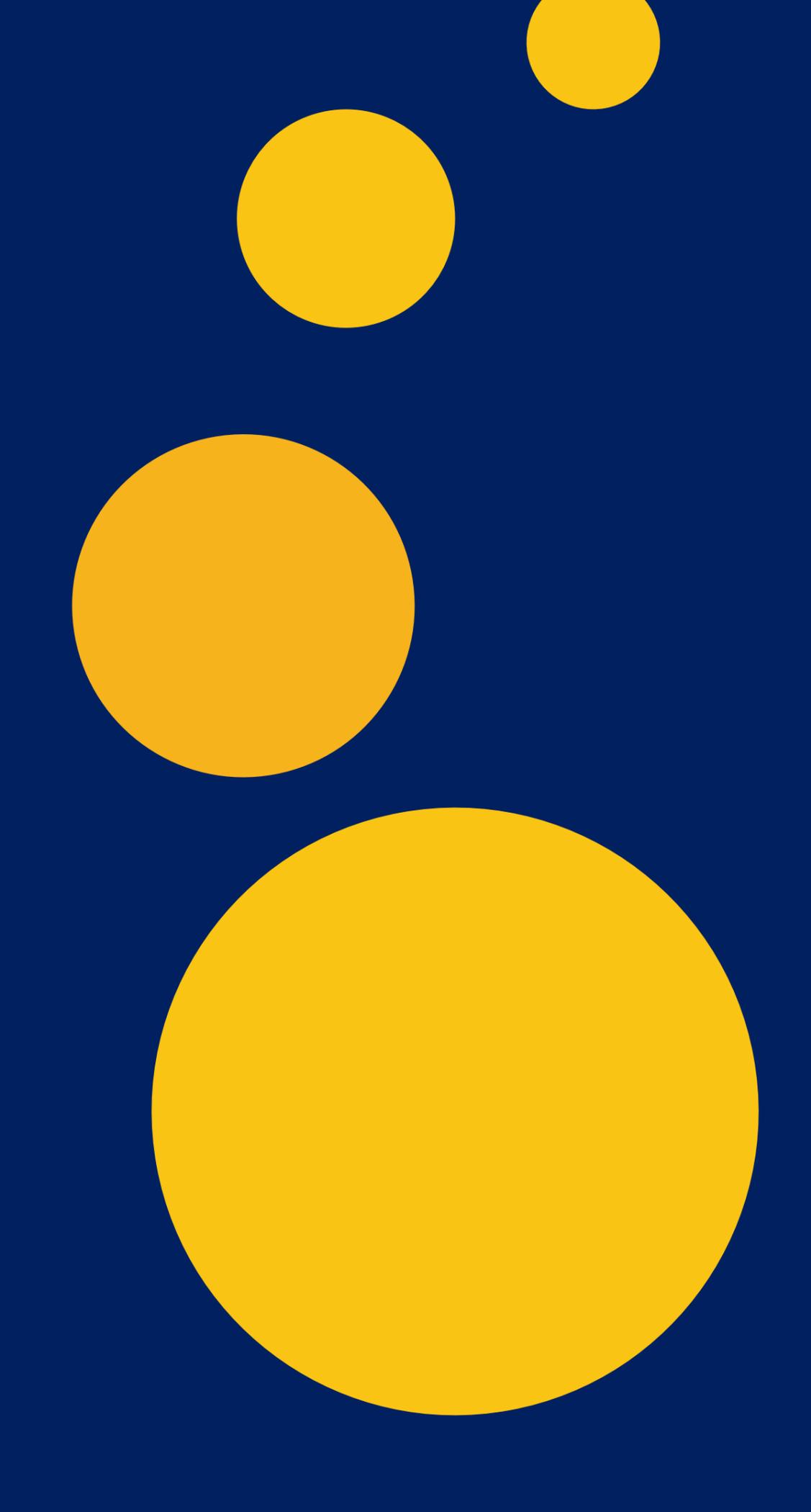
O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) nasceu em 1999 com um propósito de reunir empresários e investidores em torno de inovações sociais que pudessem alavancar seu investimento pessoal e filantrópico, de suas fundações e seu investimento corporativo para promover a inclusão social e a redução da pobreza no país. A inovação social permeia toda a ação do Instituto em seus mais de 20 anos de atuação fomentando soluções que gerem impacto social positivo, duradouro e de grande alcance. Atualmente o ICE está dedicado ao fortalecimento do ecossistema de Investimentos e Negócios de Impacto no Brasil. Por meio de seus programas o ICE contribui para que existam mais modelos de negócios e mais investimentos orientados para a resolução dos desafios socioambientais do país. Desde 2021, o ICE é a secretaria executiva da Coalizão pelo Impacto.

[www.ice.org.br](http://www.ice.org.br)

## **COALIZÃO PELO IMPACTO**

A Coalizão pelo Impacto é uma iniciativa nacional por mais e melhores negócios de impacto correalizada pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), Instituto Helda Gerdau e Somos Um, com a parceria estratégica da Cosan, Fundação FEAC, Fundação Grupo Boticário, Instituto Beja, Instituto Humanize, Instituto Sabin e Raia Drogasil. Até 2026, a Coalizão pelo Impacto aportará 34 milhões de reais para alavancar simultaneamente, em parceria com organizações locais, 06 Ecossistemas de Impacto nas cidades de Belém, Brasília, Campinas, Fortaleza, Paranaguá e Porto Alegre. As estratégias da Coalizão incluem formação, conexão e fomento para que os diferentes atores locais (universidades, aceleradoras e incubadoras, grandes empresas, poder público, investidores e empreendedores) possam atuar em prol do fortalecimento de negócios voltados para a resolução dos desafios socioambientais.

[www.coalizaopeloimpacto.org.br](http://www.coalizaopeloimpacto.org.br)



# 01 Apresentação do guia

No âmbito do **ecossistema brasileiro de apoio aos negócios inovadores**<sup>1</sup>, o papel das organizações que apoiam empreendedores é muito relevante. Também conhecidas como **mecanismos de geração de empreendimentos**, organizações dinamizadoras, intermediárias, podem ser de diversas naturezas, respondendo por diferentes contextos de maturidade organizacional de sua clientela, empreendedores e empreendimentos que atuam com inovação para entregar valor à sociedade.

Tratam-se de mecanismos que enfrentam desafios para a obtenção da sua sustentabilidade financeira, devendo elas necessariamente planejar, gerir e monitorar o seu próprio impacto para seguirem sendo relevantes para seus clientes, os negócios de impacto socioambiental positivo.

**Assim, os gestores das entidades de apoio como as que acolhem empreendimentos de impacto devem compreender suas próprias organizações como empreendimentos que precisam buscar a sustentabilidade financeira.**

Sabemos que a questão da sustentabilidade financeira, de modo geral, é um problema estrutural, desafiando organizações tradicionais e inovadoras, bem como empresas, instituições sociais e governamentais.

Assim como recomendamos aos empreendimentos assistidos em nossos mecanismos de apoio, o desenho da estratégia de sustentabilidade deve envolver desde alternativas de geração de **receitas próprias**, até a mobilização de **recursos externos** de modo a não inviabilizar a sobrevivência da organização e manter

sua relevância frente a seus objetivos institucionais.

Mesmo as organizações que logram equilibrar seus orçamentos por meio da cobrança por serviços e pela geração de receitas próprias podem – e devem – lançar mão de mecanismos de financiamento que elevem sua própria capacidade de geração de impacto, que ensejem melhorias contínuas, otimizem recursos ambientais, humanos e tecnológicos, oportunizem a ampliação de escala e de escopo, dentre outros atributos ligados à eficiência, eficácia e efetividade operacional, e ensejem a promoção da cultura de inovação junto à sociedade.

São muitas as modalidades de captação de recursos, as fontes, as naturezas e os modelos de relacionamento com apoiadores. Dada essa grande diversidade de caminhos e alternativas, a decisão por quais modalidades adotar também se torna problemática.

Neste guia buscamos apresentar um repertório básico, um cardápio de modalidade e formatos de mobilização de recursos adequados às **organizações de apoio a empreendimentos de impacto (OEI)**<sup>2</sup>, de modo a apresentar características essenciais de cada modelo, contextos em que cada uma das modalidades é mais (ou menos) adequada e primeiros passos caso sua organização deseje experimentar aquela modalidade.

Com isso, esperamos apoiar o processo de tomada de decisão e ampliar o leque de possibilidades e alternativas de mobilização de recursos para integrar a sua estratégia de sustentabilidade financeira das OEI, para que estas sigam firmes e fortes em sua função social de apoio ao nascedouro e ao desenvolvimento de novas organizações inovadoras voltadas ao triplo impacto. Contribuindo assim, em favor do progresso e do bem estar da sociedade e do planeta.

Boa leitura!

<sup>1</sup> Para este e outros termos-chave desta publicação, acessar o **Glossário** ao final do mesmo.

<sup>2</sup> Acrônimo que fará referências aos mecanismos de apoio a empreendimentos de impacto, de modo indiscriminado; conforme opção textual do estudo de 2020 (Comini et al., 2020).

# 02 Introdução

**A** sustentabilidade financeira é um desafio constante à vida de todas as organizações, de qualquer natureza. Pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. Sustentabilidade financeira é mais do que conseguir pagar as contas. Muitas organizações conseguem pagar suas contas e continuar operando de ano em ano, mas não têm fôlego para inovar, planejar e crescer. A sustentabilidade financeira é a capacidade de arcar com a operação da organização e, além disso, conseguir avaliar sua atuação, fazer melhorias e inovações e planejar novas ações futuras. Isto é: não somente sobreviver, mas ter recursos para melhorar e crescer, cumprindo sua missão no decorrer do tempo.

Quando falamos em mobilização de recursos, muitas vezes há um entendimento incompleto de que estamos falando apenas de dinheiro. Mas na realidade, “recursos” podem ser de diversas naturezas, tanto financeiros quanto não-financeiros (econômicos), incluindo parcerias e apoio mútuo, compartilhamento de infraestruturas, cessões etc. Até mesmo a chancela de um parceiro importante pode significar um recurso valioso para uma organização. Apoios não-financeiros mais comuns incluem: doação de materiais ou insumos; consultorias, mentorias e treinamentos gratuitos; serviços técnicos, por exemplo, jurídico ou contábil; auxílio para viagens e participação em eventos; cessão de espaços e infraestrutura, dentre outros.

A mobilização de recursos para a sustentabilidade financeira adquire um caráter estratégico para a organização. Isto é, ela precisa ser encarada como uma atividade que olha para o futuro e faz parte do planejamento das atividades da organização ao longo de semanas, meses e anos. Como consequência, assim como todas as outras atividades e decisões estratégicas em uma organização, a mobilização de recursos deve ser planejada com cuidado, não apenas para se decidir quais recursos se quer buscar, em que fontes e por meio de quais modalidades e

práticas, mas também para entender quais recursos não vamos buscar, uma vez que não fazem sentido para a nossa estratégia e visão de futuro. E assim como qualquer iniciativa que vise ao sucesso, é preciso planejar, estabelecer metas, prazos, responsáveis e inclusive orçamento para que os objetivos sejam atingidos. Ou seja, a mobilização de recursos vai além da simples busca e obtenção de recursos financeiros e não-financeiros, mas envolve a construção de parcerias e relacionamentos com outras organizações, e a atuação (e gestão) de um ecossistema expandido de apoio a negócios de impacto.

Aí está um dos principais obstáculos à construção da sustentabilidade. Um estudo publicado pela European Venture Philanthropy Association (EVPA) & Maze (Gianoncelli et al., 2020), no início de 2020, mostrou que, na Europa, menos da metade dos gerentes dessas organizações afirmou dar conta do desenvolvimento de um modelo de financiamento sustentável que fosse além do curto prazo.

Já a pesquisa “Um olhar para a sustentabilidade financeira de organizações de apoio a empreendimentos de impacto”, realizada pelo ICE no mesmo ano (Comini et al., 2020), percebeu que quase 1/3 das organizações estudadas no Brasil tem seu orçamento elaborado por terceiros, sendo que um quinto delas nem têm no próprio planejamento orçamentário uma de suas atividades; este estudo será revisitado aqui em outros momentos.

Este estudo merece especial atenção em nosso guia, seus resultados foram aqui resumidos quanto à fragilidade que as OEI brasileiras enfrentam quanto aos esforços de captação de recursos e manutenção de suas operações. A pesquisa revelou que são nove os elementos-chave ligados à sustentabilidade das OEI brasileiras, conforme quadro que segue.

## Características da sustentabilidade financeira das OEI no Brasil

- 1** Vista como estratégica, mas, paradoxalmente, está atrelada a visão curto prazista.
- 2** O tema está centralizado na alta gestão da OEI, não compartilhado com o time.
- 3** Há fragilidade e pouca autonomia nas práticas de gestão orçamentária.
- 4** Existe forte dependência das mantenedoras das OEI (observar esta característica se aplica à maioria dos mecanismos de apoio aos empreendimentos inovadoras no Brasil que é de incubadoras universitárias, em especial vinculadas a instituições públicas de ensino).
- 5** Orçamentos são reduzidos e times são enxutos e têm tempo de dedicação limitada (idem acima, realidade mais ligada às incubadoras).
- 6** Há pouca aproximação com investidores, mas OEI posicionadas na agenda de impacto demonstraram se diferenciar e indicam estabelecer mais parcerias com fundações empresariais e criar relações com gestores de fundos de investimento de impacto.
- 7** Dissociação da natureza jurídica (com ou sem fins lucrativos) ou da finalidade (pública ou privada) da OEI em relação aos esforços de sustentabilidade, sendo mais determinantes suas capacidades, seu capital relacional interno e/ou externo.
- 8** A incorporação da agenda de impacto à OEI, não altera necessariamente sua condição financeira, fato que termina expondo-a por não lograr se posicionar de modo estratégico no âmbito de sua mantenedora (instituição que acolhe a OEI).
- 9** Existem fatores internos e externos associados, sendo que os negativos são atribuídos a questões externas, as quais fogem ao controle das OEI (editais de fomento, p.e.), ao passo que os positivos advêm de atributos internos (da equipe, gestão etc.).

Fonte: adaptado de Comini et al., 2020.

As fragilidades supramencionadas não são restritas ao campo de atuação das OEI, os ambientes de inovação nacional têm características como as descritas. É por isso que a Anprotec tem desenvolvido de modo dialógico junto ao ecossistema nacional de inovação, o **Cerne**<sup>3</sup>, tido como modelo inovador, inspirado em casos de sucesso nacionais e internacionais, tem sido aplicado não apenas em incubadoras, outros atores, inclusive aceleradoras, parques tecnológicos etc. Estudo contratado pela Anprotec e publicado em 2021, comparou os resultados das incubadoras Cerne com incubadoras não certificadas. Foram atestadas diferenças significativas em vários quesitos ligados à sustentabilidade da própria incubadora<sup>4</sup>, revelando como é **importante o planejamento organizacional e uma gestão de processos e pessoas orientada a resultados.**

De todo modo, as organizações sem fins lucrativos costumam estar mais familiarizadas com a atividade de captação de recursos. No Brasil e no mundo, as organizações de apoio a empreendimentos de impacto costumam ser (ou integrar) organizações sem fins lucrativos, portanto, possuindo algum conhecimento e experiência com alguns dos mecanismos e fontes apresentados nesse documento.

No entanto, podem não estar familiarizados com outras modalidades de geração de receitas mais comuns ao ecossistema de apoio empreendedor e disponíveis a integrar um portfólio de iniciativas de captação. Por outro lado, uma quantidade crescente de OEI se organizam como empresas, de natureza privada com finalidade lucrativa e geração de receitas próprias. Para essas, os modelos de captação de recursos institucionais podem ser um

<sup>3</sup> O movimento brasileiro de incubadoras de empresas vivenciou um crescimento acelerado no início dos anos 2000, impulsionando o empreendedorismo e a inovação em todo o país. Para fortalecer esse impacto e primar pela qualidade dos serviços prestados das incubadoras brasileiras, a Anprotec e parceiros desenvolveram o Cerne.

<sup>4</sup> No caso do Cerne, o estudo apontou que as incubadoras certificadas oferecem mais serviços a seus incubados; logram atrair mais parceiros e investidores para sua operação e incubados; ofertam mais conexões internacionais (treinamento técnico e prospecção de mercado) às empresas assistidas; promovem mais projetos colaborativos, transmitem a percepção de serem mais inovadoras no mercado; alcançam maiores receitas própria e advindas dos serviços de incubação; têm melhor captação de investimentos (28% para as próprias incubadoras e 50% para as empresas incubadas) que impacta em terem maior procura por incubação (47% aumento nas propostas desde a certificação Cerne), ainda que tenham maiores custos operacionais (Anprotec, 2021).

conhecimento valioso e ainda não dominado.

Esta publicação se destina principalmente à gestão de organizações de apoio a empreendimentos de impacto - incubadoras, aceleradoras etc. - de natureza pública ou privada, mas o seu conteúdo certamente também será de interesse para organizações mantenedoras – tais como universidades, institutos federais e governos – assim como para outras entidades promotoras do empreendedorismo e inovação no país. Aqui vamos procurar elencar fontes de receita existentes, tanto apresentando um ecossistema de financiamento mais tradicional como também apontando inovações que já vêm dando resultado no mundo inteiro. A ideia é apresentar possibilidades e alternativas, de forma crítica e qualificada, para apoiar o seu processo de planejamento estratégico e tomada de decisão para a sustentabilidade financeira.

Ao debruçar-se sobre as informações contidas nessa publicação, gestoras e gestores de OEI e suas equipes terão a oportunidade de vislumbrar que mecanismos podem acessar, de acordo com as suas potencialidades. Cultura organizacional, ecossistema local, disponibilidade (ou não) de uma equipe dedicada à captação, tipo de empreendimento apoiado e até o processo seletivo são fatores que podem contribuir ou não para a sustentabilidade de uma OEI. Outro fator que será preponderante na escolha das estratégias é a própria natureza jurídica e institucional de cada organização.

