

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO DAS **EMPRESAS INCUBADAS**  
**DE IMPACTO SOCIAL E AMBIENTAL**  
DE MINAS GERAIS



**BLOOMBTECH**  
i m p a c t

execução:



realização:



SECRETARIA DE  
DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO  
CIÊNCIA, TECNOLOGIA  
E ENSINO SUPERIOR



# REALIZAÇÃO

## EBOOK BLOOMBTECH IMPACT

Coordenação: Renato da Silva Lacerda  
Conteúdo: Beatriz Marques Andrade e Tiago Paz Lasmar  
Projeto Gráfico: João Gabriel Reis

### Realização:

SECRETARIA DE  
CIÊNCIA, TECNOLOGIA  
E ENSINO SUPERIOR



#### Governo do Estado de Minas Gerais

Governador: Fernando Pimentel

#### Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia

Secretário de Estado de Ciência Tecnologia e Ensino Superior no Governo de Minas Gerais: Miguel Correa  
Sub-Secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação: Leonardo Dias  
Superintendente de Inovação tecnológica: Roberto Rosenbaum  
Diretoria de Ambientes de Inovação: Cecília Velasquez Serpa e Carolina Rezende



#### Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Minas

Presidente do Conselho Deliberativo: Olavo Machado Júnior  
Superintendente: Afonso Maria Rocha  
Diretor Técnico: Anderson Costa Cabido  
Diretor de Operação: Marden Márcio Magalhães

#### Unidade de Acesso à Inovação e Sustentabilidade - Sebrae Minas

Gerente: Anízio Dutra Vianna  
Gestora Programa Incubadoras de Empresas: Andréa Furtado de Almeida



Rede Mineira de Inovação

#### RMI - Rede Mineira de Inovação

Presidente: Ana Cristina de Alvarenga Lage  
Vice-Presidente: Maurício de Pinho Bitencourt

### Execução:



#### Associação Wylinka

Presidente: Ana Carolina Calçado Lopes Martins  
Vice-Presidente: Elimar Pires Vasconcellos

# SUMÁRIO

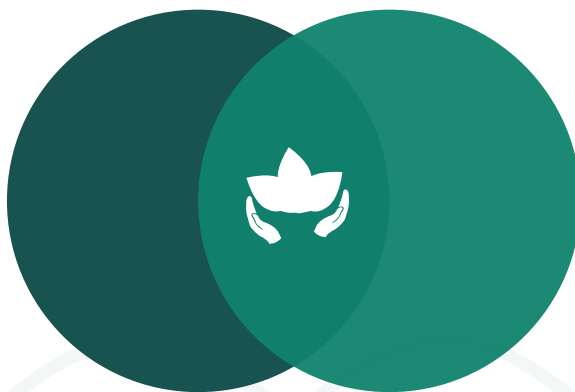
<b>1. Para início de conversa.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Desmistificando o conceito de negócios de impacto .....</b>	<b>6</b>
<b>3. O Programa BloomBTech Impact.....</b>	<b>8</b>
<b>4. O que o BBT Impact já mostrou de resultados para o ecossistema de Minas? .....</b>	<b>10</b>
<b>5. As etapas e metodologias do programa .....</b>	<b>15</b>
<b>6. Conclusões e considerações sobre o Programa .....</b>	<b>23</b>

# 1. Para início de conversa...

Nos últimos anos, presenciamos um avanço expressivo do Brasil em relação ao desenvolvimento dos ecossistemas de inovação e empreendedorismo. Diversos programas foram criados buscando incentivar a geração de novos negócios. Em torno dessas importantes iniciativas, todo um ambiente fértil para que esses novos negócios fossem criados, desenvolvidos, se consolidassem e se expandissem veio se estruturando.

Nesse novo ambiente, de muitas oportunidades para os empreendedores, uma nova temática veio se tornando cada vez mais recorrente e trazendo um novo perfil de organização. Trata-se das empresas de impacto social e ambiental. Esse tipo de negócio se preocupa mais com a comunidade e busca gerar valor positivo direto para a sociedade e para o meio ambiente. Ao contrário do que muitos pensam, os negócios de impacto social e ambiental apresentam características que os diferem das organizações filantrópicas (que dependem constantemente de recursos de terceiros). Apesar de terem o mesmo objetivo de maximização do impacto social e ambiental, essas organizações são autos-sustentáveis financeiramente.

**IMPACTO  
SOCIAL E  
AMBIENTAL**



**SUSTENTABILIDADE  
FINANCEIRA**

Mergulhados nesse contexto, nós da Wylinka, em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae MG), a Rede Mineira de Inovação (RMI) e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais (Sedectes) nos deparamos com um grande desafio: encontrar soluções, redesenhar modelos e pensar como tirar proveito de tudo que está acontecendo, de modo a alavancar e fortalecer os negócios de impacto social e ambiental, dentro das incubadoras de empresas mineiras.

Começamos então, a questionar: como poderíamos utilizar metodologias aplicadas em programas de aceleração de startups para apoiar o desenvolvimento dos negócios de impacto social e ambiental? Como poderíamos propor mecanismos para melhor direcionar e medir o desempenho dessas organizações? As reflexões foram muitas e, a partir daí, diversas soluções se desenrolaram.