Nem toda fonte de recurso está disponível para qualquer tipo de instituição. Enquanto, por exemplo, aceleradoras que estão vinculadas a instituições de ensino superior podem ter mais facilidade para acessar recursos advindos de editais públicos, as chances de êxito podem ser maiores para uma incubadora independente ao construir parcerias com institutos ou fundações atreladas a grandes empresas.

As organizações precisam, portanto, conhecer-se a si mesmas e, com a informação sobre as possibilidades de captação de recursos, construir seu próprio 'cardápio', diversificando fontes de financiamento e construindo sua sustentabilidade no longo prazo. É importante que cada organização avalie quais modelos são mais adequados ao seu contexto e público-alvo, considerando a viabilidade financeira e o alinhamento com sua missão e valores.



**03**

**Situando sua  
organização  
no âmbito dos  
ambientes de  
inovação**

**V**imos que as organizações de apoio são mecanismos de geração e desenvolvimento de negócios inovadores cujo perfil nacional revela ser de grande variedade de agentes econômicos que podem ser de diversas naturezas, várias personalidades jurídicas e modos de gestão, governança e operação diferenciadas, dentre outros aspectos.

Conforme apresentado na tabela ao lado, as que apoiam empreendedores brasileiros podem ser apresentadas pela oferta de serviços, conforme termo de referência do então Ministério da Ciência, Tecnologia, Comunicações e Inovações (MCTI, 2019) o qual contou com consolidação das Contribuições de Consulta Pública em que contribuíram diversos atores do ecossistema nacional de inovação.

## Mecanismos de geração e desenvolvimento de empreendimentos inovadores

Tipo de mecanismo	Definição do mecanismo*	Exemplos de mecanismos que atuam com negócios de impacto no Brasil**
Incubadoras de empresas	Organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação.	<p>Um ótimo exemplo deste mecanismo encontramos na região Norte do Brasil. O <b>Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica (PIEBT), da Universidade Federal do Pará (UFPA)</b><sup>5</sup>, em parceria com o Parque Tecnológico (Fundação de Ciência e Tecnologia Guamá). Em 2017, o PIEBT venceu a <b>II Edição do Desafio de Incubação e Aceleração de Impacto</b><sup>6</sup>, iniciativa nacional então implementada no âmbito da parceria entre <b>ICE</b><sup>7</sup>, <b>Anprotec</b><sup>8</sup> e o <b>Sebrae</b><sup>9</sup>. Conceberam o Desafio Inove+, competição universitária de empreendedorismo e inovação social, que inclui princípios de hackathons e aceleração para estimular o desenvolvimento de soluções por parte das equipes interdisciplinares criadas. Um dos negócios gerados é a <b>Amana Katu</b><sup>10</sup> (sistema inteligente de captação e aproveitamento da água da chuva), premiado em disputas internacionais, concebida por graduandos ligados a um movimento internacional de empreendedorismo juvenil universitário, a <b>Enactus</b><sup>11</sup>.</p> <p>Outro caso temos no sudeste, o <b>Instituto Gênese</b><sup>12</sup>, da PUC-Rio, que desde 2002 acolhe projetos de criação de organizações sociais e criativas pautadas no tripé da sustentabilidade e com embasamento C&amp;T, e desde 2018, tem lançado mão de recursos públicos de subvenção (não reembolsável) para implementar seu Programa de Empreendedorismo de Impacto (PEI), que visa oferecer um programa gratuito de aceleração de impacto para empreendedores sociais, beneficiando especialmente os que têm perfil de vulnerabilidade social ao ampliar o acesso dos serviços da incubadora para eles.</p>

<sup>5</sup> <https://universitec.ufpa.br/category/geral/piept/>

<sup>6</sup> Conheça outras incubadoras de negócios que já atuam acolhendo projetos de times empreendedores de impacto; navegando em <https://anprotec.org.br/negociosdeimpacto/>

<sup>7</sup> <https://ice.org.br/>

<sup>8</sup> <https://anprotec.org.br/site/>

<sup>9</sup> <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>

<sup>10</sup> <https://www.instagram.com/amanakatu/>

<sup>11</sup> <https://enactus.org.br/>

<sup>12</sup> <https://www.genesis.puc-rio.br/>

## Mecanismos de geração e desenvolvimento de empreendimentos inovadores

Tipo de mecanismo	Definição do mecanismo*	Exemplos de mecanismos que atuam com negócios de impacto no Brasil**
Aceleradoras de negócios	Mecanismos de apoio a empreendimentos ou empresas nascentes, que já possuem um modelo de negócio consolidado e com potencial de crescimento rápido. Possuem conexões com empreendedores, investidores, pesquisadores, empresários, mentores de negócios e fundos de investimento e oferecem benefícios que podem incluir mentoria, avaliação, treinamentos, crédito ou investimento por meio de fundos ou de capital de risco.	<p><b>Artemisia<sup>13</sup></b> é uma aceleradora importante com atuação em todo o Brasil. Atuou com vanguarda no Brasil na disseminação e fomento de negócios de impacto, identificando e potencializando gerações de empreendedores sociais. Fundada em 2005, já acelerou mais de 150 negócios, investindo milhões de reais. Possui programas estruturados para atender empreendedores em qualquer um dos estágios, estando eles no estágio de prototipagem, validação de produto, validação de mercado ou de crescimento.</p> <p>Outra aceleradora reconhecidamente relevante ao ecossistema nacional é a <b>Quintessa<sup>14</sup></b>, fundada em 2009, atua em três frentes, uma ligada ao desenvolvimento de negócios de impacto em fase de validação, tração e escala, uma segunda em apoio à captação de investimentos para os negócios acelerados, e uma linha de conexão entre empresas consolidadas e os negócios de impacto em gestão, de forma customizada.</p> <p>Para conhecer mais iniciativas acesse: <a href="https://guiadoisemeio.com.br/">https://guiadoisemeio.com.br/</a></p>
Espaços abertos de trabalho cooperativo ou de coworking	Locais de trabalho voltados a profissionais ou empresas, com infraestrutura tecnológica e de negócios e modalidades flexíveis de contratação e uso, visando o estímulo à inovação aberta e colaborativa, ao fomento da interação entre profissionais de diversas especialidades e competências e o compartilhamento informal de conhecimento.	<p>O <b>Hubine<sup>15</sup></b> é o hub de Inovação do Banco do Nordeste. Ele possui três unidades de coworking nas cidades de Recife, Salvador e Fortaleza. São espaços de apoio ao ecossistema empreendedor regional de inovação, de modo geral, e não são voltados exclusivamente para os negócios de impacto, mas possuem várias empresas relacionadas com o tema. As startups participantes são selecionadas através de editais e usufruem de endereço fiscal, além de treinamentos, palestras e participação em eventos.</p> <p>Em São Paulo, destaca-se a <b>CIVI-CO<sup>16</sup></b>, localizada em Pinheiros e posicionada formalmente como um polo de impacto cívico socioambiental positivo. O espaço reúne empreendedores com um objetivo comum: a responsabilidade social refletida em ações de intervenções de natureza cívico-social. Realizam parcerias estratégicas como a de transferência de conhecimento com a incubadora Cause, de Santa Catarina.</p> <p>No Sul do Brasil, podemos citar o <b>Legado<sup>17</sup></b>, coworking criado pelo Instituto Legado de Empreendedorismo Social, em 2015, com o propósito de reunir iniciativas de impacto e fortalecer o ecossistema de inovação social em Curitiba, Paraná. Desde 2013 o instituto promove cursos, editais de aceleração, incubação e fomento à comunidade de impacto socioambiental positivo com abrangência nacional. Também ofertam um curso de especialização (MBA) no tema, e são autores de livros relevantes em nossa temática.</p>

<sup>13</sup> [www.artemisia.org.br](http://www.artemisia.org.br)

<sup>14</sup> <https://www.quintessa.org.br/>

<sup>15</sup> <https://www.bnb.gov.br/hub-de-inovacao/coworking>

<sup>16</sup> [www.civi-co.net/](http://www.civi-co.net/)

<sup>17</sup> <https://institutolegado.org/>

## Mecanismos de geração e desenvolvimento de empreendimentos inovadores

Tipo de mecanismo	Definição do mecanismo*	Exemplos de mecanismos que atuam com negócios de impacto no Brasil**
Laboratórios abertos de prototipação de produtos e processos (makerspaces)	Laboratórios e oficinas de uso compartilhado e abertas a múltiplos públicos, e equipadas com ferramentas de fabricação digital e prototipação rápida, controladas por computador e operando com os mais diversos materiais de suporte. Permitem a fabricação rápida, flexível e de baixo custo de objetos físicos, de modo a possibilitar a exploração criativa de ideias, o desenvolvimento de testes de conceito, protótipos e aplicações e o estímulo à cultura de compartilhamento e produção cooperada.	<p>No Rio de Janeiro, destaca-se o <b>Olabi</b><sup>18</sup>. Criada em 2014 como espaço de inovação com ferramentas e equipamentos de estímulo à apropriação de novas tecnologias. Atuando com inovação social, visam democratizar o acesso às tecnologias com abordagem empreendedora. Palestras, treinamentos, e outras atividades são desenvolvidas no espaço. Integram rede internacional de Fablabs, criados no MIT/EUA e Global Innovation Gathering, na Alemanha.</p> <p>Em Brasília, o <b>Meviro</b><sup>19</sup> oferece instalações completas de marcenaria, serralheria, impressão 3D, corte a laser etc., promovendo cultura maker e educação tecnológica e computacional. O espaço também oferece treinamentos e atividades de promoção da inclusão de pessoas com deficiência e necessidades especiais visando impacto socioambiental positivo. Visam fortalecer a sociedade para troca de experiências que promovam o desenvolvimento de projetos para acessibilidade e em favor de tecnologias assistivas.</p>
Espaços de geração de empreendimento	Locais ou iniciativas voltadas à geração de empreendimentos inovadores e apoio ao desenvolvimento de empresas nascentes de base tecnológica, podendo incluir componente virtual ou descentralizado de suporte à transformação de ideias em empreendimentos de sucesso.	<p>A <b>Banca</b><sup>20</sup> se diferencia de outras aceleradoras porque tem base comunitária. Criada em 1999, está fisicamente instalada no Jardim Ângela, de São Paulo, objetiva compreender, articular e mobilizar atores estratégicos à consolidação do ecossistema de negócios de impacto da periferia, apoiando jovens empreendedores que vivem em situação de alta vulnerabilidade e diferentes estágios de desenvolvimento de negócios. É referência nacional de hub de inovação social que articula economia criativa e outras expressões do campo da Nova Economia.</p> <p>Outra iniciativa semelhante à Banca é a <b>Favela</b><sup>21</sup>, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, e atuando em quase todo o território nacional. Iniciaram atividades em 2014, oferecendo processos de formação empreendedora para jovens criativos de periferias, de modo a promover diversidade e triplo impacto (social, econômico e ambiental) via empoderamento de grupos e territórios vulnerabilizados. Oferecem educação empreendedora e aceleração de negócios e de projetos.</p>

Fonte: \* Elaboração própria a partir do MTCI, 2019 & Anprotec, 2024b; \*\* Laursen et al., 2023.

<sup>18</sup> <https://www.olabi.org.br/>

<sup>19</sup> <http://meviro.com.br/>

<sup>20</sup> <https://www.abanca.org/>

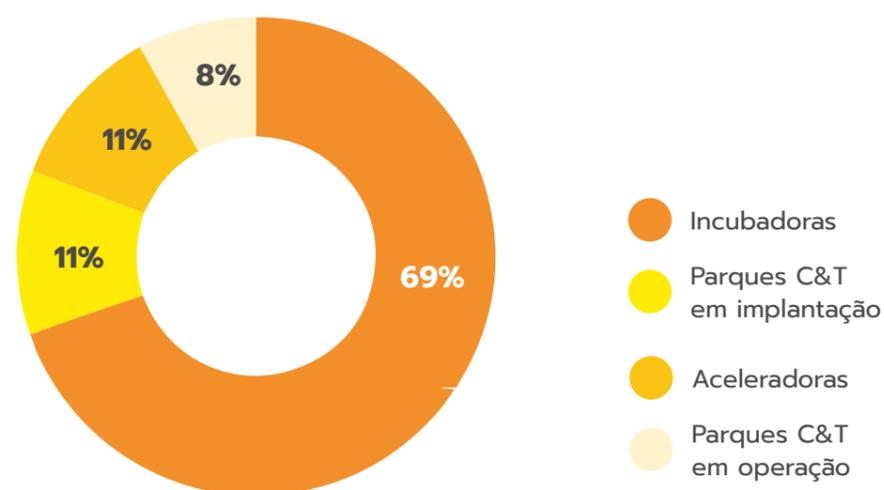
<sup>21</sup> <https://favela.org.br/>

Como observado acima, há semelhanças entre os mecanismos categorizados, especialmente quanto ao foco no empreendedorismo e na inovação, ainda que existam diferenças quanto ao porte e estágio ao de maturidade organizacional dos seus clientes.

Entendemos que a maioria dos mecanismos está vinculada à Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadoras)<sup>22</sup> por compreenderem a importância de atuar sob a faceta de sujeitos coletivos os quais, dentre outros aspectos, sensibilizam tomadores de decisão e promovem políticas que os legitimam e fortalecem.

Sendo assim, para se ter uma noção do universo de ambientes de inovação existentes no Brasil, podemos levar em conta o número de associados da Anprotec que, em 2023, reunia mais de meio milhão de associados, sendo 69% deles incubadoras, 8% parques científico-tecnológicos (C&T) em operação, 11% parques C&T em implantação, e 11% de aceleradoras (Anprotec, 2024a).

### Ambientes de inovação existentes no Brasil



<sup>22</sup> Para saber mais, vide Glossário.

De todo modo, ocorre que a **categorização apresentada dos mecanismos não tem suas fronteiras muito bem definidas na prática**. Isso porque há características difusas, podendo ser justificada também pelos esforços institucionais de ampliar possibilidades de receitas recorrentes para manutenção da relevância e sustentabilidade financeira das entidades dinamizadoras em questão.

Quanto à **infraestrutura e suporte**, a maioria dispõe de espaço físico para oferecer acolhimento a seu público, além de serviços virtuais e suporte técnico, administrativo e de negócios; buscando ser, em geral, flexíveis e adaptáveis às necessidades dos demandantes.

Quanto aos aspectos ligados ao **networking**, a maioria propicia a conexão entre empreendedores, mentores, investidores e outros atores do ecossistema.

Vale ainda registrar que promovem **cultura de colaboração**, incentivam o compartilhamento de conhecimentos, de experiências e de recursos entre os participantes.

Quanto às tipologias dos mecanismos apresentados, podemos observar que as **incubadoras** têm foco em empresas nascentes em fase inicial de desenvolvimento; em média seus programas de incubação duram até três anos. No entanto, muitas delas têm incorporado em seus serviços programas de aceleração e promoção de hackathons. Estes atores do ecossistema estão, em geral, associados a alguma universidade pública, privada ou comunitária; por isso, em geral, seu público alvo é de empreendedores que visam constituir organizações de base científico-tecnológica.

De todo modo, as **aceleradoras** se diferenciam destas por atuarem com startups cujos modelos de negócio estejam mais consolidados e estejam na fase de alto potencial de crescimento; podemos dizer que, via de regra, seus progra-

mas de aceleração duram menos de um ano. De modo geral, as aceleradoras no Brasil podem ser pessoas jurídicas privadas com ou sem fins lucrativos, tais quais os coworkings e makerspaces; sendo que o público mais recorrente das aceleradoras do Brasil é de empreendedores que lideram organizações com alto potencial de crescimento.

Quanto aos **coworkings**, atuam acolhendo empresas e profissionais em diferentes estágios de desenvolvimento, ao passo que makerspaces focam em apoiar esforços de prototipagem e de desenvolvimento de produtos/serviços de seus hospedados. O investimento por parte de seus clientes se reflete na cobrança pelos serviços considerando período flexível, com opções de mensalidade, pacotes de horas ou diárias. Estes espaços costumam atrair perfis heterogêneos, como empreendedores de startups, empresas consolidadas que querem desenvolver inovação, freelancers e profissionais autônomos.

Já os **makerspaces** dispõem de ferramentas, softwares, materiais e suporte técnico em apoio à prototipagem de produtos e serviços das organizações nascentes, cobrando por hora de uso de suas instalações, ou por dia ou mês, sendo em geral flexíveis para acolher a necessidade do usuário que atrai, via de regra, designers, inventores, estudantes e tecnólogos.

Por sua vez, os **espaços de geração de empreendimentos** abrangem desde a geração de ideias de projetos e empresas,

até o desenvolvimento de empresas nascentes. Seus programas têm duração variável, de acordo com o estágio do empreendimento acolhido. Eles costumam atrair empreendedores com ideias inovadoras em diversos segmentos econômicos.

Vimos que a partir da leitura do quadro síntese acima, é possível compreender a heterogeneidade dos mecanismos que apoiam a geração e o desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental no Brasil.

A escolha do mecanismo mais adequado depende do estágio do empreendimento de impacto a ser acolhido, suas necessidades específicas e objetivos.

Os interessados pelos serviços de tais mecanismos pesquisam e comparam as diferentes opções disponíveis para encontrar o melhor ambiente para o desenvolvimento do negócio.

Assim, **levam em conta a credibilidade da instituição acolhedora, de sua capacidade instalada e operacional, assim como dos atributos intangíveis como os ligados à coerência e consistência dos valores** que os visionários empreendedores acolhem em seus empreendimentos e **esperam o mesmo de sua rede de parceiros, e certamente da OEI que a acolhe**. Caso contrário, pode haver prejuízo ao próprio negócio de impacto acolhido em uma aceleradora, coworking ou makerspace caso esta, por exemplo, não cumpra com determinantes legais no campo ambiental, trabalhista, tributário etc.



**04**

Como a  
captação de  
recursos pode  
ajudar a sua  
organização

**A**s OEI podem apresentar uma diversidade de modelos de atuação, formatos jurídicos e naturezas institucionais, mas em comum possuem no cerne de sua missão o propósito de apoiar o surgimento, desenvolvimento e consolidação de negócios de impacto.

Além do mais, conforme apontado no estudo já citado do ICE (Comini et al., 2020), as OEI não têm sua sustentabilidade financeira atrelada à sua natureza jurídica (com ou sem fins de lucro) ou finalidade (pública ou privada); há mais relação com suas capacidades e com sua legitimidade institucional no âmbito de sua instituição maior ou no seu contexto externo de atuação.

Os negócios nascentes comumente possuem baixa capacidade de financiamento, ao passo que estão testando e validando premissas e alternativas de atuação para que seus negócios parem de pé. Em especial negócios de impacto podem necessitar de um prazo ainda mais longo para conseguirem alcançar um desenho de operação sustentável e escalável, uma vez que lidam com objetivos mais complexos em relação às startups tradicionais, já que têm o dilema central de alcançar a sustentabilidade econômica ao mesmo tempo em que geram um impacto socioambiental positivo.

Por esta razão, modelos de receita baseados na cobrança pelos serviços e apoio oferecido enfrentarão a dificuldade derivada da baixa capacidade de pagamentos dos empreendimentos apoiados.

Por outro lado, modelos baseados em equity e participação nos negócios podem ter um horizonte temporal muito largo, exigindo a disponibilidade de elevado volume de recursos

para continuar operando até obter retorno.

A captação de recursos externos, nas suas variadas modalidades e fontes, pode ajudar as organizações a reduzir incerteza e garantir sua sustentabilidade financeira, especialmente nos estágios iniciais de sua jornada empreendedora - quando as OEI precisam dispor de recursos para suportar a construção de seu negócio e a execução de sua estratégia de mercado, bem como para performar seu propósito de transformação socioambiental, substanciado em sua **Teoria de Mudança**<sup>23</sup>.

Nessa fase, quando as OEI ainda não têm receita operacional suficiente para sustentar sua operação e/ou financiar seu crescimento, acessar capital externo é uma alternativa a ser considerada, especialmente quando o 'capital externo' é alinhado aos objetivos de impacto socioambiental da organização, posto que as OEI - assim como os negócios de impacto - precisam de ativos financeiros inovadores sob medida, em função da enorme variedade de contextos em que operam. Como observado por Armeni e Ferreyra de Bone (2017), alguns negócios de impacto podem crescer e se tornar muito lucrativos, enquanto outros podem parecer com organizações sem fins lucrativos. Sendo assim, os mecanismos de financiamento dos empreendedores sociais devem ser inovadores e amplos.

<sup>23</sup> A Teoria da Mudança é uma ferramenta analítica de planejamento e gestão que descreve, ex-ante, o impacto desejado de uma intervenção ou programa em uma determinada comunidade, rede ou território, com ênfase na compreensão e monitoramento dos aspectos essenciais para atingir os objetivos de impacto (Armeni & Ferreyra de Bone, 2017). Vale notar que o Modelo C, ferramenta brasileira de apoio à modelagem para negócios de impacto, concebido de modo coletivo com apoio do ICE, Move e Sense Lab, vincula teoria da mudança com o business model generation (BMG Canvas); para acessar ir em [www.cmodel.co/](http://www.cmodel.co/)

**05**

Necessidade de  
um plano de  
uso do recurso  
que quer captar

O primeiro passo para alcançar a sustentabilidade financeira é entender **a própria OEI como um negócio**, identificando os elementos necessários para alcançar a sustentabilidade e tomando as decisões acerca de atividades e serviços oferecidos, para quais clientes, fontes e mecanismos de receitas, parcerias etc. .

**Nesse desenho, a captação de recursos deve ser vista como uma atividade estratégica, de curadoria de fontes e modalidade - uma caixa de ferramentas - à qual podemos lançar mão para complementar a nossa estratégia de operação, crescimento e sustentabilidade.**

Naturalmente, qualquer organização deseja obter recursos para ampliar ou consolidar a sua atuação. **No entanto, antes de iniciar um exercício de captação, é necessário definir o que vamos fazer com o recurso captado: de quanto precisaremos, em que tempo específico, para contratar os serviços ou adquirir**

**quais bens exatamente, e com que finalidade.** Essas decisões vão orientar o tipo de recurso que devemos buscar, o tamanho do recurso, o cronograma de desembolso, entre outras definições importantes. Ter essas definições na forma de um plano também ajudará a comunicação com potenciais apoiadores.

Considerando as singularidades das **organizações híbridas** - aquelas que combinam características de organizações sem fins lucrativos com características de empresas comerciais - há que se observar que seus modelos de negócios contemplam recursos dedicados exclusivamente aos processos de negócio e criação de valor econômico, como também **recursos** dedicados exclusivamente às intervenções preconizadas pela teoria de mudança, portanto, essenciais para criação de **valor socioambiental**. E não é raro que essas organizações tenham também alguns **recursos-chave compartilhados** entre as atividades que visam o lucro e aquelas que garantem a busca do propósito.

Portanto, no escopo do plano de uso dos recursos, é importante que os gestores de uma OEI estejam atentos para os desafios de decidir sobre aplicação e uso dos recursos de forma equilibrada, nas diferentes fases, orquestrando as demandas internas, e mediando eventuais tensões em relação aos recursos compartilhados.



**06** Maneiras  
de financiar  
uma OEI

**V**imos que há uma grande diversidade de formas institucionais e modelos de atuação das organizações, assim como há uma grande diversidade de tipos e fontes de recursos disponíveis para apoiar o financiamento dessas organizações.

As OEI podem ser organizações, de natureza pública ou privada, cuja missão se concentra ou inclui o apoio à criação, fortalecimento e consolidação de negócios de impacto.

O modelo de atuação dessas organizações pode variar bastante, sendo que em comum, encontramos o compromisso em impulsionar o surgimento e atuação de negócios e empreendedores de impacto.

Essas organizações podem ser independentes, com natureza jurídica própria, sem vínculo formal com outra entidade. Geralmente, são iniciativas privadas, com ou sem finalidade de lucro. Também podem ser organizações vinculadas a uma organização parente ou mantenedora: universidades públicas e privadas, municípios, organizações não governamentais e associações empresariais. Nesse caso, não possuem personalidade jurídica própria, muitas vezes dependem de financiamento da mantenedora e têm diversas de suas funções gerenciais centralizadas, incluindo, por exemplo, recrutamento e seleção, compras, orçamento etc.

Se, por um lado, organizações independentes têm maior auto-

nomia no planejamento, gestão e processo decisório, enfrentam, contudo, maior vulnerabilidade em relação ao financiamento e manutenção da operação. Por outro lado, organizações sob um guarda-chuva institucional de uma mantenedora enfrentam menor risco de descontinuidade, mas sofrem com menor autonomia, gestão menos fluida e limitações na tomada de decisões.

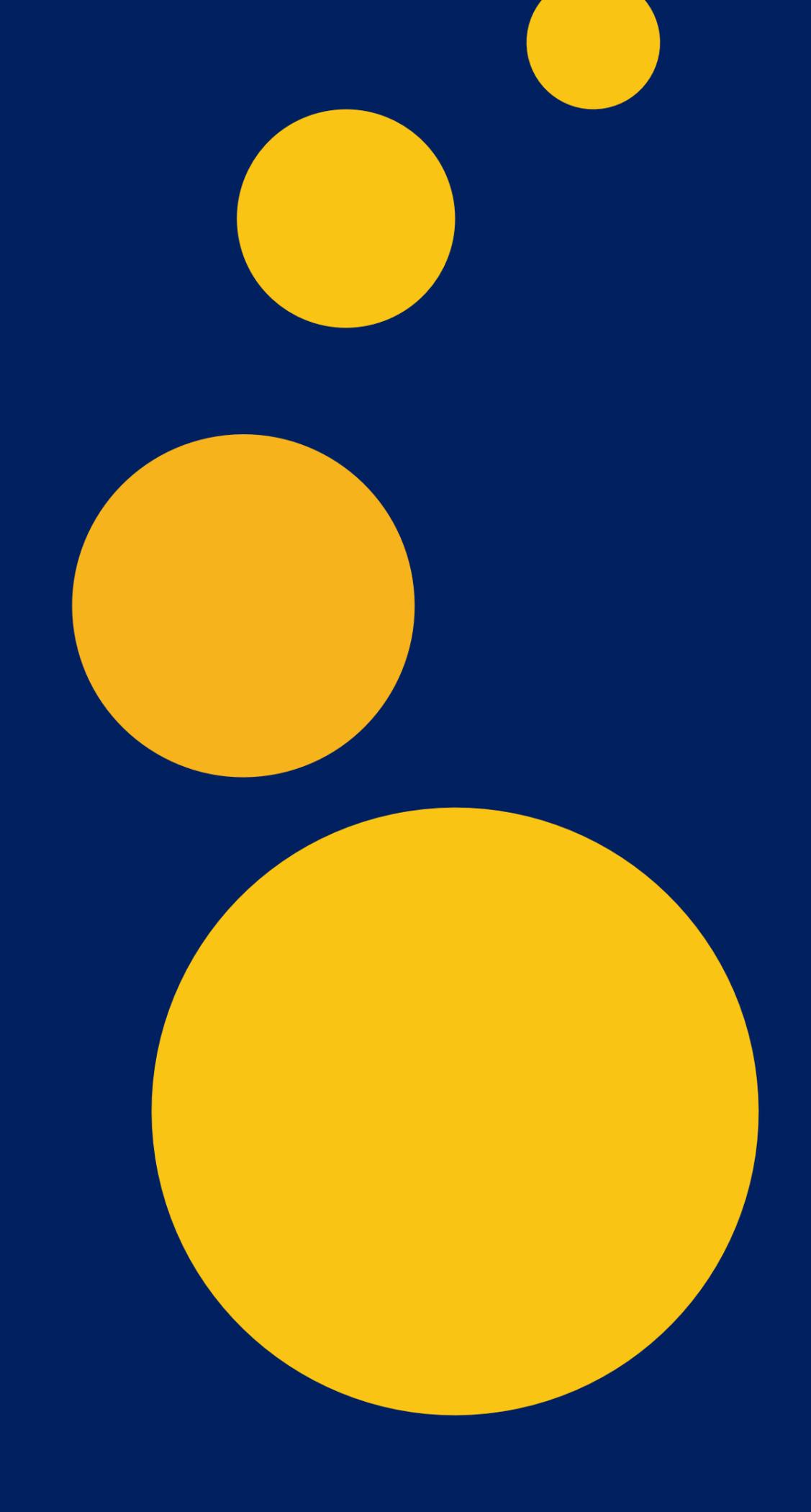
A diversidade de perfis institucionais, com suas diferentes estruturas e contextos, torna fundamental entender melhor o ecossistema de financiamento para identificar as fontes de recursos e estratégias que podem gerar resultados na captação de recursos.

**Além do mais, é importante lembrar que a OEI pode, ela mesma, acolher a lógica de atuação por resultados passando, por exemplo, a visar ao triplo impacto [da sustentabilidade], de modo a se posicionar como uma organização DE ou COM impacto, gerando valor à cadeia de valor das startups de impacto assistidas por elas (as OEI) ao explicitar à sociedade visões de futuro comuns.**

Recordamos o que são negócios de impacto, caso alguma OEI deseje, ela mesmo, se posicionar como uma organização de impacto socioambiental positivo, há consenso no Brasil de que elas devem então acolher estes quatro atributos, conforme abaixo.

### Quatro critérios que definem um negócio de impacto socioambiental positivo

- **INTENCIONALIDADE DE RESOLUÇÃO DE UM PROBLEMA SOCIAL E/OU AMBIENTAL;**  
assim se fundamenta o propósito existencial do negócio de impacto, destoando de organizações empresariais que atuam conforme o modo business as usual, que se pauta sob a lógica da *lucratividade a qualquer preço*.
- **BUSCA DE RETORNO FINANCEIRO, OPERANDO PELA LÓGICA DE MERCADO;**  
isto é, as organizações têm que “vender” algum produto ou serviço para a sociedade, buscando assim não depender muito de recursos de terceiros, de filantropia, editais públicos etc., diferente das organizações tradicionais do chamado terceiro setor.
- **SOLUÇÃO DE IMPACTO É A ATIVIDADE PRINCIPAL DO NEGÓCIO;**  
logo, ações e programas de responsabilidade social não podem ser classificados como negócios de impacto, já que estão orientadas a mitigar suas próprias externalidades. Ou seja, têm foco na redução dos impactos socioambientais negativos em decorrência de suas atividades produtivas, cuja intencionalidade primária é o lucro.
- **COMPROMISSO COM MEDIR O IMPACTO GERADO;**  
o que implica em uma gestão de dados, que evidencie o resultado da intervenção da organização no curto, médio e longo prazos, possibilitando ajustes visando assertividade quanto aos objetivos institucionais.



# **07.** Natureza dos Recursos

Uma primeira abordagem à captação de recursos é entender que recursos não são somente dinheiro, mas qualquer tipo de apoio que um parceiro possa oferecer à atuação da Organização. Por exemplo, se no nosso modelo de atuação precisamos de espaços para treinamento - por exemplo, salas ou auditórios - e um parceiro nos cede esses espaços sem custo, isso pode ser entendido como um recurso, uma vez que impulsiona a nossa atuação e reduz a necessidade de desembolso para realização das atividades.

Assim, para fins deste guia, podemos identificar duas categorias principais de recursos: os econômicos (ou não financeiros); e os recursos financeiros.

Os recursos econômicos podem ser diversos, tanto designar a marca (valor intangível) de uma OEI, ou instalações e equipamentos (tangíveis). Podem ainda se referir à utilização eficiente dos recursos existentes, como tempo, energia, insumos ou força de trabalho, apoio na redução de custos e despesas e com isso também colaborando com os esforços de captação de recursos.

Neste sentido, para uma OEI, a categorização de seus recursos ajuda o gestor a revisar processos operacionais e observar que alguma parceira pode reduzir etapas, otimizar energia e utilização de espaço, incrementando valor aos serviços prestados, reduzindo despesas e liberando recursos financeiros para outras ações.

Quanto aos recursos financeiros per se, são os que envolvem necessariamente fluxo de dinheiro entre OEI e seus parceiros.

Considerando especificamente recursos financeiros, podemos classificar esses recursos em três categorias: não-reembolsável, reembolsável e equity (ou participação capital).

RECURSOS NÃO-REEMBOLSÁVEL	RECURSOS REEMBOLSÁVEL	RECURSOS DE EQUITY
Recursos em que há transferência de recursos financeiros de uma organização para outra, sem que a entidade receptora tenha que devolver o recurso financeiro posteriormente. Geralmente há necessidade de relatório técnico e financeiro.	Recursos que devem retornar para quem disponibilizou. As modalidades variam, com opções de juros subsidiados e taxas incentivadas, como em bancos e órgãos como BNDES e Finep.	<p>Recurso advindo de um tipo de financiamento que envolve a participação no capital da organização, isto é, o investidor recebe em troca uma participação societária da OEI (com fins de lucro), entrando no risco do negócio já que torna-se sócio. Essa participação pode ser representada por ações, quotas ou outros instrumentos jurídicos.</p> <p>A organização investida não precisa devolver o capital aportado, em vez disso, recebe retorno através da participação nos lucros, podendo também receber dividendos. Não gera endividamento para a empresa investida.</p>

RECURSOS ECONÔMICOS (NÃO FINANCEIROS)	RECURSOS FINANCEIROS
Podem ser tangíveis (equipamentos, instalações etc.) ou intangíveis (comprometimento do time, marca da organização etc.).	Envolvem necessariamente fluxo de dinheiro nas organizações.

O **recurso não-reembolsável**, como o nome denota, é um recurso que recebemos e não precisamos devolver. Já foi chamado de recurso a fundo perdido. Muitas organizações têm em sua missão a atividade de doar recursos financeiros para avançar uma determinada causa ou propósito, por meio da atuação de outras organizações. Para isso, dão recursos financeiros em troca da execução de tarefas pactuadas, sem exigir a devolução desses recursos. Exemplos de recursos não-reembolsáveis são doações, subvenções (inclusive bônus tecnológico) e bolsas. Essas doações podem vir de órgãos multilaterais como o Banco Mundial, instituições públicas como a Finep (Financiadora de Estudos e Projetos do Governo Federal) e CNPq (Conselho Nacional de Pesquisa), fundações ou associações privadas como o Fundo Vale ou a Fundação Kellog, e até mesmo de pessoas físicas. Também podem ser de grande vulto, como na subvenção econômica da Finep, ou em muitas pequenas doações, como em uma campanha de crowdfunding.

O recurso financeiro não-reembolsável é o tipo de recurso mais buscado em uma estratégia de captação de recursos. As modalidades de obtenção desse recurso podem exigir diferentes tipos de contrapartida, incluindo o aporte financeiro - como nos modelos de matchfunding, ou como forma de demonstrar o comprometimento com o projeto - a prestação de contas detalhada acerca de como e onde o recurso foi aplicado ou apenas uma declaração de intenções e propósito.

**Investimento Social Privado e Filantropia Corporativa:** Oportunidades de acesso a recursos não-reembolsáveis

O Investimento Social Privado (ISP) é caracterizado pela mobilização de recursos privados para fins públicos realizada de forma planejada, monitorada e sistemática para iniciativas sociais, ambientais, culturais e científicas de interesse público (GIFE, 2024). Refere-se, portanto, à prática de destinar recursos privados para causas sociais visando gerar impacto positivo na sociedade. Empresas, fundações e indivíduos podem realizar investimentos sociais de forma estratégica.

O Censo GIFE 2022-2023, pesquisa que fornece dados sobre o Investimento Social Privado (ISP) no Brasil, levantou que o volume de recursos direcionados por investidores sociais para o desenvolvimento, a promoção ou o apoio ao campo dos negócios de impacto social em 2022 foi de R\$ 106,2 milhões, valor superior ao registrado em 2020 quando foram repassados R\$ 63 milhões. Entre as principais formas de atuação no ecossistema de negócios de impacto feita por investidores sociais: 48% ofereceram formação, informação e/ou rede de relacionamento a negócios de impacto, 46% realizaram algum repasse de recursos a negócios de impacto ou organizações de apoio a empreendedores e 37% ofereceram formação, informação e/ou rede

de relacionamento a organizações que apoiam empreendedores.

A Filantropia Corporativa está associada ao envolvimento de empresas em atividades filantrópicas, contribuindo financeiramente ou por meio de outros recursos (econômicos) para causas sociais e ambientais. Pode incluir doações, patrocínios, voluntariado corporativo, dentre outros.