E foi exatamente nesse movimento que nasceu, o programa BloomBTech Impact. O termo “Bloom”, que vem de florescer, significa o esforço para catalisar os avanços das empresas incubadas no Estado de Minas Gerais e o termo “Impact” faz referência ao Impacto Social e Ambiental, foco característico das empresas a serem abordadas pelo programa.

A proposta desse e-book é, portanto, **compilar os aprendizados que tivemos e oferecer para os gestores de incubadoras e outros interessados, um caminho mais claro de boas práticas no desenvolvimento de empresas incubadas com potencial ou foco em negócios de impacto social e ambiental.** O programa teve como objetivo dar suporte metodológico e direcionamento estratégico para 20 empresas incubadas em 12 diferentes incubadoras do Estado de Minas Gerais. O programa foi realizado no período de Julho a Dezembro de 2017.

## Boa leitura!

## 2. Desmistificando o conceito de negócios de impacto social

Por se tratar de uma temática que ainda vem se consolidando no Brasil, existem várias definições para classificar se um negócio é ou não enquadrado como sendo de impacto social e ambiental. Diversas organizações apresentam as suas próprias definições sendo necessário delimitar sob qual ponto de vista o Bloom BTech Impact iria trabalhar. Dessa maneira buscou-se o conceito alinhado a proposta do Programa e que se encaixasse no contexto das empresas Incubadas de Minas Gerais. Foi ele:

“Negócios de Impacto são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável.”<sup>1</sup>

Além disso, a Carta de Princípio para Negócios de Impacto Social e Ambiental define que para ser um negócio de impacto este deve ainda estar alinhado com as 4 características apresentadas a seguir:

### PRINCÍPIOS DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO



#### **Compromisso com a Missão Social e Ambiental:**

Todo Negócio de Impacto tem de explicitar o compromisso com sua missão social e ambiental como parte de seu objetivo central.



#### **Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado:**

Os Negócios de Impacto precisam ter sua Teoria de Mudança explícita, monitorada e reportada periodicamente.



#### **Compromisso com a Lógica Econômica:**

Os Negócios de Impacto têm de atuar com base num modelo de operação comercial voltado à sustentabilidade financeira.



#### **Compromisso com a Governança Efetiva:**

Os Negócios de Impacto consideram os demais atores do ecossistema como parte fundamental de seu desenvolvimento.

A Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS) é um movimento criado para identificar, conectar e apoiar organizações e temas estratégicos para o fortalecimento do campo das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto no Brasil. Veja mais em: “<http://forcatarefafinancassociais.org.br/>”

A importância de se ter um negócio que, além de gerar benefício para a sociedade de baixa renda e meio ambiente, seja também financeiramente atrativo, está relacionada à perenização e escalabilidade das ações de impacto. Isso, porque o ganho financeiro gera maior atratividade a esses tipos de iniciativas, aumentando a possibilidade de novos negócios surgirem e o mais importante, que esses negócios não encerrem suas operações quando auxílios financeiros que o suportam são cortados.

Considerando esse conceito apresentado e que direciona a abordagem proposta para o Programa BloomBTech Impact, percebe-se que nas incubadoras de empresas mineiras, muitos dos negócios não foram criados com exatamente esse propósito e características. Dessa forma, buscou-se modelar o programa para conseguirmos atingir 2 principais objetivos:

- 1** **Sensibilizar e capacitar as empresas incubadas com potencial de se tornarem futuros negócios de impacto social e ambiental.**
- 2** **Fortalecer o direcionamento estratégico dos negócios buscando sua melhor inserção de mercado e sustentabilidade econômica.**

Acredita-se que mesmo não sendo criadas com esse propósito e alinhadas com o conceito, muitas das empresas incubadas apresentam potencial para se tornarem futuras organizações de impacto social e ambiental. Isso permitirá o surgimento de cases de sucessos dentro das incubadoras e que irão inspirar futuros negócios a nascerem de forma mais convergente com a proposta dessas novas organizações.

## 3. O Programa BloomBTEch Impact

O programa BloomBTEch Impact teve uma missão muito clara: incentivar e fortalecer o desenvolvimento dos negócios de impacto social e ambiental no ambiente das incubadoras de empresas mineiras.

Para isso, resgatamos os resultados positivos e aprendizados do programa realizado em 2015. Conheça um pouco mais sobre o programa:



### O BLOOMBTECH: Desenvolvendo 117 empresas incubadas de Minas Gerais

Em 2015, por iniciativa do SEBRAE em parceria com RMI e Governo de Minas Gerais, foi criado um programa de direcionamento estratégico para empresas incubadas do Estado. O Bloom Business Technology, mais conhecido como BloomBTEch, contou com a participação de 117 empresas de 17 incubadoras, e teve como objetivo central direcionar as ações dos empreendedores para alavancar seus negócios e fortalecer o ecossistema da região.

Confira alguns resultados do programa:

**117** Empresas Participantes

**13** Cidades de Minas envolvidas no programa

**440** Horas de Workshops

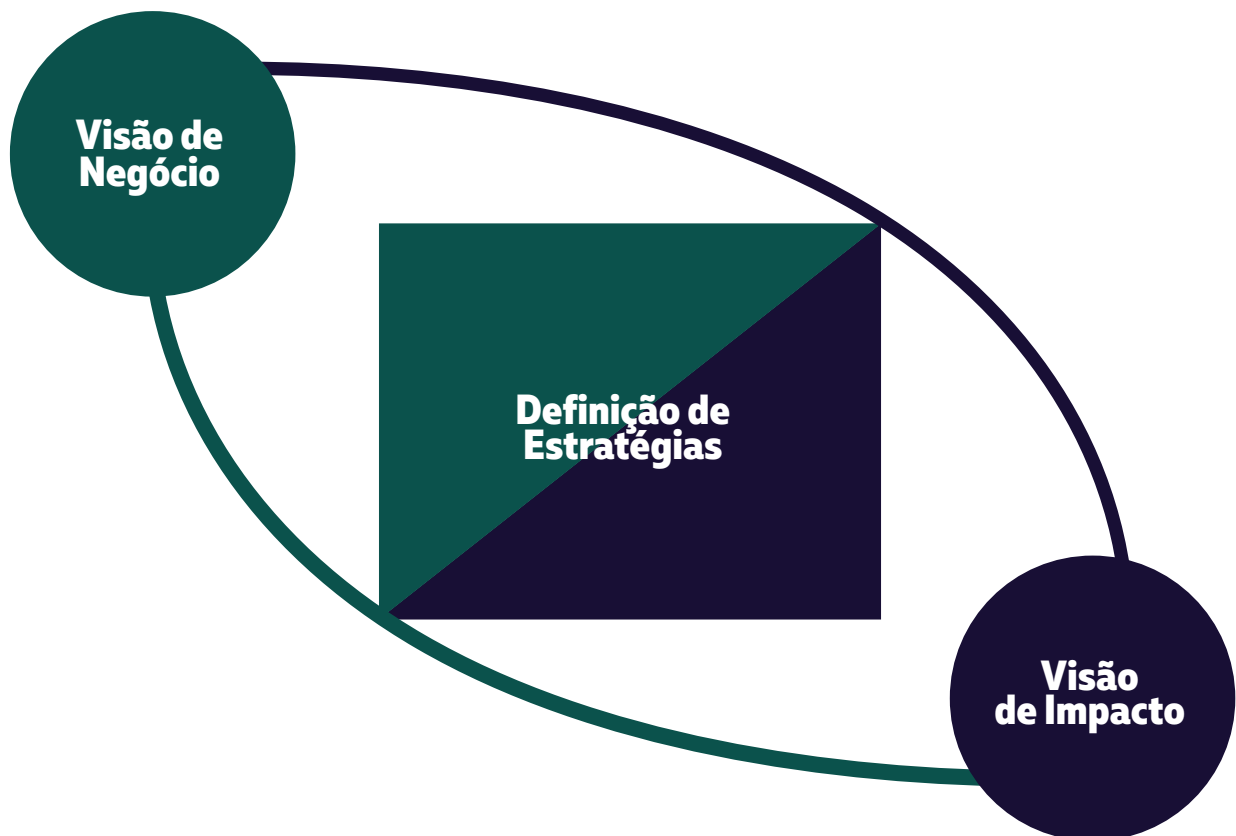
**17** Incubadoras Participantes

**250** Pessoas Impactadas Diretamente

**20** Metodologias e Conteúdos Compartilhados



Nesse novo programa desenvolvido, o BloomBTech Impact, além de contribuir para o direcionamento estratégico das empresas incubadas, o grande desafio foi lapidar o potencial que cada organização participante apresentava para se tornar um negócio de impacto social e ambiental mais robusto.



### 3. O que o BBT Impact já mostrou de resultados para o ecossistema de Minas?

Primeiramente, cabe ressaltar que o Programa BloomBTech Impact é um programa piloto, realizado com um grupo restrito de incubadoras e uma amostragem bastante pequena de empresas. O objetivo foi avaliar o modelo e seus resultados para que, posteriormente, se possa cogitar um programa mais abrangente e aperfeiçoado.

Sabe-se que os resultados de boa parte das atividades desse programa virão a médio e longo prazo, a partir da capacitação dos empreendedores. Porém, três grandes pontos já podem ser percebidos:

#### 1. + Difusão no estado de Minas Gerais

O BloomBTech Impact conseguiu permear-se em diversas incubadoras espalhadas geograficamente pelo Estado de Minas Gerais. Essa capilaridade permitiu uma maior troca de experiência entre as regiões, potencializada pelos consultores do programa. Além disso, um ponto de grande importância foi a participação da região norte de Minas Gerais, que precisa de maior apoio para consolidar o seu ecossistema local de empreendedorismo e inovação.