Na prática, ISP e filantropia corporativa são importantes fontes de financiamento para projetos, organizações e empreendimentos de impacto, desde que os valores e objetivos da empresa financiadora estejam refletidos no propósito (intencionalidade e compromisso com o impacto socioambiental positivo).

De forma ilustrativa, a seguir alguns casos de ISP e FC no Brasil:



### FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO

Tem sua atuação voltada para viabilizar iniciativas pela conservação - transformando-as em grandes realizações. Seu propósito está intrinsecamente associado aos esforços para a sensibilização da sociedade sobre os assuntos de cunho ambiental e promovendo ações pela conservação da natureza. A Fundação tem como uma das estratégias de atuação o fomento a ecossistemas de investimentos e negócios de impacto entendendo seu papel na conservação da natureza.



### FUNDO VALE

É um fundo de fomento e investimento criado para gerar impacto socioambiental positivo. Sua missão é impulsionar soluções de impacto socioambiental positivo que fortaleçam uma economia sustentável, justa e inclusiva com especial atenção para a Amazônia. Nos últimos anos, o Fundo Vale tem financiado programas de aceleração voltados a bioeconomia e também apoiado programas de fortalecimento da atuação de aceleradoras e incubadoras de impacto.



### INSTITUTO HELDA GERDAU

Associação sem fins lucrativos criada pela família Gerdau Johannpeter a fim de potencializar ações voltadas para o impacto social positivo. Entre as frentes de atuação do instituto está o investimento no fortalecimento do ecossistema de negócios de impacto incluindo investimentos em negócios de impacto e nas organizações que os apoiam.

O **recurso reembolsável** é um tipo de recurso financeiro que se pode obter para a realização de atividades nas organizações, mas que precisa ser devolvido posteriormente, isto é, um empréstimo. A princípio pode não parecer interessante incluir recursos reembolsáveis em uma estratégia de captação de recursos, mas também esse tipo de recurso possui uma diversidade de modalidades e requisitos, incluindo taxa e condições incentivadas e juros reais negativos. O pior tipo de recurso reembolsável que podemos tomar como exemplo é o rotativo do cartão de crédito. Os juros praticados pelas operadoras de cartão de crédito são conhecidos por serem muito elevados. Como forma de financiar as atividades da nossa organização e manter-se longe dos juros de cartão de crédito ou dos limites do cheque-especial, pode-se obter desde empréstimos de balcão em bancos comerciais, até linhas específicas com juros subsidiados, por exemplo no Banco do Nordeste, BNDES, Finep, dentre outros.

O **terceiro tipo - equity** - também precisa ser devolvido, mas na forma de uma participação do investidor no capital da organização. Ou seja, o investidor que aporta recursos na nossa organização se torna sócio dela, em uma parcela a ser calculada e negociada. Por um lado, além de aportar recursos na organização, o investidor também compartilha dos riscos, uma vez que ele não poderá reaver o seu investimento se a organização deixar de existir. Por outro lado, organizações podem não estar dispostas a abrir mão do controle total de seu capital, afinal, não é porque alguém tem recurso para aportar em nossos negócios que se qualifica como um bom sócio.

Organizações frequentemente enfrentam o desafio de escolher a melhor forma de captação de capital para financiar suas operações e expansões. Como vimos, as opções de recursos reembolsáveis mais comuns são o **mútuo (debit)**, onde o dinheiro é emprestado e deve ser reembolsado com juros, e a **participação acionária (equity)**, onde os investidores recebem uma parte da empresa em troca do capital investido. A decisão entre essas opções é crucial para o crescimento e sustentabilidade financeira da organização, sendo essencial considerar fatores como **risco, custo, controle, potencial de retorno e, claro, impacto socioambiental**.

Ao escolher a modalidade de mútuo para captação de capital, os fundadores de uma organização usufruem de algumas vantagens notáveis. Primeiramente, a opção pelo mútuo **pre-**

**serva o controle** total da empresa nas mãos dos fundadores, evitando a diluição da participação acionária. Além disso, os custos associados ao mútuo são transparentes desde o início, proporcionando uma previsão precisa dos gastos financeiros. No entanto, há desvantagens a serem consideradas, como a pressão constante sobre o **fluxo de caixa** devido aos pagamentos regulares de reembolso, a acumulação de juros ao longo do tempo, o que pode aumentar substancialmente o custo total do empréstimo, e a possível presença de cláusulas restritivas nos contratos de mútuo, que podem limitar a flexibilidade operacional da startup.

Por outro lado, ao considerar a opção de participação acionária (**equity**) para a captação de capital, a organização se depara com vantagens e desvantagens que podem vir a moldar sua trajetória financeira. Do lado das vantagens, destaca-se a oportunidade de estabelecer **parcerias estratégicas** com investidores, que não só injetam capital na empresa, mas também oferecem **outros recursos**, como valiosa experiência, contatos e orientação. Além disso, a participação acionária proporciona um alívio financeiro, pois não há a imediata necessidade de reembolso, sendo especialmente benéfica em fases críticas. Os investidores também se tornam parceiros ativos no sucesso da organização, fornecendo incentivos alinhados para o crescimento a longo prazo. Entretanto, as desvantagens incluem a **diluição da participação acionária** dos fundadores, resultando na potencial perda de controle sobre a empresa. Adicionalmente, a participação dos investidores nos lucros pode diminuir a fatia dos fundadores nos retornos financeiros, e a entrada desses investidores pode complicar o processo de tomada de decisão, demandando maior esforço de comunicação e alinhamento entre as partes envolvidas.

Por fim, cabe ressaltar que para alguns modelos de negócio, em especial aqueles que conseguem auferir altas margens em suas ofertas de produtos e serviços e com grande potencial de escala, o mútuo deverá ser a melhor alternativa. Uma modalidade de empréstimo que tem ganhado destaque no cenário financeiro, especialmente entre as startups e empresas de crescimento acelerado é a **Revenue-Based Loan (RBL)** - Empréstimo com repagamento baseado em Receita. Um modelo de financiamento mais flexível do que o financiamento por dívida tradicional, com pagamentos vinculados a uma percentagem da receita - através de instrumentos "self-liquidating" (HELLMAN, 2020; MICHELSEN, 2012).

Uma outra classificação possível para entendermos o campo da captação de recursos é sobre a origem dos recursos. Estes podem ser classificados como **públicos ou privados**. Recursos públicos são aqueles provenientes de governos (federal ou locais), a partir de impostos e taxas, e executados segundo regras, normativos e legislações. O recurso público é comumente sujeito a regras mais rígidas de aplicação, transparência e prestação de contas. Recursos públicos podem ser reembolsáveis ou não-reembolsáveis, por exemplo: linhas de crédito em bancos públicos (BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, BNB - Banco do Nordeste, Caixa Econômica Federal); programas de incentivos fiscais (Lei do Porto Digital, Leis do Idoso, Crianças e Adolescentes, Cultura); bolsas e subvenções (Finep - Financiadora de Estudos e Projetos/MCTI, CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CAPES - Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior); fundos constitucionais (Fundo Nacional de Meio Ambiente, Fundo de Defesa dos Direitos Difusos), e outras.

Os recursos privados podem vir de empresas, fundações e associações, ou mesmo de pessoas físicas. Por serem privados, muitas vezes têm um trâmite de captação, execução e prestação de contas menos burocrático e mais flexível. Podem ser não-reembolsáveis (doações), reembolsáveis (empréstimos e financiamentos), e mesmo de participação acionária (equity). Podem vir de pessoas físicas, de empresas, ou mesmo por meio de instituições cuja missão é investir recursos de doadores para causas específicas.

### RECURSOS PÚBLICOS

Pertencem ao Estado e são utilizados para financiar serviços e infraestrutura para toda a população, a partir de políticas. Estes recursos chegam para organizações inovadoras (inclusive OEI) sob a forma de recursos não reembolsáveis (via editais/chamadas públicas, p.e.) ou reembolsáveis (via empréstimos, p. e.). Via de regra, há normas mais rígidas, maior controle social e foco na transparência quando comparamos com os recursos privados.

### RECURSOS PRIVADOS

Pertencem a instituições de direito privado ou de indivíduos. Estes recursos chegam para organizações inovadoras (inclusive OEI) via editais privados, acordos diretos. De modo geral, há maior flexibilidade e autonomia na gestão, com foco na eficiência e competitividade quando comparados aos recursos públicos.

Os recursos privados para empreendimentos incluem: (i) Capital próprio dos fundadores, (ii) Investidores-anjo, (iii) Capital de risco ou venture capital, (iv) Aceleradoras e venture builders, (v) fundos de investimento private equity, dentre outros. Cada qual com sua tese de investimento, condicionada ao grau de maturidade, riscos e valores envolvidos, bem como potencial de escala do negócio e tese de impacto socioambiental.

Ainda no que tange ao espectro da oferta/captação de recursos e suas classificações, vale destacar também a modalidade Blended Finance, caracterizada pela combinação estratégica de recursos financeiros provenientes de setores público e privado, assim como organizações sem fins lucrativos, com o intuito de apoiar projetos com propósitos sociais ou ambientais. Suas principais características incluem a mistura de diferentes fontes de financiamento, buscando otimizar o capital disponível e mitigar riscos.

No contexto dos negócios de/com impacto, o blended finance desempenha um papel crucial ao fornecer capital diversificado para iniciativas que buscam gerar benefícios além do retorno financeiro. Essa abordagem pode envolver investimentos públicos, privados e filantrópicos, trabalhando em conjunto para impulsionar projetos inovadores que abordam desafios sociais e ambientais de maneira sustentável.

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), as transações de blended finance apresentam três características principais:

- **IMPACTO**  
Social, ambiental e desenvolvimento econômico sustentável.
- **RETORNO FINANCEIRO**  
Retorno para investidores em linha com as expectativas de mercado e baseado no risco percebido (que pode variar entre os diferentes tipos de participantes).
- **ALAVANCAGEM**  
Uso de capital público e/ou filantrópico para atrair/mobilizar capital privado.

Ao integrar diferentes fontes de financiamento, o blended finance permite enfrentar obstáculos que apenas por meio de abordagens colaborativas poderiam ser superados. Essa abordagem é particularmente relevante em setores onde o retorno financeiro pode ser mais desafiador, mas o impacto social ou ambiental positivo é substancial e muitas vezes inadiável, como no contexto da emergência climática, da regeneração de nossa sociobiodiversidade, da transição energética, dentre outras temáticas.

No contexto brasileiro, o blended finance tem sido aplicado em diversas iniciativas voltadas para o desenvolvimento sustentável - especialmente pelo desafio de equilibrar a relação **Risco-Retorno-Impacto** (Cohen, 2019), buscando formas de atrair o interesse do capital privado em benefício da geração de valor socioambiental das iniciativas investidas.

A estratégia de "ancoragem" com **capital catalítico** (filantrópico ou de fomento) promove a mitigação dos riscos dos projetos e negócios, posto que esses investidores, muitas vezes, estão dispostos a renunciar à parte ou à totalidade de sua remuneração para potencializar o impacto socioambiental positivo. Desta forma, o blended finance pode combinar diversos instrumentos e atrair o interesse do **capital comercial** (público e/ou privado).

Não existem iniciativas voltadas a captação de recursos para a operação de OEI utilizando esta abordagem, no entanto, há oportunidades de envolvimento neste tipo de operação visando o levantamento de recursos para os empreendimentos apoiados.

Como veremos adiante, há uma variedade de modalidades e mecanismos de captação de recursos externos, assim como também há uma diversidade de mecanismos de geração de receitas próprias. Essas diferentes formas de gerar caixa podem (e devem) ser combinadas de forma criativa e aderente à estratégia da organização, em busca da sustentabilidade financeira.

## Algumas experiências com Blended Finance no Brasil voltados ao negócios de impacto (LAB, 2022)



Plataforma de Empréstimo Coletivo da **Sitawi Finanças do Bem**. Apoia negócios de impacto socioambiental com base em um modelo que utiliza capital filantrópico de institutos e fundações nacionais e internacionais (nas etapas de originação, avaliação de oportunidades de empréstimo e acompanhamento dos projetos) para alavancar capital privado de pessoas físicas, “democratizando” o acesso ao investimento de impacto.



**Vivenda**. Funciona desde 2014 com reformas em casas de periferias e favelas, incluindo projetos de arquitetura, materiais e mão de obra de alto nível e acesso a crédito. Em 2018, para expandir seus negócios, emitiu uma debênture de impacto social no valor de R\$ 5 milhões com apoio da Din4mo, do Grupo Gaia e outros parceiros, para oferecer crédito mais barato e de prazo mais longo aos tomadores, com mecanismo de absorção de primeiras perdas oriundo de doações.



**Edital de Blended Finance BNDES**. Em dezembro de 2021, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) aprovou um orçamento e normativos internos específicos para fomentar, por meio de seleções públicas, novas estruturas de blended finance com recursos não reembolsáveis. Em maio de 2022, foi lançado o primeiro edital nesse sentido com o objetivo de selecionar estruturas Blended Finance nas vertentes temáticas de Bioeconomia Florestal, Desenvolvimento Urbano e Economia Circular. Fonte: Lab, 2022.

**08**

Panorama de  
modalidades,  
fontes e  
instrumentos

**A** seguir serão apresentadas modalidades de captação de recursos passíveis de compor a estratégia de financiamento de OEI. Elas estão agrupadas por parceiro financiador ou fonte do recurso. Assim, para fins deste guia, podemos identificar duas categorias principais de recursos: os econômicos (ou não financeiros); e os recursos financeiros.

## Geração de Recursos Próprios



### EM POUCAS PALAVRAS:

Consiste na cobrança pela realização de atividades e prestação de serviços, para os seus empreendimentos apoiados ou outros clientes. No caso dos negócios de impacto, é quando eles lançam mão de mecanismos de mercado para obter receitas. Neste caso, para as OEI, não é muito diferente, consiste na abertura de portfólio de receitas cuja diversificação é estratégica para manutenção operacional e responde pela busca de autonomia organizacional quanto aos recursos financeiros.



### QUAL É A VANTAGEM DESSE MODELO:

Organizações têm total discricionariedade de uso e aplicação de recursos próprios, que podem ser usados para manutenção e operação da organização, assim como contrapartida e garantias na obtenção de outros recursos. Também pode-se citar diminuição dos fatores de promovem ingerência de parceiros na organização investida; dentre outros.



### PARA QUEM SE DESTINA:

Para todas as organizações capazes de gerar estes recursos, em especial para organizações com autonomia financeira em relação a instituições-parentes e mantenedoras, e que possuam competências técnicas que lhe habilitem a prestar serviços e/ou ativos físicos que possam ser objeto de negociação.



### OBSTÁCULOS E DESAFIOS:

Essa é, talvez, a mais óbvia e mais difícil modalidade de geração de recursos. Como dito, os empreendimentos nascentes apoiados pelas OEI usualmente não possuem capacidade de pagar - suficientemente - pelos serviços recebidos.



### PONTOS DE ATENÇÃO:

A busca pela geração de receitas próprias é muito relevante, mas não deve desviar a organização da geração do impacto pretendido. Por vezes, oportunidades de geração de receita própria desalinhadas à missão da organização podem prejudicar a estratégia, levando ao fenômeno do mission drift, ou desvio da missão.

A geração de recursos próprios é uma estratégia importante para organizações se tornarem financeiramente sustentáveis e independentes. O exercício aqui é olhar para as potencialidades que já existem em cada aceleradora ou incubadora e, a partir das possibilidades jurídico institucionais, gerar rendimentos a partir do uso de seu espaço físico, da prestação de serviços, da produção de conteúdo que possam ser monetizáveis ou mesmo a partir de iniciativas que talvez nem estejam no escopo original do trabalho da organização, mas que possam dialogar com seus princípios e valores.

Além de contribuir para a sua autonomia, a geração de recursos próprios também aumenta a possibilidade de a organização produzir parcerias com organizações financiadoras e mantenedoras, que frequentemente veem com bons olhos instituições que apresentam contrapartidas em suas demandas por recursos. É importante, porém, que na busca por criar formas de financiamento a partir de iniciativas próprias, as organizações não se distanciam do seu objetivo original. Toda ação feita com o objetivo de angariar recursos precisa carregar consigo todos os princípios e valores institucionais que são a razão de ser de cada OEI.

Existem várias maneiras de gerar recursos próprios, como: aluguel de espaços e infraestrutura, realização de eventos, produção de conteúdo ou prestação de serviços. Aqui listamos algumas dessas alternativas:

- **ALUGUEL DE ESPAÇOS E INFRAESTRUTURA**  
Quando se tem espaços físicos disponíveis, uma organização pode alugá-los, auferindo renda de forma pontual ou permanente. Salas de reunião, escritórios compartilhados, auditórios, espaços de trabalho colaborativo ou mesmo áreas que podem ser destinadas a eventos culturais.
- **REALIZAÇÃO DE EVENTOS**  
A organização pode organizar eventos temáticos, conferências, workshops ou cursos, cobrando taxas de participação. Esses eventos podem ser presenciais ou virtuais, assim como também podem contar com a parceria de outras organizações do setor que desejem realizar uma ação em rede. A receita gerada pode ajudar a cobrir os custos operacionais e ainda gerar lucro.
- **PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS**  
A criação e venda de conteúdos relevantes e de qualidade, como cursos online, e-books, podcasts ou vídeos também pode ser uma forma de captar. Além de contribuir para a sustentabilidade, estes conteúdos podem também ser canais de sensibilização para estimular a doação de indivíduos. Outra forma de captar a partir da produção de conteúdo é a partir de modelos de assinatura, como a cobrança de taxas ou anuidades das pessoas que desejam ter acesso a benefícios exclusivos, serviços personalizados ou conteúdos premium.
- **PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**  
Se uma organização se torna referência numa determinada temática, porque não dividir esses saberes e ainda poder captar recursos a partir disso? Uma OEI pode oferecer serviços específicos relacionados à sua área de atuação, como assessoria/consultoria, treinamentos, pré-incubação/incubação/ aceleração de projetos, entre outros. Esses serviços podem ser cobrados com base em taxas fixas, contratos de prestação de serviços ou acordos personalizados. Uma aceleradora que, porventura, tenha como foco o desenvolvimento de empresas protagonizadas por mulheres, por exemplo, pode realizar oficinas sobre igualdade de gênero para corporações que compreendam a necessidade de rever suas práticas, por exemplo.