## 2. + Inspiração, engajamento e capacitação dos empreendedores

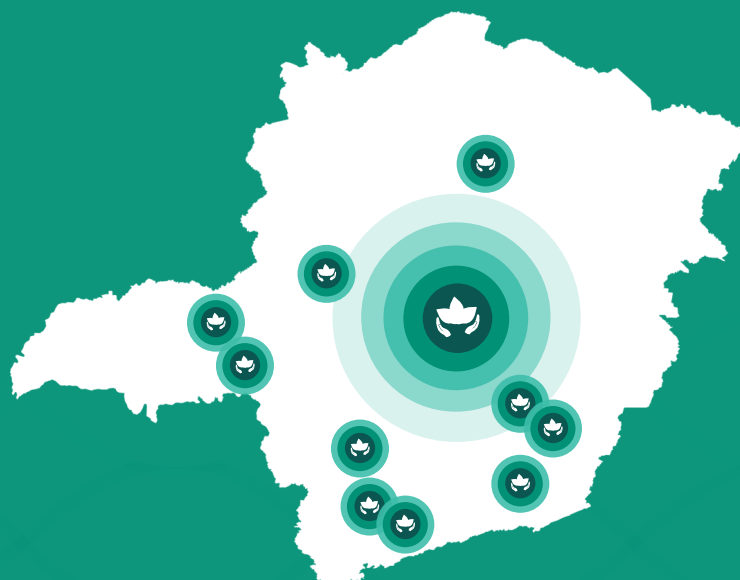
O BloomBTech Impact conseguiu concretizar a participação de 20 negócios incubados. Durante a realização do programa, a maioria dos empreendedores estiveram presentes e dedicados às atividades de capacitação sobre negócios de impacto social e ambiental e, também, sobre o direcionamento estratégico das suas iniciativas.



Ao final do programa conseguimos consolidar com as empresas o plano de trabalho a ser desenvolvido para que evoluam mais no sentido de fortalecerem seus impactos sociais e ambientais, bem como também direcionar com maior assertividade a comercialização dos seus produtos e serviços.

## 3. + Colaboração com a comunidade regional

Um dos pontos-chave e de sucesso almejado pelo programa foi conseguir desmistificar o conceito de negócios de impacto social e ambiental para os empreendedores das empresas incubadas. Grande parte das empresas incubadas nasceu com um forte viés tecnológico e com foco no retorno econômico (base de qualquer empreendimento tradicional). Muitas vezes, a preocupação com o entorno e o ambiente regional é tratado de maneira indireta. Entretanto, com o conceito de negócio de impacto social e ambiental, podemos tratar em essência a importância da colaboração e a conexão com o ecossistema, fatores esses fundamentais para a valorização e expansão de um novo negócio. Isso fortalece a cultura de retribuição, legado fundamental para a criação de um ambiente fértil e inspirador para o desenvolvimento de novos negócios mais integrado com o desenvolvimento social e econômico da região.



## Destaques do programa:

Durante o projeto, a visão de impacto social e ambiental foi trabalhada de diferentes maneiras, de acordo com o alinhamento de cada empresa com o novo tema. Sendo assim, escolhemos três casos que exemplificam como a transformação das empresas aconteceu na prática.

Os casos da Ugly, da Intech Brasil e da Bridge2Things evidenciam negócios que já nasceram com o propósito de gerar impacto social e ambiental, que tinham essa visão de maneira transversal ao seu *core business* e que não tinham nenhum tipo de relação com esta nova proposta, respectivamente.

### Ugly: Resolvendo o problema do desperdício de alimentos

A Ugly, empresa de Patos de Minas-MG atua como um elo entre produtores rurais de raízes tuberosas (batata, cenoura, beterraba) e prestadores de serviço demandantes de alimentos (principalmente restaurantes). O principal diferencial da plataforma é o fornecimento de alimentos fora do padrão estético praticado no mercado, o que acarreta na diminuição do preço para os comerciantes, ao mesmo tempo que diminui os desperdícios nas propriedades rurais. O aumento da renda dos produtores também é significativo pois gera faturamento com alimentos que antes seriam descartados e inutilizados.

Um dos objetivos globais da Organização das Nações Unidas (ONU) é acabar com a fome e prover segurança alimentar para todas as pessoas. Para alcançar esse objetivo ainda é preciso transpor um grande desafio: o desperdício de alimento.

Objetivando solucionar esse problema social, o modelo de negócio da Ugly é alinhado aos princípios dos negócios de impacto, em que a resolução de um problema social, é feita de forma a gerar sustentabilidade financeira da empresa.

Apesar de ser alinhada ao propósito, de

impacto social e ambiental, a empresa não se enxergava como um negócio nesse sentido. Durante o programa foi trabalhado quais os principais benefícios poderiam ser alcançados a partir da maior incorporação dos princípios de um negócio dessa natureza. Novas possibilidades de investimentos, ações de marketing e comunicação, parcerias com outros atores do ecossistema, além da construção de uma lógica de geração de impacto são algumas das oportunidades de geração de impacto e que podem contribuir para uma maior construção de valor para o negócio.

Outro ponto importante foi o reforço da importância de se definir e monitorar indicadores para demonstrar que de fato o impacto está sendo gerado e qual a sua abrangência e extensão.

EMPRESA INCUBADA:

ugly

INCUBADORA:

farol  
incubadora de empresas

## Intech: Produção de insetos e desenvolvimento de comunidades rurais

A Insect Technologies é uma startup, incubada no CIAEM, especializada na criação de insetos com proteínas de elevado valor nutritivo voltado para a alimentação de peixes, suínos e aves. A empresa se diferencia pelo processo de produção mais sustentável, com baixa geração de resíduos, qualidade e segurança alimentar.