## Geração de recursos a partir dos empreendimentos Apoiados pelas OEI



### EM POUCAS PALAVRAS:

Tratam-se das organizações de impacto que são assistidas pelas OEI; logo, são organizações inovadoras nascentes, ou em fase de tração ou mesmo de reposicionamento no seu mercado de atuação.



### QUAL É A VANTAGEM DESSE MODELO:

Relações sinérgicas são sempre bem-vindas, especialmente se a OEI também se posiciona como sendo uma organização que busca gerar impacto positivo. Assim, há potencial incremento dos valores reputacionais que legitimam mutuamente a atuação de ambas, provendo coerência e consistência às marcas e ao posicionamento institucional.



### PARA QUEM SE DESTINA:

Para as OEI com fins de lucro que atuam mais próximas ao conceito de aceleração de negócios, é possível que elas participem da sociedade de seus empreendimentos assistidos, obtendo receita nos médio e longo prazos. E as OEI que têm relação de proximidade com laboratórios de pesquisa acadêmico ou empresarial, podem passar a ser co-detentoras de softwares, por exemplo, e cobrar royalties pelo uso de suas tecnologias, marcas ou outros ativos intangíveis. As OEI também podem estimular a colaboração para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e/ou investirem juntas em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e passarem a ter receitas desta parceria. Outro exemplo é a realização conjunta de eventos pagos/patrocinaados em que ambas as organizações (OEI e sua assistida), se beneficiam dos recursos envolvidos.



### OBSTÁCULOS E DESAFIOS:

Independente de a OEI ser com ou sem fins de lucro, há risco reputacional envolvido em qualquer parceria organizacional.



### PONTOS DE ATENÇÃO:

Em qualquer parceria que associe organizações, é importante que elas tomem decisão de modo criterioso, avaliando cuidadosamente as características, valores e objetivos dos envolvidos antes de iniciar a parceria. Uma comunicação clara e frequente é necessária para abordar e alinhar expectativas, desafios e soluções de forma transparente. Também vale formalizar os acordos estabelecidos que definem responsabilidades, direitos e obrigações de cada parte envolvida; assim como eventualmente apontar previamente uma organização externa para ser acionada para mediar conflitos que surgirem. Importante ainda que as instituições comuniquem esforços de monitoramento e avaliação constante dos marcos da parceria, acompanhando o desempenho mútuo e realizando ajustes periódicos.

Organizações de Apoio a Empreendimentos de Impacto também podem obter apoio financeiro por meio de modelos de financiamento que envolvem a parceria com outras OEI, somando-se a outras iniciativas compondo uma carteira diversa de fontes de financiamento, que vimos que é o ideal na busca pela sustentabilidade. No Brasil e no mundo, há diversas formas de se estabelecer estas parcerias.

- **PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO**

Neste modelo, a organização investidora recebe uma porcentagem do faturamento da organização apoiada, sendo que esta tem personalidade jurídica de empresa com fins de lucro. Esse modelo é comum em organizações que atuam em setores de serviços, como consultoria e treinamento. É uma política desejada pela maioria das incubadoras e aceleradoras, mas de difícil implementação, pois requer uma relação de confiança e de reconhecimento entre OEI e a organização assistida, além de um sistema eficaz de monitoramento das empresas. Para isso, as OEI poderiam implementar processos de pesquisa e inteligência de mercado dos segmentos alvo dos empreendimentos apoiados, bem como processos de originação e desenvolvimento de negócios.

- **SUCCESS FEE**

O success fee é uma taxa paga pela empresa apoiada se o projeto der certo. O cálculo é normalmente feito com base no valor do projeto e a taxa pode ser paga em parcelas ou em uma única vez. Algumas organizações também cobram pelos serviços que são oferecidos às organizações assistidas. A forma, a periodicidade e o valor dessas taxas variam de acordo com a política de cada OEI.

- **PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA**

A participação acionária envolve a compra ou o repasse de ações da empresa apoiada pela OEI. A OEI torna-se também acionista minoritária e pode receber dividendos ou vender as ações com lucro em caso de valorização. No caso das incubadoras, a prática ainda é relativamente nova no Brasil, ao passo que a participação societária delas é comum no norte global, aproximadamente 1/3 das OEI estadunidenses e europeias adotam este método de captação. Tal fato pode ser parcialmente explicado pelo fato de que, até 2018, quando foi regulamentado o novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, era proibido para entidades públicas (onde estão boa parte das OEI brasileiras) serem acionistas de empresas privadas. Com a nova legislação, entende-se que, cada vez mais aceleradoras e incubadoras brasileiras estão desenvolvendo iniciativas para aumentar seus rendimentos desta forma.

- **OPEN INNOVATION**

A inovação aberta, ou Open Innovation, é uma abordagem que reconhece a importância de colaboração e compartilhamento de conhecimento entre organizações para impulsionar o desenvolvimento de novas ideias, produtos e serviços. Em um contexto de incubadoras e aceleradoras de startups, a aplicação da Open Innovation pode ser crucial para promover o sucesso e o crescimento sustentável dessas empresas emergentes (CHESBROUGH, 2003).

A aplicação da inovação aberta em incubadoras, aceleradoras de startups e Corporate Venture Capital (CVC) oferece

benefícios significativos, como acesso a recursos, redução de riscos, estímulo à criatividade, fluxo de conhecimento e construção de ecossistemas empresariais vibrantes (Gutmann et al., 2023). A inovação aberta não apenas impulsiona o desenvolvimento das startups, mas também fortalece a comunidade empresarial como um todo, contribuindo para um ecossistema mais robusto e dinâmico, com relevantes benefícios, como por exemplo:

- **COLABORAÇÃO E ACESSO A RECURSOS:**  
A inovação aberta permite que startups acessem recursos externos, como conhecimento técnico, financiamento e redes de contatos. Incubadoras e aceleradoras podem facilitar parcerias estratégicas entre startups e empresas estabelecidas, universidades ou outras organizações, aumentando assim as oportunidades de sucesso para as startups.
- **REDUÇÃO DE RISCOS E CUSTOS:**  
Ao compartilhar riscos e custos com parceiros externos, as startups podem acelerar o desenvolvimento de suas soluções. A inovação aberta proporciona um ambiente onde os erros são compartilhados e as lições aprendidas são difundidas, reduzindo assim a carga financeira e os riscos associados ao desenvolvimento de novas tecnologias.

- **ACESSO A MERCADOS E CLIENTES:**  
A colaboração aberta permite que startups acessem novos mercados por meio de parcerias estratégicas. Incubadoras e aceleradoras podem facilitar a entrada dessas startups em redes de clientes e mercados mais amplos, proporcionando oportunidades de crescimento rápido e sustentável.
- **ESTÍMULO À CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO:**  
A diversidade de perspectivas é um catalisador para a criatividade. A inovação aberta traz diferentes visões e conhecimentos para o processo de desenvolvimento, inspirando ideias inovadoras. Incubadoras e aceleradoras podem criar ambientes propícios para a troca de ideias e colaboração, incentivando a inovação constante.
- **AGILIDADE E FLEXIBILIDADE:**  
A abordagem aberta permite que as startups se adaptem rapidamente às mudanças no ambiente de negócios. Ao aproveitar recursos externos, as empresas podem ser mais ágeis na resposta às demandas do mercado e nas mudanças tecnológicas.
- **CONSTRUÇÃO DE ECOSISTEMAS EMPRESARIAIS:**  
Incubadoras e aceleradoras desempenham um papel crucial na construção de ecossistemas empresariais. Ao facilitar a colaboração entre startups, empresas estabelecidas, investidores e instituições acadêmicas cria um ambiente propício para a inovação, crescimento e sucesso a longo prazo.

O **Corporate Venture Capital (CVC) ou Corporate VC**. Também conhecido como **capital de risco corporativo**, se caracteriza por ser um modelo de inovação que consiste no investimento de uma organização em novos negócios de base tecnológica (startups) que desenvolvem alguma solução relevante para a organização ou para seus clientes. Recentemente, o Banco do Brasil lançou dois fundos de CVC, sendo um deles em parceria com a Vox Capital, e orientado à geração de Impacto socioambiental positivo - caracterizando-se de forma pioneira como um "CVC de Impacto".

## Pessoas físicas



### EM POUCAS PALAVRAS:

É o termo jurídico que se refere a cada indivíduo, desde o seu nascimento até o seu falecimento; diferenciando-se das pessoas jurídicas que são entidades abstratas criadas por força da lei (empresas, associações etc.)



### QUAL É A VANTAGEM DESSE MODELO:

Dentre as vantagens, podemos citar o fato de que a relação com pessoas físicas é notadamente mais ágil e menos burocrática em relação a outros parceiros. Além do mais, pessoas físicas podem ser mais flexíveis em termos de estrutura de investimento, como prazos de retorno, tipos de participação e condições de pagamento. Também podem trazer novos conhecimentos, experiências e redes de contatos para a incubadora, abrindo portas para novas oportunidades de negócios e parcerias.



### PARA QUEM SE DESTINA:

Para OEI que sejam sem fins de lucro, destacam-se indivíduos **doadores** e/ou **voluntários**, interessados em determinadas causas socioambientais.

Para OEI com fins de lucro, destacam-se os **Investidores individuais** que tenham interesse e familiaridade com investimentos de risco (venture capital) e que busquem

proximidade da economia real, especialmente dos empreendimentos de base tecnológica e alinhados por temáticas de investimento e segmento de atuação.

Para os casos de "OEI de impacto e com fins de lucro", o investidor individual de impacto, adicionalmente, deverá estar alinhado também estratégia de impacto, seus compromissos e capacidade de geração de valor socioambiental (teoria de mudança).



### OBSTÁCULOS E DESAFIOS:

O Brasil é notadamente um país tido como burocrático, ainda que haja avanços quanto aos aspectos legais e regulamentares relacionados. A legislação brasileira sobre investimentos de pessoas físicas em OEI, sejam com fins lucrativos, pode ser complexa e desafiadora para pessoas físicas, gerando insegurança jurídica.



### PONTOS DE ATENÇÃO:

As OEI precisam ter uma estrutura específica para lidar com investimentos de pessoas físicas, como equipe especializada, plataformas online e processos bem definidos.

A mobilização de recursos junto a pessoas físicas é possivelmente a forma mais antiga de captar recursos - e uma das que mais se renova ao longo do tempo. Como você pode imaginar, consiste no processo de angariar dinheiro ou recursos materiais de pessoas físicas para apoiar uma causa, projeto ou organização. Esse apoio pode ser pontual ou recorrente, a depender do objetivo do negócio de impacto em relação a este formato de captação.

A estratégia pode envolver a solicitação de doações diretas, a realização de eventos de angariação de fundos (festas, quermesses, bingos, rifas etc.), o estabelecimento de parcerias com empresas ou mesmo a implementação de programas de fidelidade para encorajar indivíduos a contribuírem financeiramente.

Alguns projetos podem ainda oferecer a modalidade doação incentivada - desde que aprovados pelo poder público

- garantindo ao contribuinte mecanismo de abatimento ou reembolso do imposto de renda. Nessa modalidade o contribuinte pode doar parte do Imposto de Renda - até o limite estabelecido por regulamentações específicas - e os valores doados são deduzidos diretamente do Imposto de Renda devido no ano seguinte. Importante estar atento às condições e limites estabelecidos pelos órgãos competentes.

Atualmente, as tecnologias e ferramentas desempenham um papel fundamental no incentivo ao investimento na mobilização de recursos junto a indivíduos. Um exemplo disso é o uso do **CRM<sup>24</sup>, que possibilita a gestão automatizada das doações, proporcionando uma experiência personalizada aos doadores e otimizando o tempo na execução das estratégias.**

Outro exemplo são as plataformas de **crowdfunding**, que permitem o lançamento rápido e simplificado de campanhas de arrecadação, sem exigir conhecimento técnico específico em relação à plataforma.

Essa modalidade de captação é crucial para quem quer arrecadar recursos para fins específicos para um projeto ou manter

<sup>24</sup> A sigla CRM é o acrônimo para Customer Relationship Manager (Gerenciador de Relacionamento com Clientes, na tradução para o português). Trata-se de ferramentas disponíveis que armazenam e organizam informações sobre o público com quem se trata uma instituição. Originalmente utilizadas como instrumento de marketing, esses aplicativos têm sido cada vez mais aplicados para otimizar a comunicação entre organizações da sociedade civil e seus apoiadores. Há CRM disponíveis de forma gratuita ou paga.

um valor fixo mais livre para o negócio. Independentemente do formato com que é realizada, a mobilização de recursos com indivíduos depende de uma comunicação eficaz e do engajamento dos doadores para conquistar seu apoio contínuo.

O crowdfunding e o matchfunding são duas abordagens diferentes para arrecadar recursos financeiros com indivíduos, principalmente por meio de doações, mas com algumas diferenças importantes:

- **CROWDFUNDING**  
É um modelo em que uma organização ou pessoa busca financiamento coletivo para um projeto específico. Nesse modelo, várias pessoas contribuem com pequenas quantias de dinheiro para alcançar uma meta de arrecadação. O crowdfunding pode ser realizado em plataformas online específicas, em que quem doa pode receber recompensas ou benefícios em troca de suas contribuições.
- **MATCHFUNDING**  
É um modelo em que uma organização ou entidade oferece um valor correspondente às doações feitas por outras pessoas. Em vez de apenas doar diretamente para um projeto, os doadores são incentivados a fazer uma doação sabendo que ela será correspondida por uma fonte de financiamento adicional. O matchfunding pode ser usado para aumentar o impacto das doações e incentivar mais pessoas a contribuir.

## Recursos Públicos



### EM POUCAS PALAVRAS:

São disponibilizadas pelo Estado para apoiar o desenvolvimento de OEI. Podem ser direcionadas para infraestrutura (custeio de aluguel, reformas e manutenção do espaço físico, computadores, softwares, móveis etc.); para recursos humanos (pagamento da remuneração de mentores/consultores, honorário de advogados para apoiar esforços de registro de patentes, bolsas para pesquisadores e colaboradores que lancem mão de inovação científico-tecnológica etc.); para apoiar programas de capacitação da equipe da OEI ou dos empreendimentos assistidos; para liberar crédito de financiamento com juros baixos; ou para Logo, são recursos que podem tanto incrementar os recursos próprios de investimento da OEI ou cobrir parte dos custos operacionais das OEI (fazendo elas economizarem e liberarem recursos para outras rubricas).



### QUAL É A VANTAGEM DESSE MODELO:

Recursos públicos direcionados para as OEI permite que elas reduzam custos, aumentem sua competitividade, validem ideias e modelos de negócio, estimulem a inovação e o empreendedorismo e gerem impacto social e econômico. Adicionalmente, quando o Estado aporta recurso em uma OEI, ela demonstra a capacidade em atender critérios rigorosos de avaliação, chancelando sua expertise e confiabilidade junto à sociedade mercado; atribuindo percepção de qualidade e comprometimento com o desenvolvimento do ecossistema; promovendo visibilidade positiva no mercado, expandindo seu alcance e impacto na comunidade; dentre outros atributos.



### PARA QUEM SE DESTINA:

Recursos públicos podem ser acessados por qualquer organização formal no Brasil, independentemente de sua personalidade jurídica. As OEI que são ICT ou que são mantidas por instituições de ensino superior têm vantagens comparativas em relação a outras tipologias pelo fato de o marco legal da inovação nacional ensejar recursos volumosos da Finep, FAP (fundações de apoio à pesquisa), dentre outros órgãos públicos.



### OBSTÁCULOS E DESAFIOS:

A dependência da OEI de recursos públicos pode ser prejudicial à imagem junto à sociedade, além do fato de que não é incomum o atraso ou falta de prazo por parte do Estado em relação à liberação dos recursos. Também podemos citar o tema da prestação de contas de recursos públicos, tema que é visto por muitos como carregado de assimetria de informações.



### PONTOS DE ATENÇÃO:

Importante primar pelas vias formais de comunicação com a instância pública relacionada ao recurso aportado e primar por uma boa gestão dos processos envolvidos com o projeto aprovado, atentando ainda os requisitos para elaborar relatórios técnicos e financeiros a contento.

O financiamento público é uma importante fonte de recursos para organizações e empreendimentos de impacto, em especial aceleradoras e incubadoras que façam parte de instituições de ensino superior ou mesmo OEI autônomas, que fazem parte de instituições não governamentais maiores.

Os recursos que provêm da esfera pública podem ser disponibilizados a partir de convênios, contratos ou editais, mas não se resumem ao aporte financeiro. Algumas formas de se obter suporte público para uma organização que apoia empreendimentos de impacto são:

- **CESSÃO DE IMÓVEIS E INFRAESTRUTURAS PÚBLICAS**  
Algumas organizações podem obter acesso a espaços físicos públicos, como salas, laboratórios, prédios ou terrenos, por meio de cessão ou aluguel a preços reduzidos. Isso pode ajudar a reduzir os custos operacionais e fornecer infraestrutura adequada ao trabalho.
- **CONVÊNIOS/TERMOS DE PARCERIA**  
As organizações podem estabelecer parcerias diretas com governos para a execução de projetos específicos. Esses convênios ou termos de parceria podem envolver repasses financeiros, recursos humanos ou outros tipos de apoio para implementação das atividades. Do ponto de vista dos

desembolsos financeiros, deve-se observar que em convênios, a organização prestadora de serviços só recebe o recurso financeiro após a realização parcial ou final do mesmo, logo, a OEI envolvida deve ter recursos financeiros próprios para financiar as ações do projeto até que seja pago<sup>25</sup>.