Além disso, a Intech Brasil juntamente com a Enactus- UFU e a Fundação Cargil são realizadores do projeto *Bread & Bug*, que visa o desenvolvimento socioeconômico de comunidades rurais utilizando a reintrodução de resíduos e coprodutos da agroindústria na cadeia de produção alimentar, através da criação e processamento de insetos.

Por meio dessa iniciativa, a empresa objetiva o aumento da renda das pessoas das comunidades rurais ao mesmo tempo que consegue utilizar de maneira produtiva seus rejeitos, além de aumentar sua oferta de insetos por meio da produção compartilhada.

Um dos quatro princípios que norteiam os negócios de Impacto social e ambiental é o compromisso com a Governança Efetiva: deve-se considerar os demais atores do ecossistema como parte fundamental do

desenvolvimento do negócio. E, é por estar alinhado a este princípio, bem como a atuação conjunta com seus stakeholders que a Intech consegue gerar impacto de maneira transversal ao seu *core business*.

Durante o BloomBTech Impact a participação no projeto *Bread & Bug* foi valorizada e pensou-se como colher os aprendizados deste projeto piloto, para uma possível estruturação de um modelo de negócio de produção compartilhada, para que mais pessoas continuem a ser impactadas. Além disso, foram trabalhados outros aspectos do negócio, como a estruturação da área comercial e a criação de procedimentos internos para controle da produção.

EMPRESA INCUBADA:



INCUBADORA:



## Bridge2Things: Conectividade e comunicação para cadeirantes

A Bridge2Things, empresa incubada na PROINTEC, possui a solução inovadora em IOT para empresas que querem conectar, de forma personalizada, rápida e segura, os diversos dispositivos de mercado para suas integrações. Essa comunicação direta entre sensores e aplicativos permite edificar uma coleta de dados, análise de informação e construção adequada de indicadores, que poderão ser utilizados em várias áreas das

empresas e os seus usuários.

O grande desafio de se trabalhar com a Bridge2Things foi a ausência de familiaridade dos empreendedores e das atividades da empresa com o conceito de impacto social e ambiental. Antes de participarem do programa não haviam vislumbrado trabalhar sob esta perspectiva.

Para esse tipo de negócio o programa contribuiu para desmistificação e capacitação acerca do conceito de negócios de impacto, mostrando os benefícios tanto para sociedade quanto para empresa de se trabalhar sob este ponto de vista.

Durante as dinâmicas do programa, a empresa conseguiu pensar em uma nova frente de atuação com objetivo de atender as necessidades de uma minoria: os cadeirantes. A partir de sua plataforma tecnológica foi planejado um novo serviço de localização e comunicação que visa auxiliar essas pessoas quando estão com dificuldade de locomoção.

Este projeto piloto, é resultado de um primeiro passo de transformação que a visão levada pelo BloomBTech Impact conseguiu alcançar.



## COMO AUXILIAMOS OS NEGÓCIOS INCUBADOS

### Atenção às estruturas comerciais e de marketing

Empreendedores de negócios de base tecnológica acabam se concentrando excessivamente no desenvolvimento e qualidade do produto. No programa, empresas como a Biometano e Econrole, **AMPLIARAM SUAS ESTRATÉGIAS** nas áreas de comercial e marketing para **BUSCA E ESTABELECIMENTO DE NOVAS PARCELIAS**.

### Priorização de atividades estratégicas

Com a utilização de uma metodologia apresentada no programa (OKR- Objective and Key Results), a empresa Amezze **REESTRUTUROU SEU PLANO DE AÇÃO, PRIORIZANDO ATIVIDADES** para alcançar seu principal objetivo: conseguir **INVESTIMENTO**.

### Modelagem de novos negócios de impacto

A Ecopontoinfo é uma empresa que já está nascendo com o propósito de gerar impacto ambiental. No programa, foi trabalhada a **ESTRUTURAÇÃO DO MODELOS DE NEGÓCIOS** e **DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO**, para se alcançar os objetivos de impacto propostos.




### Geração de impacto transversal ao negócio

Empresas como a Treinar Mais e a Dágora puderam entender, por meio da construção da cadeia lógica de impacto como a **EDUCAÇÃO** pode gerar **EMPODERAMENTO DE TRABALHADORES** e consequentemente **MELHORIA** em suas **CONDIÇÕES DE VIDA**.

# 5. As etapas e metodologias do programa

A metodologia do programa BloomBTech Impact estruturou-se em seus dois principais objetivos: o direcionamento estratégico das empresas e a sensibilização para desenvolvimento de novos negócios de impacto social e ambiental. Para tanto, o novo desenho metodológico, manteve as 4 etapas que foram utilizadas no Programa BloomBTech realizado em 2015: diagnóstico, estudo de mercado, definição de estratégias e acompanhamento das ações.

Porém, para trabalhar a nova temática de impacto foi necessária a inserção de novos elementos em cada uma das etapas. Manteve-se a robustez da metodologia validada anteriormente, com acompanhamento presencial e individualizados, trazendo novidades para atingir o compromisso de impacto do programa.