- **ENCOMENDA TECNOLÓGICA/COMPRAS PÚBLICAS**  
Governos podem realizar encomendas tecnológicas ou compras de produtos e serviços diretamente de empreendimentos de impacto. Isso pode proporcionar oportunidades de negócio e impulsionar o crescimento dessas organizações; essa tipologia está prevista no Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei 13.243/2016; marco legal da inovação).
- **NOVOS MARCOS LEGAIS DE STARTUPS/INOVAÇÃO**  
Governos podem implementar marcos legais específicos para startups e inovação, oferecendo benefícios fiscais, incentivos financeiros ou programas de apoio específicos. Essas políticas podem estimular o desenvolvimento de empreendimentos de impacto. Com esta finalidade, o Marco Legal das Startups e Empreendedorismo Inovador foi instituído pela Lei Federal 182/2021 e precisa ser conhecido. A nova legislação também incentiva estados e municípios a elaborarem suas próprias leis de inovação, como fez o município de Campinas/SP, em agosto de 2023, de forma pioneira no Brasil.
- **CHAMADAS/EDITAIS PÚBLICOS**  
Governos podem lançar chamadas ou editais públicos para financiar projetos que estejam alinhados com suas políticas e objetivos. As organizações podem se candidatar a essas oportunidades e receber recursos para implementar suas iniciativas.

<sup>25</sup> É necessário atentar para a compatibilização da gestão financeira da OEI, fazendo uma boa gestão sob uma perspectiva de regime de caixa e de competências. A principal diferença entre o regime de caixa e o regime de competência na prestação de contas financeiras reside no momento em que as receitas e despesas são registradas. No regime de caixa as despesas são lançadas no momento em que o dinheiro é pago, independentemente da data em que a compra foi realizada; já no de competência, as despesas são registradas na data em que a compra é realizada, independentemente da data em que o dinheiro é pago.

- **EMENDAS ORÇAMENTÁRIAS**  
Parlamentares estaduais e nacionais podem destinar recursos do orçamento público para projetos específicos por meio de emendas orçamentárias. Os limites para esses recursos variam de acordo com a Casa Legislativa e, embora esta seja uma fonte legal e legítima de se alocar recursos públicos, é preciso cuidado ao alinhar-se com plataformas político-partidárias, de modo a não comprometer os valores da organização.
- **BÔNUS TECNOLÓGICO**  
Bônus tecnológico é uma modalidade de subvenção apontada no Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei 13.243/2016; marco legal da inovação) para estimular a inovação em microempresas e empresas de pequeno e médio porte; sendo que OEI com fins de lucro podem acessar, tendo sido mencionado no Plano Nacional de Apoio a Ambientes Inovadores do MCTI (2019) para apoiar as entidades gestoras de ambientes promotores da inovação e as empresas e ICTs associadas por meio dos seguintes instrumentos. Consiste em um desconto no valor de um empréstimo contraído pela empresa para investir em atividades de P&D&I. Na prática, é um recurso gerido por órgãos do Estado com respectivas dotações orçamentárias de órgãos e entidades da administração pública, (inclusive as fundações de amparo à pesquisa) e é especialmente destinado ao pagamento de compartilhamento e uso de infraestrutura de pesquisa e desenvolvimento tecnológicos, de contratação de serviços tecnológicos especializados, ou transferência de tecnologia (podem ser Inovação mais simples, para atendimento de nichos, digitalização de processos) a fim de solucionar as questões propostas dos respectivos editais. O recurso é concedido via termo de outorga em que a concedente dispõe sobre os critérios e os procedimentos para a sua concessão. Em geral é para ser implementado em prazos curtos, de cerca de 12 meses, sendo sua prestação de contas é simples e privilegia os resultados obtidos.

### ● LEI DO BEM

Conforme a Lei nº 11.196/2005, a lei do bem é um tipo de incentivo fiscal, criado em 2005, visando estimular a inovação tecnológica e a pesquisa científica de modo que as empresas (com fins de lucro, tributadas pelo Lucro Real) beneficiadas possam investir em tecnologia e passo que reduz sua carga tributária, através de benefícios fiscais como a redução do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). OEI com fins de lucro podem analisar essa possibilidade. OEI sem fins de lucro podem receber doações de empresas e usar tais recursos para financiar projetos P&D que se enquadram na Lei do Bem. No entanto, para que a organização possa receber as doações, ela precisa ter Certificado de Entidade de Pesquisa (CEP), emitido pelo (MCTI) e ter seus projetos de PD&I aprovados pelo MCTI (processo rigoroso que avalia a qualidade do projeto, viabilidade técnica e econômica e seu potencial para gerar inovação).

## Organizações Filantrópicas



### EM POUCAS PALAVRAS:

Pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que se caracterizam pela ausência de distribuição de resultados ou dividendos aos seus membros, diretores ou conselheiros. Logo, são entidades sem fins lucrativos que mobilizam recursos para promover o bem-estar social, o desenvolvimento humano e a justiça social, atuando em diversas áreas como educação, saúde, cultura, meio ambiente e direitos humanos.



### QUAL É A VANTAGEM DESSE MODELO:

Acessar estes recursos apoiam a OEI em seus esforços estratégicos de diversificação de fontes de receita, reduzindo a dependência de investidores privados, governo etc., proporcionando maior estabilidade financeira. Além do mais, pode fortalecer a imagem e a reputação da OEI, demonstra o compromisso com a responsabilidade social e a construção de um futuro mais justo e sustentável. Pode ainda atrair talentos que se identificam com os valores das entidades filantrópicas; e promover acesso a expertises diferenciadas, como em gestão de projetos, impacto social e comunicação; dentre outras vantagens.



### PARA QUEM SE DESTINA:

Estes recursos estão especialmente associados às OEI que não têm fins lucrativos.



### OBSTÁCULOS E DESAFIOS:

Relevante que as OEI e as entidades filantrópicas tenham expectativas claras sobre o relacionamento. Míster manter um alto nível de transparência na gestão dos recursos e na comunicação no âmbito da parceria.



### PONTOS DE ATENÇÃO:

A gestão de recursos de filantropia pode ser desafiadora para a OEI, suas equipes, implicando na necessária busca por competências adequadas.

As organizações filantrópicas, como fundações públicas e privadas<sup>26</sup>, institutos e agências internacionais, são importantes fontes de financiamento para organizações e empreendimentos de impacto no mundo inteiro. Cada uma dessas instituições tem suas próprias missões, valores e visões, portanto vale saber se elas se coadunam com a organização que busca apoio. É necessário realizar pesquisas sobre as oportunidades disponíveis, entender os requisitos e preparar propostas sólidas que demonstrem a relevância e a viabilidade do projeto. Algumas dessas entidades fazem chamadas públicas periódicas, outras estão permanentemente abertas a receber propostas.

Há também diversos mecanismos que podem ser utilizados por organizações filantrópicas para apoiar aceleradoras ou incubadoras. Aqui listamos algumas:

### ● DOAÇÕES

As organizações (OEI) filantrópicas podem disponibilizar doações financeiras não reembolsáveis (conhecidas também por seu nome em inglês, grants), para apoiar projetos

<sup>26</sup> O site da GIFE (<https://gife.org.br/>) e do Instituto Ethos (<https://www.ethos.org.br/>) apresentam suas associadas que são fundações empresariais e familiares dentre as quais algumas já estão sensíveis à pauta do impacto.

e iniciativas alinhadas com suas áreas de interesse. Esses recursos podem ser concedidos por meio de processos seletivos, nos quais as organizações devem apresentar propostas e demonstrar a relevância e viabilidade do projeto. Mais uma vez, para que possa acessar essas possibilidades, é preciso que a OEI identifique possíveis órgãos financiadores, conheça suas prioridades, o formato de seus editais, além de ficar de olhos bem abertos para os prazos de cada seleção.

#### ● **PRÊMIOS**

Algumas organizações filantrópicas oferecem prêmios em dinheiro para reconhecer e incentivar o trabalho de organizações de impacto. Esses prêmios podem ser concedidos com base em critérios específicos, como inovação, impacto social ou sustentabilidade. Uma grande vantagem dos prêmios está na prestação de contas. Enquanto doações costumam demandar relatórios específicos de prestação de contas, com limites para cada rubrica de acordo com o projeto original, quando se oferece um prêmio, a forma de desembolso fica mais a critério da própria organização beneficiada.

#### ● **PARCERIAS ESTRATÉGICAS**

As organizações filantrópicas podem estabelecer parcerias estratégicas diretamente com as organizações de impacto, fornecendo apoio financeiro e também compartilhando conhecimentos, recursos técnicos ou acesso a redes de contatos. Essas parcerias podem ter o objetivo de fortalecer o trabalho das organizações e ampliar seu impacto.

#### ● **INVESTIMENTO DE IMPACTO**

Além das doações diretas, algumas organizações filantrópicas também podem atuar como investidores de impacto, fornecendo capital de investimento em troca de participação acionária ou retorno financeiro nos negócios. Esses investimentos são direcionados para empreendimentos que geram impacto social ou ambiental positivo.

## Empresas



### **EM POUCAS PALAVRAS:**

De modo geral, podemos dizer que empresas são entidades que visam ao lucro através da produção e venda de bens ou serviços. Elas combinam recursos humanos, materiais e financeiros para realizar atividades econômicas. No Brasil, sua função social das empresas foi determinada pela Constituição Federal de 1988, apontando que elas devem honrar compromissos, pagar tributos, gerar empregos e colaborar com o desenvolvimento econômico.



### **QUAL É A VANTAGEM DESSE MODELO:**

Algumas empresas consolidadas têm ações de responsabilidade social que envolvem OEI e/ou seus empreendimentos assistidos. Além disso, empresas são pessoas jurídicas de direito privado que podem fornecer investimento direto para OEI, para diferentes naturezas de despesas (custeio e capital). Podem ainda disponibilizar expertise sob a forma de mentoria, treinamento e acesso a sua rede de contatos para as OEI e suas organizações assistidas; podendo ainda dispor de espaço físico, software, equipamentos, treinamentos de transferência de conhecimento e recursos financeiros para premiar ou promover programas de desafios empreendedores (hackathons) etc. As empresas podem ajudar as OEI a ganharem visibilidade no mercado, provendo ainda um “selo” de qualidade para as parceiras.



### **PARA QUEM SE DESTINA:**

Qualquer OEI, seja pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, podem acessar recursos de doação, patrocínio de empresas (ou pagamento de serviços prestados a elas), sendo mais recorrente para organizações privadas sem fins de lucro sejam as mais aderentes a recursos de doação e patrocínio.



### **OBSTÁCULOS E DESAFIOS:**

As culturas organizacionais das OEI e das empresas parceiras podem ser muito diferentes, o que pode dificultar a comunicação e o trabalho em conjunto.



### **PONTOS DE ATENÇÃO:**

É importante que as OEI tenham expectativas claras e alinhadas sobre a parceria e seus objetivos.

As empresas também desempenham um papel importante no financiamento de empreendimentos de impacto, seja a partir de doações que podem ou não compor ações de marketing destes empreendimentos, seja a partir de convênios, troca de conhecimentos, parcerias estratégicas e uma série de outros formatos relacionais que são formatadas a cada dia.

É importante que as organizações de impacto identifiquem empresas cujos valores e missão estejam alinhados com os seus. A construção de parcerias sólidas e a comunicação efetiva sobre o impacto gerado são fundamentais para atrair o interesse e o apoio das empresas.

Além disso, é fundamental buscar orientação jurídica e contábil para garantir que os acordos sejam justos e transparentes para ambas as partes. Empresas podem oferecer apoio financeiro por meio de diferentes mecanismos, como:

- **DOAÇÃO DIRETA**  
Algumas empresas optam por fazer doações diretas para organizações de impacto, tanto empreendimentos em fase nascente, como para a OEI. Essas doações podem ser feitas como parte de suas estratégias de responsabilidade social corporativa (RSC) ou como forma de contribuir para causas específicas relacionadas aos seus valores e missão. Há tributação envolvida. OEI com fins de lucro também podem acessar doação de empresas, desde que não atuem no mesmo grupo econômico ou tenham interesses comuns em relação às empresas doadoras; sendo mais recorrente a doação direta de empresas para organizações de sem fins de lucro; logo, OEI desta tipologia devem atentar para essa possibilidade.
- **ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE)**  
(acrônimo dos atributos Environmental, Social and Governance, em português refere-se como ASG, atributos ambiental, social e de governança): As empresas estão cada vez mais adotando práticas ESG, que envolvem considerações ambientais, sociais e de governança em suas operações. Além de adotar medidas internas, as empresas podem direcionar recursos financeiros para projetos e organizações que promovam esses princípios.
- **PATROCÍNIO**  
As empresas podem patrocinar eventos, projetos ou iniciativas de organizações de impacto. Isso pode envolver o fornecimento de recursos financeiros, apoio

logístico, divulgação da marca ou outras formas de suporte. Uma empresa pode, por exemplo, patrocinar um curso ou um seminário que também poderá gerar receitas para a organização realizadora obtidas através do pagamento de ingressos, por exemplo.

- **INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**  
O investimento social privado ocorre quando as empresas direcionam recursos financeiros para projetos ou organizações de impacto, com o objetivo de gerar benefícios sociais ou ambientais, além do retorno financeiro. Esses investimentos podem ser feitos por meio de fundos de investimento social ou diretamente pelas empresas.
- **AJUSTAMENTO DE CONDUTA**  
O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) é um acordo extrajudicial celebrado entre o Ministério Público (MP), uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas e, em alguns casos, outros órgãos públicos. O objetivo do TAC é solucionar conflitos de forma consensual, evitando a necessidade de um processo judicial. Uma OEI sem fins lucrativos, pode ser valer de um TAC para obter recursos financeiros para suas atividades e projetos, para reparar danos causados por empresas e para apoiar a regularizar atividades de empresas. Importante se informar com contador, advogado e saber como se apresentar ao MP e aos magistrados para viabilizar essa possibilidade que não é comum no campo das OEI e do ecossistema de inovação nacional de modo geral.
- **CLÁUSULAS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D) DE CONTRATOS GOVERNAMENTAIS**  
As Cláusulas de P&D são instrumentos presentes em contratos de concessão, permissão e autorização para exploração de recursos naturais, como petróleo, gás natural, minérios e água, e também em setores como o elétrico e o de transporte. Elas cláusulas exigem que as empresas contratantes invistam um percentual da sua receita bruta em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações em áreas estratégicas para o país. Assim, não apenas os empreendimentos assistidos pelas OEI podem acessá-las, como também as próprias OEI podem desenvolver alguma pesquisa aplicada de modo que passe a ser aderente a essa possibilidade de obtenção de recursos.

## Agências de Fomento ao Desenvolvimento e à Inovação



### EM POUCAS PALAVRAS:

Agências de Fomento são entidades (públicas e privadas) que apoiam o desenvolvimento e a inovação em diversos setores. Elas oferecem recursos financeiros (reembolsáveis e não reembolsáveis), técnicos e de gestão para empresas, startups, universidades e outros agentes. O marco legal da inovação no Brasil habilita que qualquer organização brasileira possa ser potencialmente elegível para acessar recursos dessas agências, sendo interessante que as OEI se constituam como ICT para ampliar as possibilidades de acesso.



### QUAL É A VANTAGEM DESSE MODELO:

Estes recursos potencialmente permitem que mecanismos de apoio à inovação, e OEI, invistam em infraestrutura, programas de mentoria, treinamento e outros recursos. Acessar recursos de também agências propicia às OEI melhoria da credibilidade no ecossistema e aos seus clientes/beneficiários (empreendimentos assistidos), reduzindo o risco para investidores privados e facilitando a captação de recursos adicionais.



### OBSTÁCULOS E DESAFIOS:

As agências de fomento (em especial as públicas) podem ter processos muito complexos e burocráticos, implicando em assimetria de informação e dificuldade de cumprir normas e procedimentos exigidos, que podem ser pouco intuitivos e inconsistentes. Os recursos de agências têm normalmente alta competitividade pelos recursos disponíveis, sendo interessante que seus projetos sejam diferenciados, sendo que propostas coletivas, escritas de modo colaborativo com diferentes agentes do ecossistema, podem ficar mais relevantes em relação a outros quando da concorrência pública. Muitas OEI têm equipes enxutas, dificultando a preparação de propostas competitivas e a gestão eficiente dos recursos recebidos, além do mais a falta de expertise em áreas como contabilidade, gestão de projetos e elaboração de relatórios, o que pode levar a erros e atrasos na execução dos projetos.



### PONTOS DE ATENÇÃO:

As OEI devem buscar informações atuais e relevantes sobre editais recorrentes e pontuais de agências de

fomento, público e privadas; devem ainda primar pela profissionalização de seus esforços de captação de recursos para serem mais assertivos na mobilização e gestão de recursos de agências.

As agências de fomento ao desenvolvimento e à inovação desempenham um papel fundamental no financiamento de projetos e empreendimentos de impacto. Essas agências podem oferecer oportunidades de contratação direta, por meio das quais as organizações podem receber recursos para a execução de suas atividades.

No Brasil, podemos citar como agências públicas a Finep (Financiadora de Estudos e Projetos do governo federal, ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia; o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social); e as fundações de Amparo à Pesquisa como a FAPESP (do Estado de São Paulo). Como agência privada podemos mencionar o **Instituto Serrapilheira**<sup>27</sup> Há ainda agências internacionais de fomento também disponíveis para o ecossistema brasileiro.

A contratação direta ocorre quando as agências selecionam organizações ou projetos específicos para receberem financiamento, sem a necessidade de um processo competitivo. Essa forma de financiamento pode ser vantajosa, pois simplifica o processo de obtenção de recursos e oferece maior segurança financeira para as organizações.

Para acessar essas oportunidades de contratação direta, é importante que as organizações estejam alinhadas com as áreas de interesse e os objetivos das agências de fomento. É necessário pesquisar e acompanhar os editais, chamadas ou programas lançados por essas agências, bem como compreender os critérios e requisitos para se candidatar.

Além disso, é importante preparar uma proposta sólida que demonstre a relevância do projeto, seu potencial de impacto e a capacidade da organização em executá-lo. A documentação necessária e os prazos devem ser rigorosamente seguidos para garantir uma candidatura bem-sucedida.

As agências podem oferecer recursos financeiros significativos para impulsionar o crescimento e a sustentabilidade das organizações de impacto. Portanto, é recomendado explorar essas oportunidades e buscar parcerias estratégicas com elas para obter financiamento direto.