	 <b>BloomBTech: Desenvolvimento estratégico dos negócios</b>	 <b>Desenvolvimento da visão de impacto social e ambiental</b>
<b>1. Diagnóstico do negócio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RADAR DE DIAGNÓSTICO</li> <li>• CONCLUSÕES POR ASPECTOS-CHAVE</li> <li>• CONCLUSÃO GERAL SOBRE OS DESAFIOS DO EMPREENDIMENTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS NO DESENVOLVIMENTO DE IMPACTO SOCIAL E AMBIENTAL</li> <li>• EIXO DE IMPACTO SOCIAL E AMBIENTAL</li> </ul>
<b>2. Estudo de Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTUDO BASEADO NOS DESAFIOS</li> <li>• CONCLUSÕES CONCLUSÕES SOBRE O CENÁRIO</li> <li>• RECOMENDAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO RELACIONADO AO TEMA DE IMPACTO SOCIAL E AMBIENTAL</li> </ul>
<b>3. Definição de Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WORKSHOP COM A EQUIPE DE EMPREENDEDORES</li> <li>• RECOMENDAÇÃO DE ESTRATÉGIAS</li> <li>• DINÂMICAS</li> <li>• CONSTRUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO DE IMPACTO SOCIAL E AMBIENTAL</li> <li>• CONSTRUÇÃO DA TEORIA DA MUDANÇA</li> </ul>
<b>4. Acompanhamento das Ações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO</li> <li>• NÍVEL DE CUMPRIMENTO DAS ATIVIDADES</li> <li>• DESCOBERTAS E MODIFICAÇÕES NO PLANO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMADURECIMENTO DAS AÇÕES DE IMPACTO</li> </ul>

## Etapa 1: Diagnóstico do Negócio

A etapa do diagnóstico teve como objetivo compreender o cenário vivido por cada negócio e, para isso, foram realizadas visitas individuais às empresas participantes buscando imergir em sua realidade e identificar as principais dificuldades a serem trabalhadas pelo programa.

Para realizar a investigação alguns pontos do negócio são observados. É importante conhecer a história da empresa e o perfil dos empreendedores, descobrir quais são os objetivos da empresa, bem como identificar as estratégias e como o negócio se organiza internamente para atingir os seus objetivos. Além desses aspectos é importante entender os produtos da empresa e o mercado que atua, assim como, quem são os principais clientes.

Esses pontos foram analisados na perspectiva de 6 eixos que exploram a empresa de maneira sistêmica. Além desses eixos, foi agregado ao diagnóstico do BloomBTech Impact o eixo de impacto social e ambiental. O principal objetivo desse eixo de análise foi diagnosticar o nível de entendimento dos empreendedores com a nova temática, o alinhamento do *core business* da empresa com o propósito de impacto, além de levantar a principal motivação em se tornar um negócio de impacto.

Após a avaliação de cada eixo, e com o objetivo de tornar mais didática e visual a interpretação dos dados, o Radar Diagnóstico é construído com notas de 0 a 5 de acordo com o nível de desenvolvimento da empresa em cada eixo. É importante ressaltar que o diagnóstico e, conseqüentemente o radar, tem o objetivo de dar norte para proposição de pontos de melhoria, sendo considerados o estágio de maturidade da empresa bem como os principais desafios enfrentados por ela, para a avaliação.





## Pontos de análise por eixos

**Mercado:** São avaliados o nível de profundidade do conhecimento de mercado, compreensão de sua dinâmica, a existência, ou não, de um modelo de negócios validado pelo mercado e as estratégias da empresa para inserção, desenvolvimento e crescimento em seu mercado-alvo.

**Produto:** São avaliados aspectos como o estágio de desenvolvimento de cada produto, o tamanho do portfólio, a existência de validação pelo mercado e a capacidade produtiva das empresa incubada.

**Equipe:** São avaliados aspectos como a estrutura de cada time, sua complementaridade técnica e comportamental, alinhamento na alocação das atribuições de responsabilidades e a existência de estratégias motivacionais.

**Comercial e Marketing:** São avaliados aspectos como a existência e o grau de desenvolvimento de um planejamento de comercial/marketing, bem como de equipe e/ou esforços dedicados à essas atividades. Além disso, o nível de integração das atividades exercidas por essas áreas com as demais estratégias estabelecidas para o desenvolvimento do negócio.

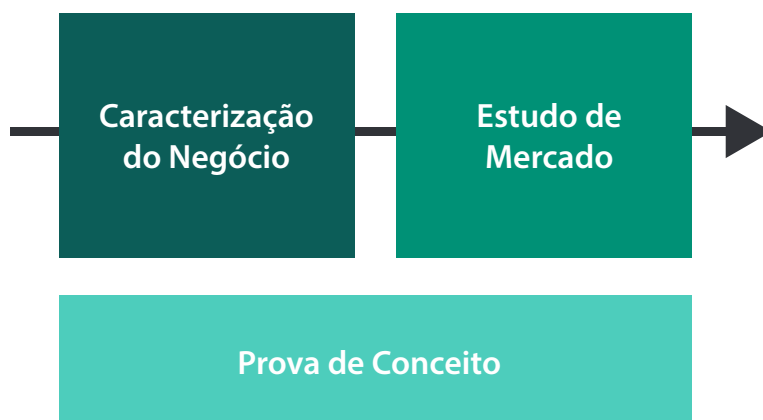
**Empreendedorismo:** São avaliados aspectos como o nível de dedicação e o grau de motivação dos empreendedores, a capacidade de transmissão desta motivação para os demais membros da equipe (liderança, engajamento e “brilho nos olhos”).

**Gestão:** São avaliados aspectos como o nível de aplicação de conhecimentos e ferramentas de gestão na rotina da empresa, o grau de planejamento estratégico de cada negócio - principalmente no que diz respeito a definição de objetivos e metas, assim como o grau de acompanhamento das mesmas.

## Etapa 2: Estudo de Mercado

Na segunda etapa da metodologia foi realizado o estudo de mercado para identificar o cenário mercadológico e estágio tecnológico nos quais a empresa se encontra. É importante ressaltar que os principais direcionamentos para a realização desta etapa vem a partir do diagnóstico da empresa realizado anteriormente.

Nesta etapa, os esforços empreendidos pela Equipe BloomBTech Impact tinham por objetivo buscar possibilidades ainda inexploradas e propor pontos de reflexão por meio de uma visão externa à empresa, com olhar para o mercado. O Negócio foi caracterizado quanto ao seu estágio de desenvolvimento e caráter inovador. Foi analisado o posicionamento da empresa no mercado no qual está inserida, considerando o funcionamento da cadeia produtiva, barreiras de entrada, regulamentação do setor, modelos e regras de negócios, além do mapeamento de oportunidades em novos nichos. A metodologia utilizada nessa etapa é a Pré-Diligência da Inovação:



Além desse olhar externo, foram elaborados conteúdos de maneira personalizadas, para cada empresa objetivando levar ferramentas de gestão e capacitações em áreas fundamentais para o desenvolvimento do negócio.

Para trabalhar a sensibilização das empresas sobre a nova temática, o conteúdo de Impacto Social e Ambiental foi trabalhado na perspectiva de três pilares: desmistificação do conceito, inspiração e ferramenta de transformação. Para a desmistificação, foram trabalhados os novos conceitos, os princípios dos negócios de impacto e seus benefícios. Em busca de inspiração, foram apresentados casos de sucesso e algumas instituições referências na temática de impacto que têm promovido diversas ações para o desenvolvimento desse ecossistema. A ferramenta de transformação utilizada foi a Teoria da Mudança, apresentada em sequência.

## TEORIA DA MUDANÇA: DANDO OS PRIMEIROS PASSOS PARA GERAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL E AMBIENTAL

Para cumprir o propósito do Programa, de sensibilização das empresas incubadas sobre a nova temática, optou-se pela operacionalização de uma ferramenta que é considerada o primeiro passo para todo negócio que queira gerar impacto social e ambiental: a Teoria da Mudança.

A ferramenta tem o objetivo de explicar o processo do impacto social e ambiental pretendido, evidenciando toda a lógica necessária para que o impacto se concretize. Dessa maneira, torna-se um instrumento fundamental para uma visão sistêmica da iniciativa que se pretende realizar, possibilitando o planejamento de ações no curto prazo que vão gerar resultados em horizontes mais distantes de tempo.

A aplicação da metodologia ainda traz benefícios como o alinhamento das atividades com as metas, definição dos indicadores a serem mapeados para comprovação do impacto, auxílio na tomada de decisões e por ser uma ferramenta visual é muito utilizado para alinhamento interno da equipe e para a comunicação da empresa com seus Stakeholders.

### Elementos da Teoria da Mudança

<b>Atividades</b>	São as ações realizadas pela empresa na sua rotina e que serão instrumentos de transformação.
<b>Resultados</b>	São os alcances imediatos consequência das ações realizadas. Os resultados são de natureza quantitativa.
<b>Objetivos</b>	São as consequências intermediárias, de médio prazo, das ações. Mudanças mais diretas na vida das pessoas e no meio ambiente.
<b>Impacto</b>	São as consequências finais, de longo prazo, das ações. Mudanças mais indiretas e complexas na vida das pessoas e no meio ambiente.
<b>Indicadores</b>	Evidência numérica de que os resultados objetivos e impacto estão sendo concretizados.
<b>Pressupostos</b>	Fatores que precisam acontecer para que a lógica do impacto se concretize. Conecta as atividades, resultados, objetivos e impacto.

A aplicação da ferramenta deve ser feita de maneira conjunta na empresa sendo de extrema importância o princípio da governança efetiva no momento da execução considerando os impactos das ações para todos os atores diretamente envolvidos.

Para a realização da dinâmica de construção da Teoria da Mudança com as empresas foi utilizado um canvas contendo seus principais elementos de maneira organizada e que orientasse a construção do planejamento para o impacto. É sugerido que o primeiro passo a ser dado seja a definição de qual será o principal impacto que a empresa deseja alcançar, sendo um sonho no longo prazo. A partir dessa definição devem ser pensadas as atividades que são realizadas pela empresa e quais são os possíveis resultados de curto e médio prazo dessas ações. Para entender a lógica que articula esse conjunto de ações e resultados definem-se os pressupostos e indicadores.