<sup>27</sup> <https://serrapilheira.org/>

## Entidades Mantenedoras



### EM POUCAS PALAVRAS:

Entidades mantenedoras são as organizações responsáveis pela administração e gestão de instituições de ensino, inclusive do ensino de nível superior (universidades; IES). Elas podem ser públicas, privadas ou comunitárias (caso de muitas universidades confessionais no Brasil, ver Mello 2018), e assumem a função de garantir o funcionamento das suas mantidas, assegurando a qualidade do ensino e a infraestrutura necessária ao aprendizado dos alunos e pesquisadores. As OEI que são vinculadas a IES já contam com recursos de transferência interna, tanto para financiar a remuneração de equipe, como para operar a própria estrutura operacional. As mantenedoras podem ser as proponentes ativas de oportunidades para suas incubadoras, aceleradoras etc. em editais públicos e privados.



### QUAL É A VANTAGEM DESSE MODELO:

O recebimento de recursos de transferência das entidades mantenedoras da universidade pode trazer diversos benefícios para as OEI que têm vínculo universitário, desde o fortalecimento da estrutura operacional e a ampliação do escopo de atuação até a sustentabilidade financeira e o impacto positivo na comunidade.



### PARA QUEM SE DESTINA:

Se aplica às OEI, especialmente vivenciadas por incubadoras universitárias.



### OBSTÁCULOS E DESAFIOS:

A dependência de verbas da mantenedora, seja ela pública ou privada, pode tornar a OEI vulnerável a cortes orçamentários, mudanças nas políticas internas de transferências e de financiamento da organização.



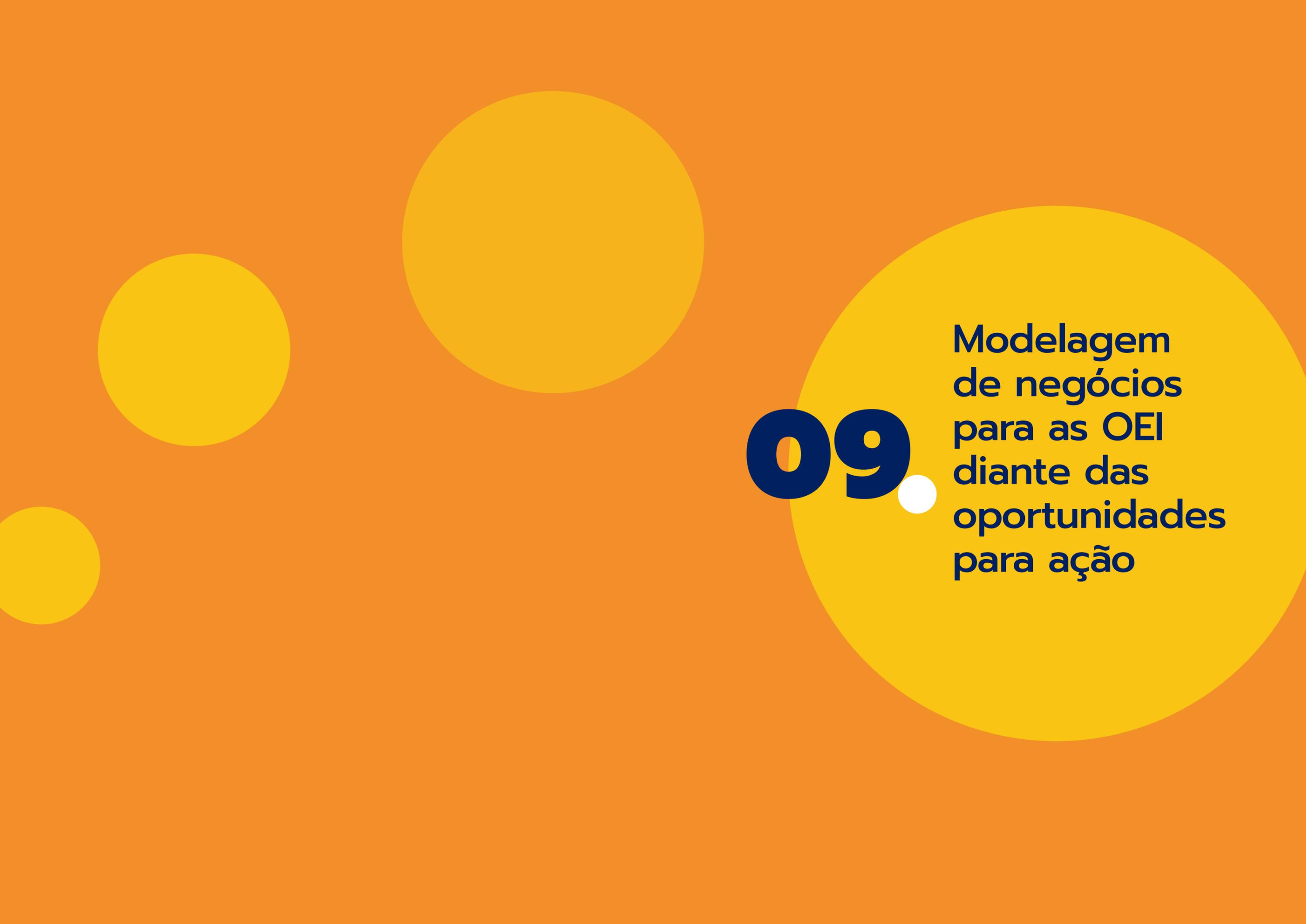
### PONTOS DE ATENÇÃO:

É importante que a OEI busque fortalecer sua rede de contatos internamente, de modo a estabelecer boa relação com outros órgãos ligados à mantenedora. A promoção de uma cultura de inovação e empreendedora na comunidade universitária e na região onde a OEI está localizada é relevante para ajudar na diversificação de parcerias e complementaridade de competências e atividades ligada aos projetos da mantida (OEI) e de sua mantenedora.

Parte significativa das OEI que operam no Brasil hoje em dia têm sua estrutura inserida numa entidade mantenedora, quase sempre uma Instituição de Ensino Superior, muitas vezes pública, de onde vem a maior parte do recurso que utilizam para realizar seu trabalho.

Este recurso pode se materializar através de bolsas de estudo e pesquisa para docentes e discentes que participam da iniciativa, da sessão de estrutura física como salas e laboratórios ou mesmo pela possibilidade de acesso a conteúdo produzido por outros departamentos.

Por confortável que possa parecer, uma incubadora que tem seu orçamento dependente de uma entidade mantenedora sobre a qual sua gestão não tem governança dificilmente chegará a uma situação de sustentabilidade, visto que sua existência e trabalho sempre dependerá da entidade em que está inserida.



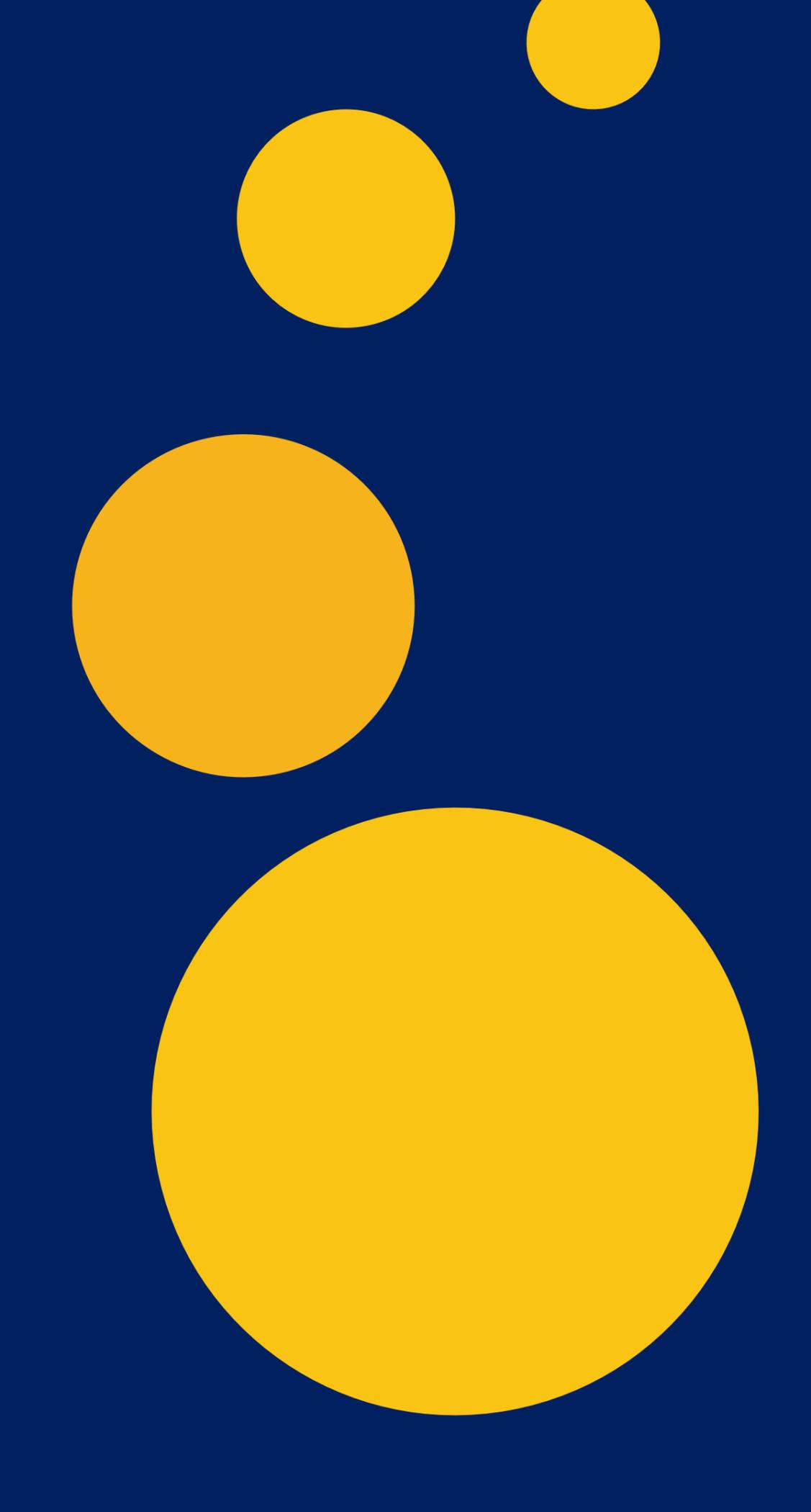
**09.**

**Modelagem  
de negócios  
para as OEI  
diante das  
oportunidades  
para ação**

O estudo do ICE de 2020 (Comini et al.) desvelou oportunidades para ação, apresentadas a seguir, as quais as OEI podem lançar mão para aprimorar seus esforços de mobilidade de recursos visando sustentabilidade financeira. .

<b>AMBIENTE INTRAORGANIZACIONAL</b>	no ambiente intra organizacional; recursos para arregimentação de equipe; diversificação de fontes de recursos.
<b>DIVERSIFICAÇÃO DE FONTES DE RECEITA</b>	aproximação com grandes empresas e investidores.
<b>ATUAÇÃO NO ECOSISTEMA</b>	mecanismos de fomento para fortalecimento organizacional; estruturação de programas de fortalecimento institucional e captação de recursos; fortalecimento de ecossistemas locais; colaboração e atuação em rede; implementação de mecanismos de remuneração por impacto; fortalecimento de iniciativas de advocacy.

Independente de como a OEI desenha e implementa seu próprio modelo de negócios, é importante que ela busque diversificar suas possibilidades e suas parcerias, sendo importe que também preveja eventual pivotagem de seus modelos, produtos/serviços, situando o seu cliente/beneficiário no centro das atenções e aplicando uma cultura organizacional de inovação, de modo a se visitar todo o tempo, observando tendências e boas-práticas a serem incorporadas em dinâmicas de melhoria contínua.



# 10.

Reflexões  
Finais

Como você viu, não faltam elementos para se elaborar um plano estratégico de sustentabilidade para uma Organização de Apoio a Empreendimentos de Impacto. Chegou a hora de juntar o pessoal e definir o que será feito, como e quando, no sentido de garantir que no prazo estabelecido as metas de captação serão cumpridas.

Mas calma. É preciso repetir: antes de mais nada, é preciso conhecer as características de sua instituição (natureza jurídica institucional, força de trabalho, estrutura, orçamento, plano de trabalho e de desenvolvimento, conjuntura local, base social, visão e princípios). Atenção: não estamos falando apenas de dinheiro. Nenhum recurso será bem-vindo caso sua origem seja uma instituição ou empresa cuja ação ou imagem sejam dissonantes dos objetivos da organização que se pretende beneficiar.

Isso porque sobre a escolha das formas de captação a que iremos recorrer, não há respostas certas. Não há fontes de financiamento melhores ou piores, mais ou menos eficazes. O que há são fontes mais ou menos adequadas ao formato, ao tamanho, à estrutura, à localização e à força de trabalho

disponível de cada organização que se espera beneficiar deste planejamento.

Assim, por mais que a locação de espaço físico possa ser uma forma muito eficiente de captar recursos, ela não será possível para uma organização que atua em duas salas emprestadas por uma universidade. Da mesma forma, se não houver pessoas na organização capacitadas a prospectar e escrever projetos, não valerá a pena contar com editais de agências de cooperação como uma perspectiva válida de suprir as necessidades materiais.

Independentemente do tamanho e das características de sua organização, porém, vale sempre um velho ditado: 'nunca deixe todos os ovos numa cesta só'. Um bom plano de sustentabilidade é aquele que adequa as capacidades da organização às suas necessidades de buscar recursos, compreendendo que quanto mais fontes doadoras houver, menor risco correm as atividades caso eventualmente algum financiador precise ser descontinuado.

Mãos à obra e bom trabalho!

# 11 Referências

ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORAS. Sobre. Anprotec: Brasília 2024a. Disponível em <<https://anprotec.org.br/site/sobre/>>, acesso em janeiro de 2024.

ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORAS. Mecanismo de geração de empreendimentos e ecossistemas de inovação. Anprotec: Brasília, 2024b. <https://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/>

ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORAS. Impactos do Modelo Cerne. Brasília: FIA, Anprotec, Sebrae, Março, 2021. Disponível em <<https://informativo.anprotec.org.br/estudo-impactos-cerne>>, acesso janeiro de 2024.

ARMENI, Andrea; FERREYRA DE BONE, Miguel. Innovations in financing structures for impact enterprises: a spotlight on Latin America. 2017.

BRETTAS, Gabriela. Olhares sobre a atuação do investimento social privado no campo de negócios de impacto. Erika Sanchez Saez, Graziela Santiago e José Marcelo Zacchi (Orgs.) São Paulo: GIFE, 2018. ISBN 978-85-88462-32-8

COHEN, Ronald. On Impact: A Guide to the Impact Revolution; Publisher, Sir Ronald Cohen, 2019.

COMINI, Graziella M.; PIRES, Sheila. O.; BRANDAO, D.; HORA, A.. Um olhar para a sustentabilidade de organizações de apoio a empreendimentos de impacto. São Paulo, ICE, 2020. Disponível em <[http://ice.org.br/wp-content/uploads/2020/12/2020\\_Estudo-sobre-sustentabilidade-financeira\\_Finaldez.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/2020/12/2020_Estudo-sobre-sustentabilidade-financeira_Finaldez.pdf)>, acesso em janeiro de 2024.

CHESBROUGH, H. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business Press, 2003.

DINIZ, Raquel; KAMISKI, Anette. Guia Negócios de impacto: oferta de capital. 2ª edição. Rio de Janeiro: Sebrae RJ, 2017. Disponível em <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/733e4b479e9a05244b53bbedbc564545/\\$File/7698.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/733e4b479e9a05244b53bbedbc564545/$File/7698.pdf)>, acesso em janeiro de 2024.

GIANONCELLI, A., GAGGIOTTI, G., MIGUEL, A., CHARRO, I. Enablers of Impact - The Role of Incubators and Accelerators in Bridging Investment and Solutions, 2020. European Venture Philanthropy Association (EVPA); MAZE – Decoding Impact. Disponível em <<https://sinapse.gife.org.br/download/enablers-of-impact>>, acesso em janeiro de 2024.

GUTMANN, T., CHOCHOIEK, C., & CHESBROUGH, H. Extending Open Innovation: Orchestrating Knowledge Flows from Corporate Venture Capital Investments. California Management Review, 65(2), 45-70. (2023). <https://doi.org/10.1177/00081256221147342>

HELLMAN, J. (2020). Feeling Good and Financing Impact: Affective Judgments as a Tool for Social Investing. Historical Social Research, 45(3), 95-116. Disponível em <https://doi.org/10.12759/hsr.45.2020.3.95-116>. Acesso em 20/2/24.

Laboratório de Inovação Financeira - LAB. Financiamento para o alcance dos ODS: A Agenda do Blended Finance no Brasil. 2022. Disponível em <<https://labinovacaofinanceira.com/wp-content/uploads/2022/06/%E2%80%8BLAB-Financiamento-para-o-alcance-dos-ODS-a-Agenda-do-Blended-Finance-no-Brasil.pdf>>, acesso em janeiro de 2024.

LAURSEN, E. et al. (Org.). Ecossistema de apoio ao NIS: principais atores no Brasil. Rio de Janeiro: PUC-Rio, IAG, 2021. E-book (59 p.). ISBN 978-65-00-26532-3. Disponível em <[http://cemp.iag.puc-rio.br/nis\\_ecossistema](http://cemp.iag.puc-rio.br/nis_ecossistema)>, acesso em: 15 fev. 2024.

MELLO, Ruth E. S de. Incubadoras universitárias de negócios de impacto social: origens, diferenças e desafios. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro, 2018.

MCTI - MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, COMUNICAÇÕES E INOVAÇÕES. Programa Nacional de Apoio aos Ambientes Inovadores (PNI) Revisão com a Consolidação das Contribuições da Consulta Pública MCTIC no 01/2019 Termo de referência. Brasília: MCTI, Maio de 2019. Disponível em <[https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/04/Termo-de-Referencia-PNI-20-05\\_2019\\_v07\\_Pos-CP.pdf](https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/04/Termo-de-Referencia-PNI-20-05_2019_v07_Pos-CP.pdf)>, acesso em janeiro de 2024.