## FERRAMENTA PARA CONSTRUÇÃO DA TEORIA DA MUDANÇA



### Etapa 3: Definição de Estratégias

A partir das informações levantadas na fase de Estudo de Mercado, deu-se início à terceira etapa do programa, que consistiu na realização do workshop individual para cada empresa, com duração aproximada de quatro horas, visando definir, junto aos empreendedores, estratégias para o negócio.

O objetivo desta etapa é levar os empreendedores a um momento de reflexão, propondo uma avaliação do cenário e uma definição de estratégias. O momento de reflexão conjunta é importante para alinhar o entendimento dos empreendedores sobre a empresa e para a priorização das diversas atividades para o desenvolvimento do negócio.

Na primeira etapa do encontro, aconteceu a apresentação do estudo com as principais conclusões e recomendações para as empresas. Essa prática é fundamental para fomentar as reflexões e embasar as tomadas de decisão. Para estimular a criatividade dos empreendedores e deixar o processo fluido foi utilizado uma ferramenta visual que orientava a definição das estratégias na perspectiva dos 6 eixos utilizados no diagnóstico.

#### CANVAS DE DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

<b>MERCADO</b> 	<b>GESTÃO</b> 	<b>COMERCIAL/ MARKETING</b> 
<b>EQUIPE</b> 	<b>EMPREENDEORISMO</b> 	<b>PRODUTO</b> 

O definição das ações voltadas para geração de impacto social e ambiental, fora realizadas durante a dinâmica da construção da teoria da Mudança explicitada no tópico anterior.

Ao final da dinâmica, todas as ações propostas foram registradas em planilhas, com a definição de prazos e responsáveis para posterior acompanhamento. Dentre todas as ações foram selecionadas duas para ser o foco de trabalho da equipe.

## **Etapa 4: Acompanhamento das Ações**

Buscando garantir a efetividade da implementação das ações propostas no plano, o programa contou com duas reuniões de acompanhamento para avaliar os avanços das ações previamente designadas, bem como para pensar em novas estratégias a serem implementadas a partir dos resultados obtidos.

A adoção do plano de ação enquanto ferramenta, sobretudo, tem por objetivo levar os empreendedores a se apropriarem de um instrumento de planejamento e acompanhamento da empresa, para que todo o processo de reflexão, de definição e priorização de ações aconteça de maneira recorrente.

Mais do que isso, a dinâmica de acompanhamento do plano de ação gera desdobramentos positivos no modo de pensar a relação empresa incubada e incubadora. É importante que aconteça maior compartilhamento de visões estratégicas, trocas de ferramentas e engajamento de empreendedores e gestores no desenvolvimentos dos negócios.

## 6. Conclusões e considerações sobre o Programa

Desde a sua concepção, o programa BloomBTech Impact carrega a missão de ir além de alavancar os resultados das empresas incubadas. Tinha-se também o grande objetivo de fazer com que as empresas participantes comesçassem a empreender sob a ótica dos negócios de impacto social e ambiental. Para tanto, as metodologias envolvidas em cada etapa do programa foram cuidadosamente elaboradas para atingir essa finalidade.

Pôde-se ter a percepção de que a metodologia aplicada ao longo do programa já demonstrou resultados de transformação na forma de pensar agir dos empreendedores o que possibilitará a concretização de ações e resultados efetivos no médio e longo prazo.

Acreditamos que é preciso agir em prol da resolução dos problemas sociais e ambientais que estamos vivenciando e nos cercam na sociedade. Cada vez mais, será possível que o desenvolvimento de inovações e de negócios de base tecnológica contribua de maneira efetiva para a transformação das realidades locais, resolvendo graves problemas das comunidades e permitindo a melhoria da qualidade de vida a população.

O BloomBTech Impact é prova disso e contribuiu como uma iniciativa pioneira, criando uma visão de que por meio da inovação tecnológica, conseguimos proporcionar o desenvolvimento de importantes inovações de impacto social e ambiental. Para as empresas que já foram criadas com esse foco, o programa reforçou a estratégia dos seus negócios. Para as empresas com potencial de impacto, o programa ajudou a reforçar a capacitação dos empreendedores e aprofundar o interesse pelo tema. Já as empresas menos alinhadas ao novo conceito, o programa serviu de inspiração para consigam despertar a curiosidade no assunto. Talvez no futuro esses negócios procurem por mais informações e comecem a se desenvolver em um caminho convergente aos dos negócios de impacto social e ambiental.

Todo esse trabalho foi catalisado pelas incubadoras de empresas, importante agente de transformação e fomentador da criação de novos empreendimentos. Essas instituições têm um papel fundamental de dar continuidade ao trabalho iniciado, fortalecendo o desenvolvimento social e econômico nas regiões em que atuam.

Esperamos, com isso, ter cumprido com este ebook, a proposta de gerar um transbordamento positivo a partir de toda a experiência vivenciada com o BloomBTech Impact. Mostramos aqui uma síntese dos resultados que podem ser gerados quando se aplicam metodologias adequadas e novos conhecimentos nas empresas que já contam com tão talentosos empreendedores. Dessa forma, esperamos que projeto tenha provocado os empreendedores a refletir e aberto um novo horizonte, permitindo que muitos deles aproveitem as oportunidades que estão surgindo no novo ecossistema de empreendimentos de impacto social e ambiental.