MICHELSEN, Kristina, Revenue-Based Financing. in: The Guide to Financing the Community Supported Farm, University of Vermont, Center for Sustainable Agriculture, 35-37, 2012. Disponível em <<https://www.uvm.edu/newfarmer/business/finance-guide/Chapter7.pdf>>, acessado em 20/2/24.

SANCHO, Beatriu C., CHRISTOPOULOS, Tania P., MELLO, Ruth E. S. de., & MATOS, P. V.. (2022). Títulos de impacto social como política pública: panorama internacional e contribuições para a implementação no Brasil. Revista De Administração Pública, 56(2), 309-323, 2022. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/0034-761220210245>>, acesso janeiro de 2024.



**12** Anexo

## Glossário de termos-chave relacionados ao ecossistema

**ACELERADORAS DE NEGÓCIOS:** são uma das tipologias ligadas aos “mecanismos de apoio a empreendimentos ou empresas nascentes que já possuem um modelo de negócio consolidado e com potencial de crescimento rápido. Possuem conexões com empreendedores, investidores, pesquisadores, empresários, mentores de negócios e fundos de investimento e oferecem benefícios que podem incluir mentoria, avaliação, treinamentos, crédito ou investimento por meio de fundos ou de capital de risco. III. Espaços abertos de trabalho cooperativo ou de coworking: locais de trabalho voltados a profissionais ou empresas, com infraestrutura tecnológica e de negócios e modalidades flexíveis de contratação e uso, visando o estímulo à inovação aberta e colaborativa, ao fomento da interação entre profissionais de diversas especialidades e competências e o compartilhamento informal de conhecimento” (MCTI, 2019).

**AMBIENTES PROMOTORES DE INOVAÇÃO** são “espaços propícios à inovação e ao empreendedorismo, que constituem ambientes característicos da economia baseada no conhecimento, articulam as empresas, os diferentes níveis de governo, as Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação, as agências de fomento ou organizações da sociedade civil, compreendendo os ecossistemas de Inovação e os mecanismos de geração de empreendimentos” (MCTI, 2019).

**ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES.** Fundada em 1987, reúne mais de meio milhão de associados, sendo 69% delas incubadoras, 8% parques científico-tecnológicos (C&T) em operação, 11% parques C&T em implantação, e 11% de aceleradoras (FIA/Anprotec/Sebrae, 2021). A Associação atua como líder do movimento no Brasil, promovendo atividades de qualificação profissional e institucional ao ecossistema, articulando políticas públicas em prol da inovação, e mantendo relação com a fronteira do conhecimento baseado em evidências de modo comprometido à sua ampla difusão. Tem desempenhado especial relevância ao desenvolvimento de incubadoras de empresas e parques tecnológicos brasileiros ao longo de suas quatro décadas de vida, cuja implantação disseminou a ideia do empreendedorismo inovador no país, consolidando um dos maiores ecossistemas mundiais de inovação. Essa rede de apoio à inovação demonstra o êxito da Anprotec em relação a seus anseios, cuja contribuição à formação de uma indústria que visa

melhoria da competitividade nacional coadunado com a visão de sustentabilidade organizacional e planetária.

**ÁREAS DE INOVAÇÃO:** tipo de ecossistema de inovação; são “espaços geográficos que agregam instalações físicas, de infraestrutura, tecnológicas, institucionais e culturais, que atraem pessoas empreendedoras com novas ideias e capital, e se voltam à inovação e desenvolvimento da sociedade do conhecimento” (MCTI, 2019).

**ARRANJO PROMOTOR DE INOVAÇÃO:** tipo de ecossistema de inovação. “É uma ação programada e cooperada envolvendo ICT, empresas e outras organizações, em determinado setor econômico especializado, visando ampliar sua capacidade de inovação, seu desenvolvimento econômico, social e ambiental, dotada de uma entidade gestora pública ou privada, que atua como facilitadora das atividades cooperativas” (MCTI, 2019).

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS:** Em inglês o termo utilizado é fundraising. Diz respeito à ação de buscar composição de recursos financeiros para uma organização ou para realização de projetos. Em 2021, o Brasil regulamentou a captação de recursos para organizações da sociedade civil (OSC) como uma profissão oficialmente reconhecida no Brasil, a partir da sua inclusão no Código Brasileiro de Ocupações – CBO, realizada pelo Ministério da Economia, fator de atenção para OEI que se constituem como OSC.

**CENTROS DE INOVAÇÃO:** tipo de ecossistema de inovação, tratam-se de “instalações que realizem ações coordenadas para a promoção da inovação, por meio de governança, integração, qualificação, atração de investimentos e conexão empreendedora. Podendo reunir, em um mesmo espaço físico, startups, aceleradoras, incubadoras, empresas de diversos portes, instituições âncoras, universidades, centros de pesquisas, investidores e instituições de fomento à inovação e ao empreendedorismo” (MCTI, 2019).

**CIDADES INTELIGENTES:** tipo de ecossistema de inovação. Envolve a ideia de um município que executa “programa ou iniciativa de absorção de soluções inovadoras, especialmente ligadas às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), ao movimento da Internet das Coisas e ao fenômeno do Big Data [e inteligência artificial], de modo a otimizar o atendimento às suas demandas públicas, aproximando-se, tanto quanto possível, do estágio tecnológico vigente da humanidade” (MCTI, 2019, grifo nosso).

**DISTRITOS DE INOVAÇÃO:** tipo de ecossistema de inovação, designa as “áreas geográficas, dentro das cidades, onde instituições-âncora ou empresas líderes, juntamente com empresas maduras de base tecnológica, conectam-se com empresas nascentes e mecanismos de geração de empreendimentos. São áreas fisicamente compactas, com fácil acessibilidade, com disponibilidade tecnológica e que oferecem espaços de usos mistos residencial, de negócios e comercial” (MCTI, 2019).

**ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO,** são “espaços que agregam infraestrutura e arranjos institucionais e culturais, que atraem empreendedores e recursos financeiros, constituem lugares que potencializam o desenvolvimento da sociedade do conhecimento e compreendem” parques, territórios inteligentes, distritos de inovação, polo tecnológico, arranjo promotor de inovação, centros e áreas de inovação (MCTI, 2019).

**EMPREENDIMENTOS INOVADORES** são organizações de qualquer porte formalmente constituídas, como também empreendimentos ainda não formalizados desde que em fase de concepção e desenvolvimento de um modelo de negócios, que comprovem desenvolver atividades de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação, associadas aos ambientes promotores da inovação (MCTI, 2019).

**ESPAÇOS ABERTOS DE TRABALHO COOPERATIVO OU DE COWORKING:** tratam-se de outra tipologia ligada aos mecanismos. Neste caso, se diferenciam dos demais por serem “locais de trabalho voltados a profissionais ou organizações, com infraestrutura tecnológica e de negócios e modalidades flexíveis de contratação e uso, visando o estímulo à inovação aberta e colaborativa, ao fomento da interação entre profissionais de diversas especialidades e competências e o compartilhamento informal de conhecimento” (MCTI, 2019).

**ESPAÇOS DE GERAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS:** são mecanismos de geração de empreendimentos e dizem respeito aos locais ou iniciativas voltadas à geração de empreendimentos inovadores e apoio ao desenvolvimento de empresas nascentes de base tecnológica, podendo incluir componente virtual ou descentralizado de suporte à transformação de ideias em empreendimentos de sucesso (MCTI, 2019).

**ICE - INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL.** Atua desde sua fundação no fomento à inovação social no Brasil. E, desde 2012,

apontou como foco o fortalecimento do ecossistema de investimentos e negócios de impacto. Em 2015, o ICE deu início ao Programa de Incubação e Aceleração de Impacto em parceria com o Sebrae e a Anprotec que visa fortalecer organizações de apoio a empreendimentos de impacto, e já beneficiou uma rede de 75 organizações em todo o país, até 2020. O ICE também desenvolve conteúdos, ferramentas, capacitações, premiações, apoio a projetos e diversas outras atividades de fomento ao empreendedorismo inovador com foco em impacto social (Comini et al., 2020).

**INCUBADORAS DE EMPRESAS:** tipologia associada aos mecanismos de apoio a empreendimentos. É uma “organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação” (MCTI, 2019).

**INSTITUIÇÃO CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA E DE INOVAÇÃO (ICT).** Conformam um órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta ou pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, legalmente constituída sob as leis brasileiras, com sede e foro no País, que inclua em sua missão institucional ou em seu objetivo social ou estatutário a pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico ou o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos (MCTI, 2019).

**INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES).** Uma Instituição de Ensino Superior (IES) é uma organização que oferece cursos de graduação e pós-graduação. No Brasil, as IES podem ser públicas ou privadas. As públicas são mantidas pelo governo federal, estadual ou municipal, enquanto as privadas são mantidas por empresas ou entidades sem fins lucrativos. Para funcionar, uma IES precisa ser credenciada pelo Ministério da Educação (MEC). Isso significa que o MEC avaliou a qualidade da instituição e seus cursos, e verificou se eles estão de acordo com as diretrizes nacionais de educação superior. Muitas IES têm incubadoras de empresas que apoiam as ações de inovação da universidade em articulação das ações de ensino, pesquisa e extensão, as quais são indissociáveis.

**LABORATÓRIOS ABERTOS DE PROTOTIPAÇÃO DE PRODUTOS E PROCESSOS (MAKERSPACES):** são mecanismos de geração de empreendimentos sob a forma de “laboratórios e oficinas de uso compartilhado e abertas a múltiplos públicos e

equipadas com ferramentas de fabricação digital e prototipação rápida, controladas por computador e operando com os mais diversos materiais de suporte. Permitem a fabricação rápida, flexível e de baixo custo de objetos físicos, de modo a possibilitar a exploração criativa de ideias, o desenvolvimento de testes de conceito, protótipos e aplicações e o estímulo à cultura de compartilhamento e produção cooperada (MCTI, 2019).

**MECANISMOS DE GERAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS:** são “organizações, programas ou iniciativas de geração de empreendimentos inovadores e apoio ao desenvolvimento de empresas nascentes de base tecnológica, os quais se baseiam em diferenciais tecnológicos ou buscam a solução de problemas ou desafios sociais e ambientais, mediante suporte para transformar ideias em empreendimentos de sucesso”, e compreendem incubadoras, aceleradoras, coworkings, markerspaces e demais espaços de geração de empreendimentos (MCTI, 2019; Anprotec 2024).

**MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS:** Termo mais abrangente relacionado à busca de recursos financeiros e não financeiros para projetos e organizações; ampliam as possibilidades de parcerias entre pessoas e interinstitucionais.

**OEI - ORGANIZAÇÃO DE APOIO A EMPREENDIMENTOS DE IMPACTO,** sigla que este guia se referiu de modo genérico às incubadoras, aceleradoras e outros mecanismos de apoio a empreendimentos de impacto; conforme opção textual do estudo de 2020 (Comini et al., 2020).

**PARQUES TECNOLÓGICOS:** tipo de ecossistema de inovação, refere-se ao “complexo planejado de desenvolvimento empresarial e tecnológico, promotor da cultura de inovação, da competitividade industrial, da capacitação empresarial e da pro-

moção de sinergias em atividades de pesquisa científica, de desenvolvimento tecnológico e de inovação, entre empresas e uma ou mais ICTs, com ou sem vínculo entre si” (MCTI, 2019).

**POLO TECNOLÓGICO:** tipo de ecossistema de inovação. Refere-se a um “ambiente industrial e tecnológico caracterizado pela presença dominante de micros, pequenas e médias empresas com áreas correlatas de atuação em determinado espaço geográfico, com vínculos operacionais com ICT, recursos humanos, laboratórios e equipamentos organizados e com predisposição ao intercâmbio entre os entes envolvidos para consolidação, marketing e comercialização de novas tecnologias” (MCTI, 2019).

**SEBRAE - SERVIÇO DE SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:** é uma entidade privada sem fins lucrativos que atua em todo o território nacional. Sua missão é fomentar o desenvolvimento sustentável e a competitividade das micro e pequenas empresas (MPEs), que representam mais de 90% dos negócios do Brasil e são responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda no país. Criado em 1972, o Sebrae pode ser visto como uma organização para-governamental que é mantido por meio de uma contribuição compulsória paga por todas as empresas brasileiras, independentemente do seu porte, garantindo assim autonomia e independência, ainda que também lance mão de outras formas de obtenção de receitas (cursos e treinamentos, consultoria, eventos, publicação etc.) Oferece uma ampla gama de serviços para auxiliar os empreendedores em todas as etapas do ciclo de vida do seu negócio, desde a abertura até a gestão e o crescimento; inclusive, de negócios de impacto socioambiental. O Sebrae Nacional e suas regionais são relevantes dinamizadores de ecossistemas de inovação em todo o Brasil, sendo parceiros recorrentes da Anprotec, do ICE, do MCTI, dentre outros.

## Sobre os autores deste guia

### DAIANE DULTRA.

Consultora especializada em gestão de projetos de impacto com mais de 16 anos de experiência em fortalecimento institucional e sustentabilidade financeira. Tem apoiado organizações sociais, negócios de impacto e startups a impulsionarem seus resultados na captação de recursos, a partir de consultoria e mentoria. Também mantém um projeto de democratização do conhecimento sobre o tema no youtube e redes sociais, além de dois cursos online.

### MARCELLO DE MIRANDA BORIO.

Doutorando em Sistemas de Gestão Sustentáveis na Universidade Federal Fluminense (UFF) onde desenvolve sua pesquisa sobre os negócios de impacto socioambiental, investimento de impacto e inovação social. É Administrador, possui MBA em estratégia e Mestre em Sistemas de Gestão pela UFF. Conselheiro de Administração formado pelo IBGC e possui a certificação Sustainability Reporting Standards (GRI).

Pesquisador membro do GECOPI (Grupo de Pesquisa em Conhecimento, Pessoas e Inovação) da Escola de Engenharia/UFF, atua como professor no MBA ESG Management da PUC-Rio e no curso de educação continuada Negócios de Impacto Socioambiental. É também consultor e mentor de negócios de impacto na incubadora da ESDI/UERJ e mentor de negócios na Agência de Inovação da UFF (AGIR) e atua como avaliador do programa InovAtiva de Impacto, promovido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC).

Com mais de 30 anos de experiência, atuou como executivo sênior e consultor em organizações de diversos segmentos e portes. Especialista em estratégia, gestão e governança corporativa, atualmente, é conselheiro independente em organizações dos segmentos de óleo e gás, serviços e tecnologia para saúde. É também Diretor Executivo de Qualificação e Certificação da Associação Brasileira de Mentores de Negócios (ABMEN), sócio fundador da empresa de consultoria Intelix Soluções.

### RUTH ESPINOLA SORIANO DE MELLO.

Pós-doutora em Design pela ESDI/UERJ (até 2023.2). Doutora em Ciências Sociais pela PUC-Rio, mestre em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela UFRRJ (2006), especialista em Políticas Públicas e Governo pelo IUPERJ (2003) e graduada em Ciências Econômicas pela UFRJ (2000). Desde 2023, graduanda em neurociências pela PUC-Rio. Desde 2012, professora do Instituto de Administração e Gestão (IAG) de cursos de graduação e de pós-graduação da PUC-Rio em disciplinas ligadas à inovação, ESG, educação empreendedora, economia criativa, empreendedorismo de impacto socioambiental positivo, desenvolvimento local e planejamento de negócios. Integrou a equipe de coordenação e docência do Programa de Pós-Graduação lato sensu em Educação Empreendedora, do Departamento de Educação da PUC-Rio, financiado pelo MEC e Sebrae Nacional. Integrou o comitê de gênero, diversidade e inclusão da FAPERJ em 2023.1. É membro da Iniciativa Ínigo de Loyola/CPAL, articulação internacional de investigadores de universidades católicas e jesuítas, integra o grupo de estudos sobre "Competitividade empresarial em favor do bem-estar inclusivo e sustentável". É membro do grupo de pesquisa Núcleo de Estudos sobre Federalismo e Política e Desenvolvimento (NUFEPD), Dep. de Sociologia/PUC-Rio, do Núcleo de Estudos em Organizações Sustentáveis (NEOS) do IAG e do Núcleo de Pesquisa sobre Microempreendedorismo (NUME). Também está envolvida com grupo de estudos com atividades LGBTQIAPN+ visando estruturar estudos e projetos de extensão. Atuou por longo tempo em organizações da sociedade civil de perfil internacional e nacional com temas ligados à comércio internacional, gênero, educação popular e orçamento público). Desde 2008 se aproximou dos mecanismos de apoio à inovação e à geração de startups de base CTI, tendo sido gerente da Incubadora da PUC-Rio (Inst. Gênese) e cogenitora da Incubadora da ESDI/UERJ e liderou formação nacional de gestores de parques e de incubadoras (programa da Anprotec). É membro da Rede Academia B, da Academia ICE de Negócios e Investimentos de Impacto Socioambiental e da integra articulação Donut Brasil e envolvida com a promoção da Economia de Francisco e Clara. Por cerca de três anos, atuou como gestora do Ambulatório escola da PUC-Rio, do Departamento de Medicina. De 2018 até março de 2023 atuou como assessora da Diretoria de Tecnologia da FAPERJ para programas de política pública em CTI, especialmente na concepção, elaboração e avaliação de políticas em CTI. Desde 2022, é colaboradora do Instituto Dor (IDOR) em estudos e concepção de programas de graduação e pós-graduação na área médica e ações correlatas. Em 2019, ganhou prêmio de melhor prática nacional de ensino superior que contribui para o alcance dos ODS, da Rede Brasil do Pacto Global da ONU, ficou em primeiro lugar com o melhor relato de experiência de cultura empreendedora (Anprotec) e, em 2023, o curso que coordena performou dentre os top13 casos nacionais de boas-práticas em favor de qualificação profissional e cultura empreendedora (Anprotec). Por três anos seguidos, ficou em primeiro lugar no estado do RJ em premiação docente no âmbito do programa Desafio Sebrae Empreendedor Universitário. Sócia fundadora da empresa de consultoria Meraki Soluções em Serviços.

Realização:



Parceiro técnico:



Apoio:

