



# guide

**do replicador**



# Índice

<b>1. Programa Pense Grande</b>	<b>04</b>
1.1 Como funciona este material	
<b>2. Quem fez o Pense Grande Incubação acontecer</b>	<b>07</b>
<b>3. Por que investir em incubação?</b>	<b>09</b>
<b>4. Quem desenvolvemos?</b>	<b>17</b>
<b>5. Nossa história foi assim</b>	<b>22</b>
<b>6. O Pense Grande Incubação</b>	<b>24</b>
<b>6.1 As estratégias</b>	<b>26</b>
6.1.1. Processo seletivo	
6.1.2. Apoio online	
6.1.3. Apoio presencial	
6.1.4. Mentoria	
6.1.5. Apoio financeiro	
6.1.6. Gamificação	
6.1.7. Rede de Empreendedores	
<b>7. Avaliação e resultados</b>	<b>53</b>
<b>8. É hora de pensar grande</b>	<b>56</b>

# O Programa Pense Grande

[pensegrande.org.br](http://pensegrande.org.br)

**O Pense Grande** é um programa da **Fundação Telefônica Vivo** que convida jovens de todo o Brasil a pensarem no seu projeto de vida e na sua comunidade, compreendendo o empreendedorismo social e as tecnologias digitais como aliados nas respostas aos desafios do nosso mundo atual.

Incentivamos as juventudes a criarem novas soluções para transformação de suas vidas e das pessoas ao seu redor, potencializando não somente o seu desenvolvimento, mas também suas habilidades e competências socioemocionais, reconhecendo os jovens como capazes de protagonizar suas histórias e traçar os próprios caminhos.

Criado em 2013, iniciamos a trajetória junto a organizações sociais e, hoje, atuamos também em parcerias com redes públicas de ensino – regulares e técnicas – por meio da disponibilização de formações para educadores e estudantes, além da produção de conteúdos multimídia e trilhas interativas nos temas de empreendedorismo social, tecnologias digitais e projeto de vida.

Para nós, **Pensar Grande** é atuar com o propósito de desenvolver integralmente as juventudes, como indivíduos aptos a praticar escolhas conscientes e éticas, comprometidos com uma sociedade mais justa e diversa, que promova a igualdade de direitos, deveres e de oportunidades a todos.

## Pense Grande Incubação

Nos últimos anos, o setor de negócios de impacto social passou a crescer exponencialmente. Isso aconteceu por diversos motivos, e um deles está diretamente relacionado ao local onde vivemos. O Brasil, enquanto país em desenvolvimento, possui diversas demandas socioambientais que podem ser supridas quando unimos o segundo e o terceiro setor. Nessa interseção, temos a oportunidade de construir soluções para os problemas sociais do nosso país, e é nessa conjuntura que a incubação nasceu, dentro do Programa Pense Grande, com a missão de capacitar jovens empreendedores. Desde o início, foi a busca por inovação o que impulsionou todo nosso trabalho. Mesmo sendo uma missão desafiadora, na qual precisamos de muito preparo e planejamento, o que nos importa são os resultados alcançados, as vidas que impactamos e como colaboramos para uma sociedade melhor.

O propósito vem dos maiores obstáculos que os empreendedores iniciais enfrentam, como ausência de conhecimento técnico, necessidade de serem direcionados e inserção no mercado. Após o sucesso das nossas cinco edições de Pense Grande Incubação, resolvemos compartilhar nossas histórias e nossa metodologia, com o intuito de democratizar técnicas, horizontalizar informações e dizer que é possível incubar negócios de impacto, empreendidos por jovens periféricos, de maneira eficiente e dinâmica.

# Como funciona este material

---

**D**esenvolvemos este material com o objetivo de compartilhar as experiências de uma metodologia de apoio a jovens empreendedores num processo de incubação.

A primeira parte deste material conta com a apresentação e o histórico do Pense Grande Incubação, desde o momento em que foi concebido e colocado em prática pela primeira vez. Trazemos também dados sobre negócios de impacto social no Brasil e traçamos o perfil do empreendedor. Na segunda parte, apresentamos a metodologia do Pense Grande Incubação, apontando suas bases, descrevendo as estratégias utilizadas e dando dicas de como fazer acontecer um programa de incubação, para, então, revelarmos os resultados alcançados e os impactos obtidos com a metodologia.

Assim, disponibilizamos para consulta todo o conteúdo aprimorado ao longo do projeto. Deste modo, o Material do Replicador é voltado para aqueles que pretendem investir em incubação e não sabem exatamente por onde começar, ou então ainda não sabem tudo o que um programa como esses precisa para acontecer. Como o próprio nome sugere, esperamos que as organizações e iniciativas sejam estimuladas a replicar nossa metodologia, tendo uma base para se apoiar. Os materiais utilizados diretamente com os empreendedores também estão disponibilizados em outra sessão do site, e vocês podem utilizá-los para aplicação das atividades e conteúdo em uma incubação.

# Quem fez o Pense Grande Incubação acontecer



**D**esde 1999, a Fundação Telefônica Vivo trabalha para gerar transformação social. Somos o braço de responsabilidade social da Vivo, empresa que faz parte do Grupo Telefônica e que, por meio dos nossos programas e projetos, contribui para o desenvolvimento da sociedade, parte essencial para a missão de sustentabilidade do negócio.

Acreditamos na educação como pilar essencial de transformação da sociedade e em seu poder de garantir o empoderamento e protagonismo de crianças e jovens, utilizando a tecnologia como instrumento a favor da inclusão e da cultura digital.

Utilizamos a tecnologia para gerar metodologias disruptivas, com projetos voltados principalmente para educadores e estudantes. Investimos na formação e fluência digital de educadores, na inovação da prática pedagógica e na difusão da cultura do empreendedorismo social e do ensino de programação.

Geramos novas oportunidades de ensino e aprendizagem, guiados por nosso compromisso em fazer da educação uma pauta prioritária para o país.

## Quem fez o Pense Grande Incubação acontecer



Fundada em 2005, já apoiou mais 100 mil empreendedores, formou 137 organizações aliadas em suas metodologias e realizou mais de 200 projetos. O trabalho da Aliança consiste em apoiar empresas, organizações sociais e governos a desenvolver modelos de negócios inclusivos e projetos de apoio a microempreendedores informais e em situação de vulnerabilidade social, ampliando o acesso a conhecimento, redes, mercados e crédito para que desenvolvam ou iniciem seus empreendimentos. São geradas novas oportunidades de negócios, trabalho e renda através do empreendedorismo, promovendo inclusão e desenvolvimento econômico e social.

Em 2013, a Aliança recebeu o Prêmio Centennial Innovation Challenge, da Fundação Rockefeller, pelo projeto “Uma mensagem para a Liberdade”. Também em 2013 a organização foi selecionada como membro oficial da Rede Youth Business International, organização sediada na Inglaterra e presidida pelo Príncipe de Gales para apoio a jovens empreendedores no mundo, e desde então desenvolvemos o Programa Geração Empreendedora para apoiar jovens empreendedores de 18 a 35 anos com acesso a conhecimento, mentoria e crédito.

A Aliança Empreendedora acredita que todos podem empreender, que o empreendedorismo é o motor da economia e que somente a atuação conjunta de pessoas, empresas, empreendedores, governos e organizações impulsionará o desenvolvimento que queremos ver no Brasil. Descubra mais sobre nosso trabalho em nossa página: [www.aliancaempreendedora.org.br](http://www.aliancaempreendedora.org.br)





## Por que investir em incubação?

**A**ntes de responder esta pergunta, vamos começar tendo em mente um conceito bem definido de negócios de impacto social.

Direcionados principalmente às classes C, D e E, estes empreendimentos têm como propósito criar impacto socioambiental nas comunidades onde atuam, objetivando gerar renda compartilhada e autossustentabilidade. Assim, os negócios de impacto social buscam resolver determinado problema ou suprir alguma demanda local através de sua atividade, produto ou serviço.

Partindo de um panorama mais geral, o censo 2010 do **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** aponta que as supracitadas classes correspondem a 168 milhões de pessoas. Em pesquisa divulgada em março de 2020, o **Instituto Data Favela** nos indica que aproximadamente 13,6 milhões de pessoas moram em favelas. O mesmo instituto, em parceria com o **Locomotiva** e a **Central Única das Favelas – CUFA**, ainda revelou que 35% delas, ou seja, 4,8 milhões dos habitantes, desejam empreender. Desse total, 75% creem que atingirão o objetivo, entretanto, seis em cada dez jovens das favelas brasileiras consideram ter menos oportunidades que aqueles que habitam fora delas. É por isso que o Pense Grande aposta em jovens das periferias para o seu projeto.

A partir daqui, já podemos nos alicerçar nesses dados para identificar as primeiras respostas da pergunta do início. Mas para respondê-la com mais exatidão, vamos afunilar nossas informações um pouco mais.

O estudo “Participação das MPE na economia nacional e regional”, desenvolvido pelo **SEBRAE** e pela **Fundação Getúlio Vargas**, já aponta que 30% do Produto Interno Bruto nacional é representado por micro e pequenas empresas. Mas não é só isso. O **Global Entrepreneurship Monitor – GEM**, programa de pesquisa de abrangência mundial, desenvolveu o Relatório Executivo de Empreendedorismo do Brasil em parceria com o SEBRAE. Em sua edição de 2019, o relatório nos concede um conteúdo bastante elucidativo a respeito do cenário nacional para empreender.

## Por que investir em incubação?

**O** estudo revela que a taxa de empreendedorismo total no Brasil aumentou para 38,7% em 2019. Isso quer dizer que 53,5 milhões de brasileiros, entre 18 e 64 anos, atuam frente a algum negócio. Dessa somatória, 23,3% são empreendimentos iniciais. Além disso, 88,9% desses empreendedores iniciais têm renda familiar de até 6 salários mínimos, percentual que equivale a 28,6 milhões de brasileiros.

Deste modo, o GEM desenvolveu uma metodologia que nos permite entender os motivos que levam os brasileiros a empreender. Nesta fase, os empreendedores responderam de duas formas: primeiro, era permitido marcar mais de uma alternativa; depois, podiam escolher apenas uma delas.

A primeira motivação é “para ganhar a vida porque os empregos são escassos”. Podendo escolher mais de uma opção, 88,4% dos respondentes marcaram essa alternativa, o que revela o caráter de necessidade por parte dos empreendedores. Isso quer dizer que eles vêm nos negócios a saída para seu sustento e optam por empreender diante da incerteza e das limitações atuais do mercado de trabalho formal. Quando restritos a apenas uma resposta, essa ainda é a alternativa mais votada, agora com taxa de 26,2%<sup>1</sup>. Tais dados confirmam o Brasil em primeiro lugar no **empreendedorismo por necessidade**.

A segunda opção mais frequente foi “para fazer diferença no mundo”. Podendo escolher mais de uma alternativa, 51,4% marcaram esta opção, e quando restritos a apenas uma, a taxa foi de 1,6%. Apesar de o número parecer pouco expressivo, essa permanece como a segunda alternativa mais votada<sup>2</sup>.

Podemos constatar, de acordo com essas motivações, que além de o empreendedor pensar seu empreendimento a partir da necessidade de prover seu sustento, ele vê, também, uma chance de melhorar o mundo através de sua empresa. Associados, esses fatores contemplam o conceito de negócio de impacto social em várias facetas. As classes C, D e E são as mais atingidas pela crise econômica, e quando empreendedores fazem a diferença em suas comunidades, além de fomentar a economia, os benefícios se estendem à sociedade como um todo, com resultados que podem ser aferidos. É por isso que o Pense Grande apoia negócios que trazem soluções inovadoras.

Quanto à abrangência, apenas 2,7% dos empreendedores iniciais têm clientes fora do Brasil, 33,8% prestam atendimento a outras cidades ou estados, e 97,3% têm clientes da cidade onde moram. Neste sentido, não há dúvidas a respeito do caráter local e regional dos novos empreendimentos, o que indica o retorno à comunidade, mais uma vez ligando-se à ideia de impacto social.

E se estamos falando de ideias, falamos de sonhos também. O GEM mostra que o sonho profissional de mais de metade dos brasileiros é ter seu próprio negócio; dentre os empreendedores nascentes, 66,7% têm essa preferência. Fazer carreira em instituições privadas ou públicas já não é mais uma prioridade para a maior parte da população.

Finalmente, o Relatório Executivo de 2019 aborda a percepção dos brasileiros sobre o ambiente para empreender. Dos entrevistados, 39,4% acreditam que é fácil abrir um novo negócio no Brasil, e 75,3% concordam que optar por um novo empreendimento é viável para a carreira da maioria das pessoas.

Antes de prosseguirmos para o próximo estudo, vamos reforçar para você os pontos que reforçam a importância de investir em incubação. Em linhas gerais:

1.

**Mais de um terço dos moradores das favelas deseja empreender;** por esse motivo o Pense Grande sensibiliza e estimula os sonhos dos jovens participantes.

2.

**Os empreendedores carecem de crédito e mentorias para seus negócios;** por isso o Pense Grande forma, oferece aos jovens a oportunidade de trabalharem com recurso financeiro, desenvolvendo conhecimentos e habilidades através de estratégias metodológicas.

3.

Mediante a crise econômica que se reflete no mercado de trabalho, **o Brasil é campeão em empreendedorismo por necessidade**, ao mesmo tempo em que acredita que empreender pode mudar o mundo para melhor; assim o Pense Grande apoia, diz ao jovem que é possível obter retorno financeiro e trazer benefícios para sua comunidade simultaneamente.

## Por que investir em incubação?

**C**ontamos também com levantamentos que se concentram apenas em empreendimentos de impacto social. O Guia 2.5 do Instituto Quintessa é um deles, um documento de mapeamento de iniciativas que desenvolvem e investem em negócios de impacto no Brasil. Suas edições são bienais, sendo que nos basearemos nos dados da última edição, de 2019, para relacionarmos as informações pertinentes.

O número 2.5 significa que a iniciativa está entre o segundo setor, empresarial, e o terceiro, das ONGs, por isso os empreendimentos nesse espectro possuem cunho socioambiental.

O Guia divide as iniciativas entre aporte financeiro e desenvolvimento. Das 54 iniciativas consideradas no estudo, 35 (65% delas) são de desenvolvimento, das quais o Pense Grande Incubação faz parte. Em relação ao seu diferencial, o Pense Grande, junto a três outras iniciativas, apontou o desenvolvimento pessoal dos empreendedores.

Quanto ao apoio oferecido, mais de 74% das iniciativas se concentram em Capacitação e Treinamento, Conexão com potenciais clientes e parceiros, Conexão com potenciais investidores, Rede de Mentores, Rede entre Empreendedores(as) e Desenvolvimento da gestão do negócio.

Para seguirmos no nicho específico de negócios de impacto, temos outro estudo consolidado que é fundamental para nos oferecer um panorama mais completo no Brasil, permitindo-nos acompanhar a evolução desses empreendimentos. A Pipe. Social é uma plataforma-vitrine que busca unir empreendedores e potencializadores de negócios de impacto social, e, acontecendo a cada dois anos, em 2019 trouxe seu 2º Mapa de Negócios de Impacto, com dados extraídos a partir de uma base de 1.002 empreendimentos de todo o Brasil. Os números apresentados a seguir são relativos a esse universo de negócios, tendo como intervalo de confiança 95%.

**De acordo com o estudo, as áreas de impacto em que os negócios atuam são as seguintes:**

**Cidadania**

“Negócios que oferecem soluções para democracia, gestão de governo, transparência, engajamento cívico, inclusão social, questões de diversidade e gênero, direitos e deveres do cidadão”.

**Cidades**

“Negócios com soluções para mobilidade urbana, habitação, monitoramento de dados, segurança pública, uso de áreas públicas e demais desafios urbanos”.

**Educação**

“Negócios com soluções para todos os segmentos de educação da primeira infância ao ensino superior, atuando em diferentes níveis – pais, alunos, professores, gestores e governo”.

**Saúde**

“Negócios com soluções específicas para problemas de gestão da saúde – atendimento, governança, análise de dados, redução de custo – até soluções com foco na melhoria da qualidade de vida de pacientes como diagnósticos, tratamentos, prevenção, suporte e cura”.

**Serviços financeiros**

“Empresas com serviços financeiros voltados para a base da pirâmide e públicos desatendidos, visando redução de custos e escala em áreas como acesso a crédito, transações financeiras, educação financeira, formalização de negócios, entre outros”.

**Tecnologias verdes**

“Todos os tipos de negócios que têm impacto ambiental (energia, água, poluição, reciclagem, resíduos); projetos com impacto em agricultura, biotecnologia, análises de atmosfera, soluções para preservação de fauna e flora”.

## Por que investir em incubação?

Quando comparamos os números do 2º Mapa de Negócios de Impacto e os números do Pense Grande Incubação, temos as seguintes diferenças:

COMPARAÇÃO - ÁREAS DE IMPACTO DOS NEGÓCIOS		
	2º Mapa - Pipe	Pense Grande <sup>3</sup>
Cidadania	43%	48%
Cidades	23%	11%
Educação	36%	23%
Saúde	26%	4%
Serviços Financeiros	23%	4%
Tecnologias Verdes	46%	9%

Outro ponto do levantamento merece destaque: as ajudas que os empreendedores citam para que seja possível avançar com seus negócios. Dinheiro aparece em primeiro lugar, com 48%, após, Mentoria com 22%. Comunicação e Networking aparecem com 19% cada, e Equipe com 14%. Mais à frente, quando descrevermos todas as estratégias da nossa metodologia, ficará nítido que o Pense Grande Incubação consegue abranger todas essas necessidades mencionadas pelos empreendedores, graças a uma metodologia plenamente estruturada.

Para a jornada empreendedora, o Mapa lista três recursos indispensáveis para que o negócio possa se desenvolver.

Quanto aos **incentivos financeiros**, a Pipe.Social nos revela que 85% da base, ou seja, 849 empreendimentos, explicaram as fontes de recursos para seus negócios. Desses 849, 24% captaram recursos apenas de terceiros e 34% possuem capital próprio junto ao de terceiros. Do total de repasses, 9% vêm de incubadoras/aceleradoras.

Para completar o cenário de negócio de impacto no Brasil, o estudo ainda indica alguns recursos importantes para os empreendimentos avançarem.

- O uso da **tecnologia** atrai mais investimentos, uma vez que é um aparato de inovação, que possibilita a democratização de soluções. Além disso, quando se abre mão de tecnologias, é possível que o negócio precise se reformular num futuro. Das tecnologias mais empregadas pelos empreendimentos, temos o Big Data, AI – Inteligência Artificial e IoT – Internet das Coisas.

- Uma **formação** de qualidade é indispensável para a cultura dos negócios, considerando que os empreendedores, muitas vezes, não possuem todo o conhecimento técnico necessário para seguir com seus projetos. Cada vez mais, as periferias são levadas em consideração no debate a respeito da descentralização dos recursos, que também incluem a formação. Deste modo, além de direcionar o trabalho aos públicos, busca-se por uma customização da formação, no sentido de focar no que é necessário a cada empreendimento.

Relacionadas a esses pontos abordados, o Mapa ainda nos traz as porcentagens relativas à participação em programas de incubação ou aceleração, o que nos faz concluir que há muito espaço de atuação para organizações nesse cenário.

#### PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO/INCUBAÇÃO

Não fomos, mas já buscamos ser acelerados/incubados

50%

Não fomos, e não temos a intenção de sermos acelerados/incubados

11%

Já fomos acelerados/incubados uma vez

30%

Já fomos acelerados/incubados mais de uma vez

9%

## Por que investir em incubação?

**A** pesar da instabilidade provocada pelas crises as quais o Brasil atravessa, existem algumas tendências para os próximos anos referentes aos negócios de impacto social. A primeira delas é que mais **empresas de grande** porte entrem no setor, pela popularização do ramo e também por ser uma tendência econômica em países em desenvolvimento, dados os problemas característicos locais.

A segunda delas é a **verticalização do ecossistema**. Gradativamente, as iniciativas voltadas a determinados setores cresceram e, por consequência, novos potencializadores apareceram, detectando oportunidades de mercado. Deste modo, é pertinente que negócios de impacto possuam agendas que conversem com os mercados já consolidados, para então fomentar novos mercados.

Por fim, a **projeção do Brasil no cenário internacional**, chamando a atenção de investidores estrangeiros nos últimos anos e o **fortalecimento da identidade do setor**, com presença mais frequente e relevante nas mídias, fazem com que o cenário para negócios de impacto se torne mais favorável e que continuem seu crescimento com mais destaque.

Assim, conseguimos responder nossa pergunta inicial com uma base extensa de dados. Eles evidenciam a pertinência de se investir em negócios de impacto social não apenas como uma forma de retorno financeiro, mas também como uma forma de manutenção da sociedade. Deste modo, investir no negócio é, também, investir em nosso público - tal investimento está para além do financeiro, já que a capacitação e o desenvolvimento aos quais os jovens têm acesso são para toda a vida. A experiência e o aprendizado moldam os empreendedores e, por consequência, os empreendimentos.

Agora que já temos um cenário bem definido sobre negócios de impacto no Brasil, vamos conhecer quem está por trás deles. Afinal, qual é o perfil do empreendedor de impacto social?



## Quem são esses empreendedores?

**P**ara traçar o perfil dos nossos empreendedores, consideramos as cinco edições do programa, partindo de dados mais gerais, como faixa etária e gênero, e então nos espelhamos em algumas categorias propostas pela Pipe.Social, comparando nossos números com os dados do 2º Mapa de Negócios de Impacto.

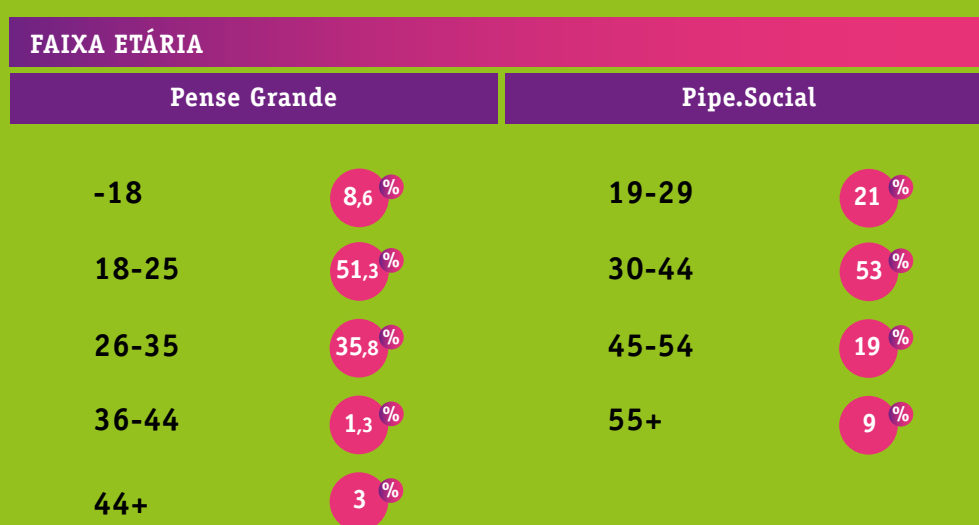
Começaremos com gênero. Os homens estão em maior quantidade nos negócios de impacto. Dos empreendedores do Pense Grande Incubação, 52,8% são do gênero masculino e 47,2% pertencem ao gênero feminino. Já o 2º Mapa de Negócios de Impacto aponta que os empreendedores são compostos 66% pelo gênero masculino e 34% pelo feminino.

No âmbito racial, os participantes não-brancos do Pense Grande Incubação aparecem como maioria, sendo que, do total, 54,2% dos empreendedores são negros. No cenário mais abrangente do estudo da Pipe.Social, brancos ainda são maioria nos empreendimentos, correspondendo a 66%.

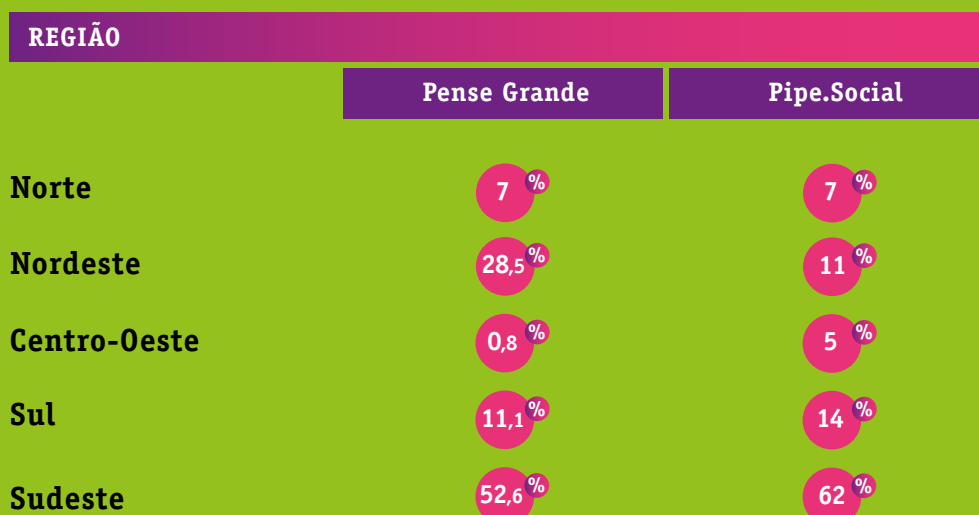
RAÇA/COR	Pipe.Social	
	Pense Grande	Pipe.Social
Preto	25,3%	7%
Pardo	28,9%	19%
Branco	40,5%	66%
Amarelo	2,6%	3%
Índigena	0,5%	1%
Não declarou	2,1%	4%

## Quem são esses empreendedores?

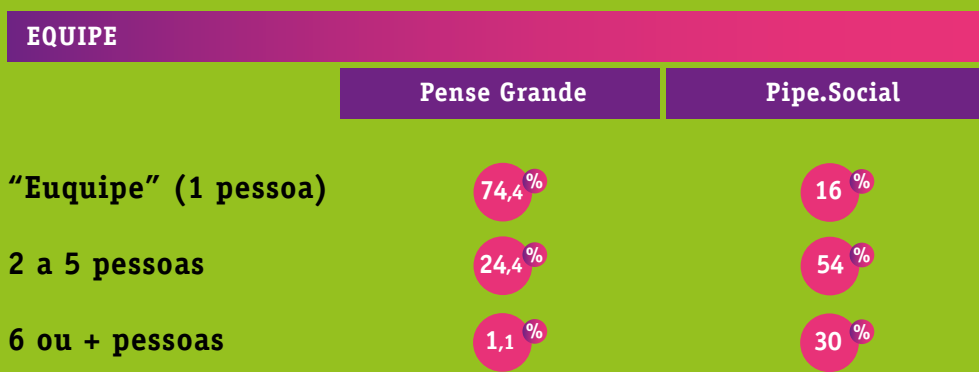
Já em relação à faixa etária, o Pense Grande Incubação tem jovens como público-alvo. No nosso programa, 51,3% das pessoas têm entre 18 e 25 anos de idade, enquanto o Mapa nos revela uma realidade um pouco diferente, na qual adultos entre 30 e 44 anos compõem 53% dos empreendedores.



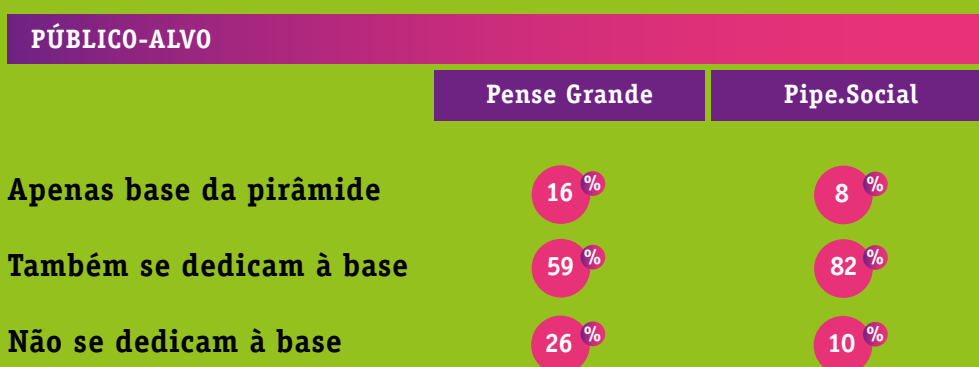
Quando classificamos por região, o Sudeste aparece em primeiro lugar tanto no Pense Grande quanto no levantamento da Pipe.Social. Por outro lado, nosso programa tem, proporcionalmente, mais presença no Nordeste.



Alguns dados relacionados aos negócios também são pertinentes para entendermos o perfil dos empreendedores. Em ambos levantamentos, da Pipe.Social e do Pense Grande Incubação, as equipes de empreendimentos têm, em sua maioria, de 2 a 5 pessoas. O Mapa ainda aponta que 77% dos empreendimentos usam freelancer e 23% contam apenas com equipe fixa.



O Mapa também classifica os negócios que têm como público-alvo a base da pirâmide.



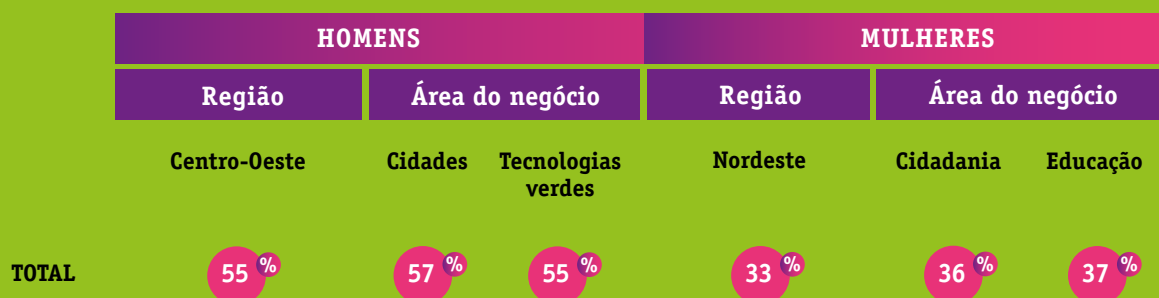
Quanto a públicos específicos, o Pense Grande Incubação apoiou empreendimentos direcionados a mulheres, negros, portadores de necessidades especiais, produtores rurais, projetos sociais, LGBTI+, jovens e idosos.

## Quem são esses empreendedores?

Já no que se refere a modelo de negócio, o B2C é a categoria que aparece com resultados mais próximos entre o Pense Grande Incubação e o Mapa, com 58% e 56%, respectivamente.

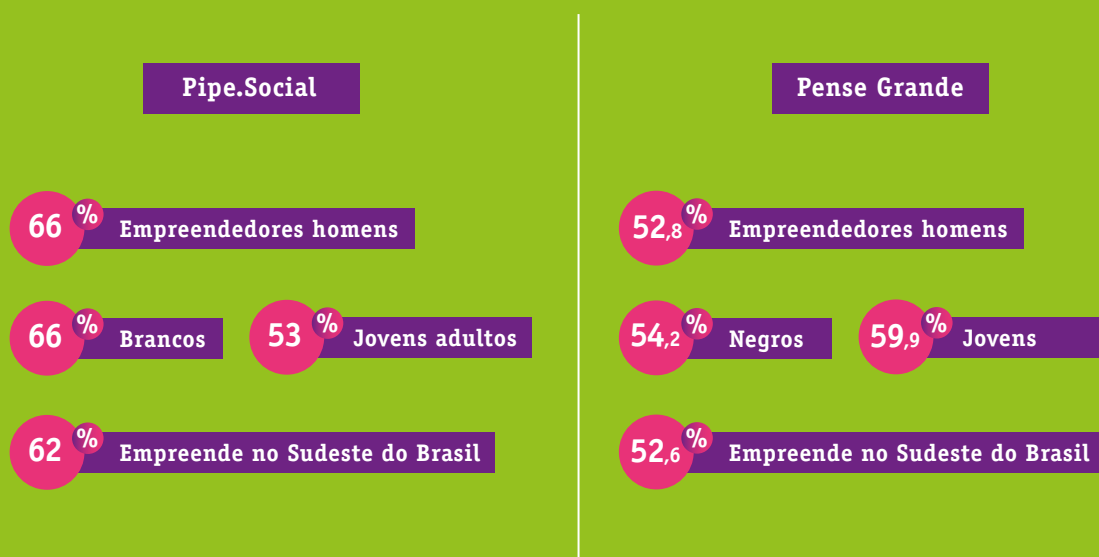


Cruzando alguns dados, a Pipe.Social aponta a presença masculina predominante nas áreas de Cidades e Tecnologias verdes, incidindo na região Centro-Oeste brasileiro. Já a presença de mulheres é mais frequente nas áreas de Cidadania e Educação, e concentram-se no Nordeste brasileiro.



Por fim, o 2º Mapa de Negócios de Impacto traz informações muito importantes a respeito do faturamento dos empreendedores de acordo com o gênero. Os negócios fundados apenas ou majoritariamente por homens somam 67% na faixa de faturamento de 501 mil a 1 milhão de reais por ano. Por outro lado, os negócios compostos exclusivamente ou por mais mulheres são mais frequentes na faixa de 51 mil até 100 mil reais anuais, somando 36%. Além disso, empreendedores não-brancos e mais jovens estão mais presentes no vale da morte, enquanto o empreendedor mais velho conquista mais espaço.

Mas, afinal, quem é o empreendedor de impacto brasileiro de acordo com a Pipe.Social e quem é o empreendedor do Pense Grande Incubação?



Agora que já temos o cenário e os motivos para investir em incubação, conhecendo melhor quem é o empreendedor de impacto social, podemos lhe contar como tudo aconteceu para que pudéssemos chegar até aqui.

## Nossa história foi assim...

**E**m torno de um ano antes de o Pense Grande Incubação ser concebido, a Fundação Telefônica Vivo já trabalhava com a formação e a sensibilização de jovens para empreender. Muitos jovens foram tocados pela ideia, porém não tinham os recursos necessários para começar seus negócios. Foi a partir daí que a Fundação decidiu fazer um programa de incubação.

Para isso acontecer, ela reuniu diversas organizações que trabalhavam com incubação, aceleração e negócios de impacto social, explicou o que estava buscando para o novo projeto, e os convidados receberam um prazo para enviar propostas de programas para que a instituição escolhesse uma delas.

No primeiro ano, a Aliança Empreendedora e o Instituto Quintessa escreveram uma proposta juntos, na qual a Aliança entrava com o conhecimento sobre empreendedores informais, e o Instituto ficava centrado nos conhecimentos mais específicos a respeito de negócios de impacto social. Dessa união, tivemos nossa aprovação em meio a outras organizações.

Era hora de colocar a mão na massa. O trabalho começou em 2015, e antes de iniciarmos o programa, foi realizado um workshop de três dias unindo as três instituições: Fundação Telefônica Vivo, Aliança Empreendedora e Instituto Quintessa. A reunião aconteceu com o intuito de destrinchar toda a metodologia do processo, para que então pudéssemos escrevê-la.

No primeiro ano, a incubação aconteceu junto ao Quintessa. Quando a primeira edição foi encerrada, percebemos que tínhamos necessidade de trazer parceiros que entendessem de negócios de tecnologia. Deste modo, o Ideia no Ar, plataforma de marketplace com expertise em tecnologia, foi convidada para integrar o Pense Grande Incubação, e o Instituto Quintessa deixou de fazer parte do programa.

Assim que começamos a trabalhar com o Ideia no Ar, repensamos a metodologia não em termos de formato e estratégias, mas sim em suas temáticas. Desta forma, a parceria perdurou até a última edição do programa, gerando ótimos resultados. Diante disso, gostaríamos de salientar que a ausência de determinado conhecimento não quer dizer que um projeto é inviável. É possível se unir a parceiros com outros conhecimentos, que agreguem na empreitada e possibilitem a execução da ideia.

Quando nossa jornada se iniciou em 2015, o nome do programa era Incubação PDE e tinha o objetivo de apoiar jovens empreendedores advindos dos projetos PDE – Plataforma de Desenvolvimento Empreendedor e Experiências Inovadoras, da Fundação Telefônica Vivo. Nossa intenção era auxiliar esses jovens no aprimoramento, implementação e possivelmente formalização de suas iniciativas de transformação social.

Logo a partir do primeiro ano, já tivemos muitos aprendizados, e em 2016 passamos a adotar algumas mudanças, começando pelo nome do programa, que passou a ser Pense Grande Incubação.

A cada ano, a Incubação passou por atualizações e mudanças necessárias, definidas a partir das lições aprendidas na prática e de eventuais dificuldades que nos deparamos. Assim, novos grupos de jovens empreendedores eram selecionados e recebiam apoio em forma de capacitação, assessorias e recurso financeiro. Nossa última turma finalizou no início de 2020 e, ao todo, apoiamos 90 empreendimentos e aproximadamente 264 jovens empreendedores.

É com muito orgulho que apresentamos nosso passo a passo na execução de um programa de incubação, já que conseguimos levar inspiração e mais qualidade de vida a diversos jovens empreendedores.



**Mas, afinal,  
o que é exatamente  
o Pense Grande Incubação?**

# O Pense Grande Incubação

**A** metodologia que foi construída e aplicada no Pense Grande Incubação trouxe muito da base das metodologias da Aliança Empreendedora, com adaptações específicas ao público e tipos de negócios apoiados. Iniciamos a construção baseados no Iceberg de Metodologia, com definições que vão desde as bases filosóficas da metodologia, até as atividades aplicadas.

A base filosófica se fundamenta na crença de que todos podem empreender e que a pessoa não nasce empreendedora, mas com apoio e acesso ela se desenvolve e se torna empreendedora.

A partir daí, definimos as bases teóricas que dão sustentação à nossa crença. São elas:

**Effectuation:** a teoria do fazer, que ao invés de focar no desenvolvimento de um plano de negócio baseado em previsões para o futuro, estimula os empreendedores a começarem seus negócios a partir do que eles têm, olhando principalmente para três pilares: quem são (identidade, sonhos e autoimagem), o que sabem (conhecimentos e experiências) e quem conhecem (redes de contato).

**Andragogia:** aqui, o replicador não decide pelo empreendedor, mas constrói o pensamento junto com ele, ajudando a criar pessoas autônomas.

**Humanismo:** acreditamos no potencial e na importância de cada pessoa, e que uma relação acolhedora, na qual emoções e pensamento são valorizados, é fundamental para gerar confiança. A partir dessa confiança, torna-se mais fácil a construção e o desenvolvimento de competências.

**Lean startup:** estímulos constantes ao mindset enxuto, testar rápido e aprender rápido com o mínimo de recurso possível. Os empreendedores passavam pela fase de validação do problema, validação da solução, até chegar ao MVP (Mínimo Produto Viável). O testar rápido e aprender rápido com mínimo de recurso possível era sempre a bússola que guiava as ações de cada negócio.



## Já os objetivos educacionais envolveram 3 domínios:

**Cognitivo:** estimulando o desenvolvimento do pensamento reflexivo e crítico, ou seja, aprender a conhecer e a pensar. Ao trabalhar com as informações, o jovem ativa a geração de novas estruturas mentais, aperfeiçoando a dimensão cognitiva para lidar com as situações profissionais ou pessoais de estudo e pesquisa.

**Afetivo:** estimulando o conhecimento e o desenvolvimento das potencialidades individuais - de ser pessoa, de conviver e perceber a realidade. Trata-se de fortalecer a reflexão, o autoconhecimento, a criatividade e, ao mesmo tempo, buscar sentido nas metas e autorrealização.

**Psicomotor:** considerando a aprendizagem com o desenvolvimento de competências, a aplicação pode ser exercitada em atividades vivenciais, simulações, resoluções de problemas, testagem de hipóteses ou realizações de planejamentos em que o empreendedor contextualiza o conhecimento e acrescenta seus saberes pessoais.

Com base nesses pontos citados, o apoio prático do Pense Grande Incubação contempla um pacote integrado de apoio que combina três pilares fundamentais para o crescimento do negócio: **capacitação, capital inicial e rede de apoio.**



Em linhas gerais, esse é um processo adaptado ao público jovem, gamificado e com elementos lúdicos que tornam a participação dos jovens empreendedores mais efetiva e mais interessante.



# As estratégias

---

**A**s estratégias para o desenvolvimento dos empreendimentos e empreendedores participantes do Pense Grande Incubação são complementares e cada uma tem uma função essencial para capacitar o jovem empreendedor. Elas são divididas da seguinte forma:

1. **Processo Seletivo**
2. **Apoio online**
3. **Apoio presencial**
4. **Mentoria**
5. **Apoio financeiro**
6. **Gamificação**
7. **Rede de Empreendedores**

Agora já podemos conhecê-las melhor, entendendo quais são seus objetivos, marcos, desafios e resultados. Vamos lá?

# Processo seletivo

---



A primeira estratégia do programa é o processo seletivo: precisamos identificar os empreendedores alinhados aos critérios estabelecidos pelo programa.

No primeiro ano do projeto, o processo seletivo consistia na aplicação de um diagnóstico em empreendimentos já participantes de outros projetos da Fundação Telefônica Vivo. Já a partir das lições aprendidas nessa edição, tivemos a ideia de fazer os jovens passarem por uma capacitação online, ainda na fase de seleção. O propósito foi criar uma fase de videoaulas e desafios mão na massa, os quais eram entregues pelos jovens e avaliados pelos profissionais da Aliança Empreendedora. Com esta etapa, queríamos identificar empreendedores realmente interessados em participar do programa e desenvolver o seu negócio, além de entregar conteúdos. Independente de passar para a fase de incubação, a intenção era que os jovens tivessem acesso a temas e ferramentas para um negócio em fase de ideação ou estágio inicial e pudessem iniciar seus negócios, mesmo sem o apoio do projeto.

A partir de 2016, o processo seletivo ficou estruturado da seguinte forma: na fase 1, recebíamos as inscrições e avaliávamos os questionários enviados. Na fase 2, fazíamos a capacitação online e, por último, tínhamos o workshop para a escolha dos empreendimentos. Em 2017, também realizamos entrevistas com os empreendimentos, para entender melhor suas propostas. Já em 2018, os semifinalistas enviavam vídeos falando sobre seus interesses, para então acontecer o workshop.

Por fim, em 2019, com a ideia de apoiar mais jovens, foi criada uma nova etapa no processo de seleção. Como estratégia para essa mudança, os empreendimentos eram selecionados e passavam por uma pré-incubação. Além de a capacitação online ficar mais robusta e com novos temas, criamos um encontro regional que visa trabalhar competências empreendedoras, temas e ferramentas específicas para um negócio em fase de ideação ou estágio inicial. Ao entregar conteúdo e ferramentas, nossa expectativa era receber os empreendimentos na incubação com soluções validadas e em fase de teste de validação de seus produtos (MVP).

Durante todo o programa, foram centenas de inscrições recebidas, indicando que há muitos jovens pelo Brasil que querem a oportunidade de empreender e receber todo o apoio necessário para realizar seus sonhos.

PROCESSO SELETIVO			
Ano	Inscrições válidas (fase 1)	Empreendimentos selecionados (fase 2)	Empreendimentos participantes
2015	18 <sup>6</sup>	14	14
2016	107	50	15
2017	156	80	15
2018	131	82	15
2019	248	140	30

Deste modo, o processo seletivo contempla:

- 1. Lançamento de edital** nas cidades previamente selecionadas.
- 2. Ficha de inscrição** a ser preenchida pelo sócio idealizador do negócio. A inscrição nos permite um primeiro entendimento do que é o negócio, além de dados pessoais, socioeconômicos e informações sobre a equipe.
- 3. Videoaulas, desafios e envio de vídeos.** Nesta fase do processo seletivo, os jovens têm acesso a videoaulas, nas quais são lançados desafios sempre com foco em uma ação mão na massa, contribuindo para o desenvolvimento da ideia do negócio. Os resultados dos desafios são avaliados por profissionais da Aliança Empreendedora e a pontuação é gerada.

**4. Envio de vídeo e workshop de seleção.** Neste momento, os jovens enviam um vídeo respondendo 3 perguntas sobre eles e seus negócios. Esses vídeos, juntamente aos resultados das outras etapas, são avaliados por uma banca composta por profissionais da Aliança Empreendedora e da Fundação Telefônica Vivo, e então são definidos os empreendimentos apoiados na pré-incubação.

**5. A Pré-incubação** é um período de dois meses no qual os empreendedores passavam por um encontro regional, recebiam videoaulas e assessorias coletivas para entender sobre propósito, valores e se aprofundar no modelo de negócio. O objetivo principal dessa fase é fazer com que os empreendedores testem hipóteses e validem as soluções apresentadas. No final do processo, os empreendedores enviam os resultados das validações, e a partir desses resultados são selecionados os negócios apoiados pela incubação.

Como havia um recorte específico em negócios de impacto social empreendidos por jovens da periferia e uma entrega tecnológica, o primeiro desafio era fazer uma divulgação que chegasse até tais empreendimentos. Outro desafio foi criar, ainda durante o processo, uma forma de entregar valor para os negócios e jovens empreendedores que não fossem selecionados para a incubação. A criação de um processo mais rigoroso a partir de 2016, e ainda mais rigoroso em 2019, com a implementação da etapa de pré-incubação, deu ao processo um peso mais competitivo. Desta forma, tivemos um avanço na seleção de jovens empreendedores mais conscientes do que é participar de uma incubação e mais preparados para os desafios de empreender.

À medida que criamos novas etapas e deixamos o processo mais rígido, também conseguimos avaliar os jovens com mais profundidade e selecionar aqueles que realmente queriam participar da incubação e desenvolver suas ideias de negócios. Como resultados, tivemos cada vez mais negócios finalizando o processo de incubação com ideais validadas, faturando e formalizados.

<b>PARA ESTA FASE, O REPLICADOR PRECISA TER CONHECIMENTO DE:</b>	<b>JÁ OS AVALIADORES PRECISAM CONHECER:</b>
_definição de critérios	_conhecer os critérios de seleção
_redação de regulamentos	_modelo de negócio
_mobilização	_validação de solução
_treinamento de equipe de avaliadores	_percepção subjetiva de perfil empreendedor.

# Apoio online

---



**A** abrangência nacional do nosso programa torna o apoio online imprescindível. Ele nada mais é que uma forma de acompanhamento mais regular e frequente que os apoios presenciais. O principal motivo que nos impulsionou à execução dessa modalidade foi a necessidade de garantir cadência aos projetos, estar mais perto, manter o contato com o jovem e conseguir acompanhar o trabalho do dia a dia.

A seguir, mostraremos que o apoio online constante proporciona uma grande aproximação entre os jovens e assessores, fazendo com que os empreendedores se sintam à vontade para compartilhar suas dificuldades e criar uma relação mais próxima com o assessor. Por esta razão, apesar de ser uma troca muito engrandecedora, expomos de antemão a necessidade de acordos e alinhamentos prévios entre as partes, pois, em muitos casos, os empreendedores se sentiam à vontade para enviar mensagens via WhatsApp tarde da noite, por exemplo. A intenção é que jovem e assessor possam interagir com liberdade, inclusive estabelecendo certos limites, quando e se houver necessidade.

Desta maneira, dividimos o apoio online em três subestratégias: assessorias online, oficinas online e vídeos.

# Assessoria online

---



**A** assessoria online é o momento voltado apenas para o assessor e o negócio (participantes, sócios e equipe). É um acompanhamento mais próximo, que objetiva sanar dúvidas pessoais sobre os empreendimentos de cada jovem, estimulando-o a olhar os negócios como realmente são, e não apenas como projetos. Neste momento, realizamos uma capacitação específica para cada negócio, guiando os participantes na execução das tarefas designadas e auxiliando em suas tomadas de decisão.

Podemos dizer que a assessoria online é um recurso enriquecedor, pois nele os jovens aprendem lições que incidem diretamente em suas percepções de mundo. Devido à realidade da qual vêm, seus pensamentos refletem no medo que sentem ao empreender, acarretando em um processo interno de autossabotagem. As assessorias, além de trabalharem a capacitação técnica do empreendimento, levam aos jovens o sentimento de que são capazes, ampliando suas competências e sua confiança durante o desafio de empreender. Num apanhado geral, a estratégia converge para eles se perceberem empreendedores, a fim de acessar outras pessoas, empresas e o que mais seja necessário para o negócio. Nesta fase, o jovem se sente mais à vontade e próximo do assessor para expor dúvidas e compartilhar o cotidiano do novo empreendimento, transformando-se num momento de mais liberdade para conversar.

No decorrer das cinco edições, as assessorias online passaram por algumas modificações. Em 2015, tinham duração de 2 horas e aconteciam semanalmente, com dois assessores se intercalando no atendimento aos jovens. Em 2016, 2017 e 2018, as assessorias duravam até 2 horas, contudo, passaram a acontecer quinzenalmente, e o assessor se tornou exclusivo para cada empreendimento, ou seja, os dois assessores deixaram de se revezar durante o processo.

Essa mudança foi necessária, pois, com o feedback dos participantes, percebemos que o assessor, quando fixo, personalizava seu suporte de acordo com a demanda dos grupos. Deste modo, ele passava a conhecer melhor o empreendimento e suas particularidades, sendo possível se aprofundar na assessoria sem a necessidade de repetir tópicos já tratados a cada vez que havia troca de assessor. Finalmente, em 2019, com o dobro de empreendimentos participantes, resolvemos testar assessorias online com o tempo reduzido de 1 hora. Com esta duração, adotamos uma postura mais prática e objetiva, e, ao fim, essa saída se mostrou eficiente, pois acabamos trabalhando com mais foco ainda.

No primeiro ano, tentamos temas padrão, tendo em mente exatamente o que queríamos atingir em cada fase, porém, simultaneamente, buscávamos entender a demanda específica de cada negócio para que eles pudessem progredir. A assessoria também seguia um fluxo: quando a primeira imersão acabava, os jovens saíam com planos de trabalho e novas ideias até chegar a próxima imersão. Assim, esse gap era preenchido pela assessoria, para que o plano de ação acontecesse a partir da ordem de trabalho estipulada. Precisamos de muito cuidado para que, entre uma imersão e outra, os objetivos traçados sejam cumpridos, a fim de que os jovens mantenham a execução de seus planejamentos, realizando as ações encaminhadas e garantindo que o projeto não fique estagnado.

Acontecendo a cada 15 dias, o intervalo entre cada assessoria oferecia o tempo ideal para que cada tarefa fosse executada, sendo possível se adequar ao planejamento dentro da metodologia. É crucial saber o que trabalhar para o projeto evoluir enquanto negócio e quais pontos atingir com o conteúdo promovido. Assim, ao mesmo tempo em que os jovens têm demandas relacionadas às suas pendências, nós, do outro lado, tentávamos equilibrar a reivindicação deles com o que entendíamos que precisava ser aprimorado dentro da estruturação da ideia e do empreendimento.

Sobre o formato, as assessorias possuem uma estrutura básica. O primeiro momento é chamado de check-in, quando os empreendedores relatam seus problemas e falam sobre o andamento do projeto. Esta é mais uma etapa primordial, uma vez que o assessor precisa ter uma escuta apta a detectar também o que não é dito. Pode parecer paradoxal, mas, muitas vezes, os jovens expõem algum obstáculo, enquanto ocultam outros elementos, não sendo possível mapear todas as adversidades enfrentadas unicamente a partir da verbalização. Neste sentido, o assessor precisa fazer as provocações corretas para saber o que orientar ao jovem, e também compreender os motivos que limitam os empreendedores para, então, destravar todos esses pontos. Aqui, notamos que apesar de a assessoria acontecer em função do ferramental, também acabava perpassando a questão comportamental e individual do empreendedor.

Por fim, após o check-in, trabalhamos o tema específico requisitado pelo negócio ou escolhido por nós. No fechamento da assessoria, o check-out, os jovens saem com todos os encaminhamentos para serem realizados até a assessoria seguinte.

#### FLUXO DA ASSESSORIA ONLINE





**PARA ESTA FASE, O REPLICADOR PRECISA TER CONHECIMENTO DE:**

\_escuta ativa

\_sensibilidade e leitura de comportamento

\_conhecimentos gerais sobre gestão de empreendimentos

Eventualmente, o assessor pode não saber exatamente como responder alguma dúvida do empreendedor, e caso isso ocorra, o profissional apenas precisa dizer ao jovem que buscará a resposta, sendo aconselhável, também, compartilhar com o grupo algum material que aborde o assunto. Como era muito comum os jovens terem questões a respeito de temas específicos de áreas diversas, como contábil ou jurídica, por exemplo, também convidávamos especialistas para responder e trabalhar tais questões.

De modo geral, através do acompanhamento constante, as assessorias online permitem que os desafios sejam trabalhados já no momento em que aparecem, proporcionando um retorno rápido para as problemáticas. Por outro lado, como qualquer ambiente que depende de internet, eventualmente tínhamos algum problema com a conexão, principalmente considerando a transmissão para as diversas localidades dos participantes.



*Através das trocas realizadas nos encontros, pude vislumbrar novos percursos e ter outros olhares sobre os caminhos que deveria trilhar. Fui estimulada a traçar objetivos dentro de uma perspectiva realista, elaborar métricas, realizar processos enxutos e tomar decisões mais assertivas. A frequência dos encontros de assessoria possibilitava maior clareza no delineamento de ações realizadas e a serem desenvolvidas.*

*Além disso, a experiência da assessoria online foi imprescindível para o desenvolvimento das minhas habilidades enquanto empreendedora e para a estruturação da Entrelace como negócio de impacto socioambiental.*

[ Nyvya ]



# Oficinas online e vídeos



**A**s oficinas online reúnem todos os empreendimentos, com o objetivo de tratar temas de interesse comum. Deste modo, os jovens recebem, juntos, o mesmo conteúdo.

Nos quatro primeiros anos, tivemos a média de uma oficina por mês. Em 2019, com 30 empreendimentos envolvidos, foram 4 oficinas online durante o período da incubação. Essa foi a estratégia mais desafiadora em termos de engajamento, e por isso passamos por diversas adaptações durante as edições do Pense Grande Incubação. Até 2017, as oficinas eram divididas em duas modalidades, que aconteciam em momentos distintos: primeiro, o repasse de conhecimento, no qual discorriamos sobre algum tema selecionado; já o segundo momento era de mentoria coletiva, na qual um empreendedor convidado contava sobre sua vida, seu negócio, suas experiências e bagagem técnica, e então os jovens tiravam dúvidas com ele. A partir de 2018, estes dois momentos foram mesclados, e o tema abordado era tratado junto ao empreendedor convidado, assim estabelecemos um trabalho combinado, sempre orientando o profissional previamente.

Outra alternativa formulada foi a gamificação do processo, a fim de tornar a estratégia mais atrativa e dinâmica, fazendo com que a participação nas oficinas contasse pontos para as outras ações do projeto. Mesmo assim, um grande entrave no engajamento foi conseguir um horário compatível para todos, já que a maior parte dos jovens estudava e trabalhava, o que tornava bastante difícil conciliar suas obrigações, lazer e todas as tarefas do Pense Grande Incubação. Neste sentido, passamos a nos indagar se, com as oficinas online, não estaríamos entregando uma overdose de estratégias dentro da nossa metodologia.

O programa, voltado para o aprendizado dos jovens, continuou a nos ensinar também. Constatamos que a oficina online nunca foi uma estratégia negativa ou inútil; ela, diante das outras, apenas não era *prioritária* para os jovens. Ademais, era recorrente que, nas assessorias, os empreendedores perguntassem algo que já havia sido levantado em alguma oficina, e neste gancho nós reforçávamos a eles a importância de participarem destes eventos e a relevância dos temas. Era nesta brecha que cobrávamos e instruíamos os jovens a assistirem o vídeo que contivesse o assunto trazido por eles, reafirmando a eficiência da tática de armazenar essas mídias.

Como tratávamos de temas mais generalistas, se eles não interessassem ao empreendedor, ele não comparecia. Somado a isto, cada grupo tinha um ritmo específico e encontrava-se em estágios diferentes de negócio, então, frequentemente, determinado tema não era oportuno *naquele* momento, mas vinha a calhar num futuro próximo. A partir disso, depreendemos que seria válido gravar nossas transmissões. Transformadas em vídeos,

poderiam ser acessadas a qualquer momento, quantas vezes fossem necessárias, tornando-se uma ferramenta disponível em tempo integral. Ainda, complementamos essa estratégia com e-books e outros materiais de leitura para os jovens.

Com menos oficinas, no último ano, tivemos mais adesão no início, mas depois voltamos ao baixo índice de engajamento, mesmo com o estímulo contínuo de nossa parte. Independente disso, os jovens que participavam sempre avaliavam a estratégia como muito proveitosa. Outra vantagem da oficina online foi colaborar para que a assessoria não ficasse tão densa, e junto aos vídeos, essas etapas diluíram os conteúdos no decorrer do ano.

Com a estratégia dos vídeos consolidada, gravamos conteúdos para além das oficinas, abordando tópicos fixos. Ao todo, foram 19 vídeos gravados, e eles ficarão disponíveis no site do Pense Grande Incubação, na seção toolkit para empreendedores. Alguns desses vídeos eram passados na pré-incubação, outros na incubação, a depender do estágio dos negócios. Aqui, salientamos a importância de recursos como a edição dos vídeos, que fazem toda a diferença, tornando-os mais arrojados e divertidos.

#### PARA ESTA FASE, SÃO NECESSÁRIOS OS CONHECIMENTOS DE:

\_rede de contato para trazer empreendedores que provoquem impacto e identificação entre os jovens

\_ferramentas de streaming para uma conexão de qualidade e contorno de eventuais problemas de conexão



#### TEMAS DOS VÍDEOS:

Mindset enxuto | Cartão de teste | Equipe | Persona | Modelos de negócios digitais | Redes e parcerias | Cartão de Aprendizado | MVP | Metas e métricas | Monetização | Precificação | Vendas | Jornada do usuário | Marketing digital | Pitch | Investimentos | Aspectos legais do negócio | Planejamento estratégico e Teoria da mudança.

# Apoio Presencial

---

O apoio presencial é uma estratégia muito importante para os assessores conhecerem mais de perto a realidade dos empreendedores e dos empreendimentos. Assim, os profissionais trabalham focados em dificuldades específicas, além de gerar troca, expansão de rede e relacionamento entre os empreendedores. O apoio presencial está desmembrado em duas subestratégias:

**Imersões e Assessorias presenciais.**



# Imersões

**A**s imersões são momentos intensivos de treinamento e desenvolvimento que têm por objetivo gerar processos de aprendizagem otimizados nos participantes. É um momento de reunir representantes de todos os empreendimentos apoiados pelo projeto em um mesmo local, buscando engajamento, fortalecimento de rede e troca de experiências. Um ambiente acolhedor deve ser criado, para que os empreendedores se sintam bem vindos e à vontade para serem quem são.

Apesar de não deixar de lado a abordagem de assuntos técnicos, o foco principal das imersões é desenvolver competências e habilidades em *comportamento*. O propósito é que os participantes se percebam enquanto empreendedores, contemplem a si mesmos e reconheçam o que podem mudar a partir dessa perspectiva.

Neste processo, utilizamos a metodologia Laboratório de Sensibilidade, que se concentra em trabalhar o comportamento, as relações com o presente e o outro. A proposta do Laboratório de Sensibilidade

é, em grupo, simular vivências com as quais os participantes se identifiquem, através de dinâmicas, vídeos, conversas ou outros tipos de troca. Mesmo que as atividades sejam controladas e incentivadas pelos profissionais, essas simulações induzem a sentimentos e reproduzem determinados comportamentos dos participantes, estimulando um fluxo de sentimentos reais, o que pode ser muito intenso. Após a execução, realizamos um processamento do que foi explorado, usando o Ciclo de Aprendizagem Vivencial. Nesse momento, os participantes fazem reflexões a respeito da realização da atividade, e quais aprendizados irão levar para seu dia a dia.

## Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV)



Ressaltamos, neste ponto, a importância de essa estratégia ser aplicada com muita responsabilidade, uma vez que, ao lidar com os sentimentos dos participantes, podemos despertar emoções totalmente inesperadas e imprevisíveis, as quais exigem aptidão e segurança para que possam ser manejadas. Deste modo, caso queiram aprofundar os sentimentos e comportamentos trabalhados, os profissionais envolvidos devem ser especializados em dinâmica e leitura de grupos; além disso, a presença de um psicólogo não é obrigatória, mas é recomendada, mostrando-se inclusive como uma demanda por parte dos participantes em alguns anos de projeto. Do contrário, sugerimos que atividades sejam executadas de modo mais sutil, pois o profissional precisa estar o tempo todo atento às questões de grupo que surgem e apto a lidar com elas.

Podemos dizer que a palavra que resume as imersões é inspiração. Além de toda a bagagem comportamental que é trabalhada, esta fase permite uma troca de realidades, o conhecimento do novo. A troca entre os jovens é muito intensa, são pessoas das mais distintas regiões do nosso vasto território nacional que se encontram, e ao descobrirem suas diferenças e semelhanças, criam e fortalecem seus laços. A interação entre os participantes é um fator muito potente para o seu desenvolvimento pessoal.

As imersões também contavam com visitas a grandes empresas, como Google e Facebook. Nestes espaços, os jovens se relacionavam com a novidade que englobava todo o decurso de expansão de seus conhecimentos e habilidades. Em conversas com empreendedores mais experientes, estando em contato com negócios sociais e de tecnologia, os jovens podem ver que é possível chegar onde almejam. Eles se sentem reconhecidos com as ações que são planejadas para eles, e a intenção é que se sintam assim o tempo todo. Por isso, apesar de não ser algo mandatário, tínhamos um zelo especial com os participantes: enviávamos cartas com antecedência, explicando como seria a etapa, deixávamos um bilhete e um chocolate em seus quartos no hotel, presenteávamos uma lembrança a eles. São cuidados que se refletem nos detalhes, mas que fazem a diferença.

Em relação à duração, cada imersão é realizada num período de 4 a 5 dias. São definidos os objetivos educacionais específicos e agenda, sempre com foco em um bloco de desenvolvimento do negócio e de competências empreendedoras. Assim, escolhemos e convidamos cases de empreendedores mais experientes para que compartilhem suas histórias, o que reforça o caráter inspirador da etapa.

De 2015 até 2018, as imersões aconteciam três vezes durante o período de incubação e custeávamos todas as despesas para que dois representantes do negócio pudessem participar. Em 2019, com a nova etapa de pré-incubação, passamos a realizar duas imersões no período, pagando pelas despesas de apenas um representante; contudo, eles tinham a opção de custear a participação de mais pessoas do empreendimento.

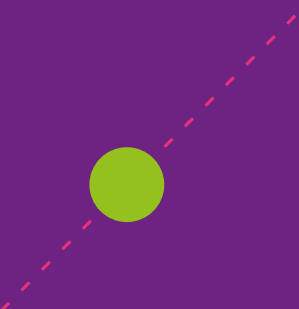
Percebemos, ao final, que o conteúdo é melhor trabalhado em três imersões do que em duas, já que, em menor quantidade, a agenda se torna superlotada, com pouco tempo para realizar todo o cronograma. Além disso, três imersões eram totalmente compatíveis com as etapas de início, meio e fim do programa, ideal para que os jovens pudessem desenvolver e fortalecer suas redes, gerando inclusive maior abertura para aprofundarem suas relações ao falarem deles mesmos e seus sentimentos.

A princípio, as imersões aconteceram para 15 empreendimentos, com dois representantes. No último ano, foram 30 empreendimentos, ou seja, o dobro, com um representante cada. Notamos que quando o universo é de 15 negócios, podemos aprofundar mais os assuntos e tratar de cada um deles de forma mais enriquecedora para a aprendizagem do processo.

Por fim, as imersões sempre foram avaliadas como um dos momentos mais importantes e significativos da incubação. Além do alto potencial de desenvolvimento do negócio e competências empreendedoras, os empreendedores tinham a oportunidade de ficar uma semana juntos e imersos, num constante compartilhamento de experiências e conhecimentos. O poder gerado a partir das trocas era refletido nos resultados dos negócios e de novas ideias para empreender.

**PARA ESTA FASE, SÃO NECESSÁRIOS OS  
CONHECIMENTOS DE:**

- \_ conhecimento e experiência em facilitação de grupos
- \_ facilidade em leitura de grupos
- \_ conhecimento em gestão
- \_ rede de contatos para trazer convidados inspiradores





# Assessorias presenciais

---

**A**s assessorias presenciais são os momentos nos quais os assessores realizam visitas aos empreendimentos, com o objetivo de desenvolver um modelo de acompanhamento próximo que seja capaz de contribuir de maneira consistente para a evolução e amadurecimento dos empreendedores e dos seus negócios.

Um dos principais focos das assessorias presenciais é desenvolver mais conhecimentos, comportamentos e competências, capacitar a equipe do empreendimento, além da realização, na prática, de ações que os empreendedores teriam dificuldade em executar sozinhos.

## **PARA AS ASSESSORIAS PRESENCIAIS, SÃO NECESSÁRIOS OS CONHECIMENTOS DE:**

\_ facilitação de processos de construção coletiva

\_ facilitação de processos de gestão de negócio de impacto social e tecnologia, que inclui: validação de produto, precificação, finanças, vendas e produto digitais de uma startup

\_ prática para trabalhar o desenvolvimento de equipes e dar feedbacks

\_ prática de sistematizar informações e manter relatórios atualizados.



As assessorias são grandes aliadas para transmitir melhor as informações, captá-las de uma forma mais completa, além de criar vínculo e relação entre as partes. Neste processo, o assessor conhece o empreendimento inserido na realidade do negócio, entendendo mais sobre suas limitações e possibilidades, o que colabora na hora em que orienta o trabalho dos empreendedores. Deste modo, um diferencial importante era o fato de o assessor poder conhecer todos os integrantes do negócio, já que nas imersões iam a princípio dois, e depois apenas um representante do empreendimento.

Enquanto na imersão o mundo de novidades é apresentado ao jovem, na assessoria presencial o movimento é inverso. Aqui, o assessor também tem a oportunidade de conhecer uma realidade diferente da sua: é um processo que se dá numa via de mão dupla. Muitas vezes, o assessor conhece a casa do empreendedor, almoça com sua família, o que acaba por fortalecer o laço entre eles e promove maior compreensão acerca do cotidiano do empreendedor.

No primeiro ano, em 2015, as assessorias aconteceram em quatro visitas ao longo do processo. A cada contato, a relação entre assessor e empreendedor se estreitava ainda mais. Havia, contudo, a dificuldade em conciliar agendas e preparar os jovens para o momento. Nos anos seguintes, aconteceram duas assessorias presenciais durante o período de incubação, com duração de um a dois dias com cada negócio, e as datas eram fechadas conforme a necessidade dos empreendimentos.

Em 2019, devido ao aumento da demanda e do número de participantes, as assessorias presenciais foram substituídas por encontros regionais. Um foi realizado no período de pré-incubação, e outro durante a incubação. Nesse modelo, os empreendedores eram reunidos por regiões, com agenda de dois dias. O objetivo se manteve e o modelo foi adaptado às novas dimensões do projeto, que contava com o mesmo orçamento. Apesar disso, essa proposta permitiu um maior contato entre os empreendimentos, já que estavam em um número maior, além de gerar inspiração e incentivar o fortalecimento de redes locais.

Certamente, a principal vantagem desses encontros é a possibilidade de vivenciar junto ao empreendedor o dia a dia e as dificuldades reais do negócio. O contato pessoal ainda é a melhor forma de as pessoas se entenderem, serem encorajadas e criarem soluções. Deste modo, o empreendedor se transforma num profissional ainda mais maduro quando conseguimos encontrar soluções dinâmicas ao seu lado.

Por outro lado, o deslocamento pode ser um empecilho, especialmente nos casos em que assessor e empreendedor estão em cidades diferentes, o que acaba demandando muito tempo e torna a estratégia um tanto quanto onerosa para o trabalho. Neste caso, é ainda mais necessário que o assessor e os empreendedores estejam com propósito, demandas e agendas muito bem alinhados. Além disso, é muito importante que o empreendedor entenda o valor, benefício e impacto desse encontro para seus negócios e equipes.

Por todos esses motivos, as assessorias presenciais e os encontros regionais sempre foram considerados um dos momentos mais cruciais pelos empreendedores e pela equipe. A cada encontro, constatávamos um amadurecimento tanto na ideia do negócio, quanto na equipe, processo este que, no fim das contas, nos proporcionou um retorno muito positivo.

“

*Quando eu fui selecionada para o Pense Grande Incubação, a Ganbatte estava pronta para o mercado, mas, internamente, essa não era a realidade. Com o apoio da assessoria, conseguimos, de fato, desenvolver e aprimorar processos estratégicos de gestão, tornar o modelo de negócio enxuto e focado na captação de clientes e nas ações essenciais para atingir a nossa meta de sustentabilidade.*

*A assessoria impactou não apenas meu negócio, mas também a minha carreira profissional. A assessora se tornou uma mentora que me ajudou a identificar meus pontos fortes e fracos, a me desenvolver como empreendedora e sobre liderança, não apenas em aspectos técnicos, mas também comportamentais. Hoje, estou colhendo frutos do que aprendi e passei a colocar em prática durante a Incubação Pense Grande e com o apoio da minha assessora.*

*Sou muito grata a toda a equipe da Fundação Telefônica Vivo e da Aliança Empreendedora, e em especial sou grata à minha assessora, por ter compartilhado aprendizados que ajudaram a me tornar a profissional que sou hoje. Ela se tornou uma das mentoras que mais impactaram a minha trajetória de vida.*

[ Karen Franquini ]

”

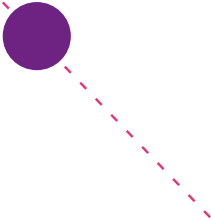
# Mentoria



Como já mencionamos algumas vezes, é necessário promover o contato dos participantes com pessoas que passaram pelas mesmas vivências. A *identificação* é um fator muito precioso, tanto para haver mais proximidade, quanto no momento de explorar os conteúdos. Desse modo, as mentorias agem na troca de experiências, tendo o mentor como alguém que motiva e indica novos caminhos para os empreendimentos.

No primeiro e no segundo ano, fazíamos uma chamada aberta para mentores, anunciando o perfil que buscávamos em grupos do Facebook e LinkedIn e na nossa rede de parceiros. Focamos em perfis experientes em tecnologia e empreendimento social. Depois de escolhidos, treinávamos os mentores e realizávamos um *matching* presencial com os jovens, na imersão. Eles se conheciam e, então, cada mentor e empreendedor escolhiam cinco opções que gostariam para mentorar ou ser mentorados, de acordo com a metodologia aplicada. É essencial, também, adotar ferramentas que ajudem a realizar este *matching* do modo mais compatível, unindo mentor e empreendedor de acordo com as demandas do negócio.

Esse modelo entregava bons resultados, mas sentíamos que poderia ser ainda melhor. Regularmente, os jovens externavam questões específicas que queriam tratar com o mentor, e muitas vezes, sob um sistema de chamada aberta, os mentores não eram especializados em certos tópicos. Além disso, para que o jovem valorizasse o processo e para que os facilitadores do Pense Grande Incubação pudessem manter um bom relacionamento com os mentores selecionados, a partir do segundo ano, as mentorias só eram ofertadas para aqueles grupos que alcançavam determinado nível de progresso. Elas se iniciavam simultaneamente, e caso o empreendedor não quisesse ou não estivesse pronto para recebê-las, isso se aplicava durante todo o período do projeto, não sendo possível iniciá-la mais tarde.



Ainda, passamos a adotar critérios para os empreendimentos também. Nós verificávamos se os negócios atendiam a esses requisitos para então receberem a mentoria. Com tal mudança, o *matching* presencial deixou de ser empregado, e quando os grupos evoluíam para determinado estágio de negócio, os mentores eram procurados de acordo com as particularidades de cada empreendedor. Dessa maneira, os resultados, que já eram positivos, foram potencializados. Tivemos menos problemas com grupos que não compareciam às mentorias, menos dificuldades de relacionamento mentor-empendedor, e, especialmente, menos desistências.

Até 2017, tínhamos a mentoria subdividida em *mentoria individual e bate-papo com o empreendedor*. No bate-papo, o empreendedor contava sua história e posteriormente os jovens podiam fazer perguntas. Nas edições seguintes, esse momento não fazia mais parte da mentoria e passamos a incorporá-lo nas imersões e oficinas online. Deste modo, aquela conversa aberta com o empreendedor convidado não acontecia mais, o diálogo se dava somente na mentoria individual. De qualquer maneira, não podemos desconsiderar a importância do contato dos jovens com empreendedores experientes em formato coletivo. Assim como ocorria no apoio online, os profissionais abordavam tópicos úteis para todos os grupos, sendo um momento de troca não apenas com o convidado, mas também entre os próprios jovens. Foi exatamente esse o feedback trazido pelos participantes, que trocar experiências e tirar dúvidas parecidas foram os pontos altos da estratégia.

No caso das assessorias, os assessores não eram, necessariamente, empreendedores. Já no caso dos mentores, era substancial que fossem *empreendedores experientes*, pois nesta etapa havia a expectativa de que o profissional atuasse como uma ponte, impulsionando a abertura do empreendimento, apresentando o mercado aos jovens e refletindo em aumento de vendas e faturamento.

Com o passar das edições, observamos que separar assessoria e mentoria foi uma boa escolha, pois eventualmente assessor e mentor divergiam. Inclusive, nas primeiras edições, os mentores trouxeram o feedback de que desejavam se alinhar mais aos assessores. Além disso, nos quatro primeiros anos, as mentorias aconteciam, em média, depois de seis meses de programa. Depois, nos seis meses seguintes, elas aconteciam junto às assessorias, intercalando-se quinzenalmente. Na última edição, os jovens só recebiam as mentorias após encerrarem as assessorias, o que também foi avaliado como positivo.



No trabalho de acompanhar o empreendimento a cada 15 dias, o mentor é orientado a não dar as respostas, dizendo aos jovens exatamente como proceder; ele tem como papel facilitar o processo para que o grupo, por si só, chegue à resposta. Isso quer dizer que o mentor é orientado a transmitir a informação, questionar e estimular a reflexão, porque, ao fim, acreditamos que a decisão sempre cabe ao dono do negócio. Esse método remete à autonomia que o jovem necessita ter enquanto empreendedor, assim, ao empoderar-se, o participante compreende, na prática, a importância e o peso das tomadas de decisão.

Gostaríamos de evidenciar também que a relação de mentoria sempre foi empreendedor-mentor, a nossa atribuição consistia em apresentá-los e acompanhar, de longe, o andamento. Não objetivamos intermediar o relacionamento, esperamos que as duas partes construam esse vínculo naturalmente.

Além disso, esta estratégia precisa compreender competências de *treinamento*. Contávamos com uma programação para treinar os mentores com foco não apenas nos conteúdos que deviam repassar, mas na *forma de trabalhar* com o público específico do Pense Grande Incubação. É válido ressaltar que não podíamos garantir, de fato, a forma de trabalho dos mentores. Fornecíamos no treinamento todo o preparo necessário para a estratégia da mentoria, porém, como já mencionamos, não supervisionávamos o mentor em suas atividades.

#### CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIOS:

- \_ boa rede de contatos e gestão de negócios
- \_ comunicação eficiente e direta entre os dois lados



# Apoio Financeiro



**D**esde que começamos o Pense Grande Incubação, nosso público alvo é composto por jovens empreendedores em situação de vulnerabilidade social. Deste modo, um dos principais obstáculos imposto a eles sempre foi a questão financeira. Para além de toda a capacitação desenvolvida durante a incubação, foi indispensável haver repasse financeiro aos grupos participantes, a fim de desbloquear todos os pontos que fossem necessários dentro de seus negócios.

Na primeira edição do programa, este recurso era dividido em duas partes. Uma delas era a bolsa-auxílio para o empreendedor, um pagamento mensal para todos os participantes, com o propósito de que pudessem dedicar mais tempo ao projeto. Como a maioria dependia de trabalhos informais e estudava, esse valor era necessário para que eles pudessem avançar com seus negócios, garantindo um pouco de estabilidade durante o processo.

A bolsa era estruturada da seguinte maneira: a bolsa-auxílio fixa, que diminuía com o passar do projeto, com o intuito de não gerar dependência por parte do jovem; e o bônus bolsa-auxílio, que variava de acordo com a entrega de desafios. O valor da bolsa fixa era de 500 reais nos três primeiros meses, depois passou para 300 no próximo trimestre e nos últimos três meses o valor foi de 200 reais. Já o bônus era proporcional ao grau de complexidade do desafio, e era pago por pessoa: o grau 1 correspondia a 22 reais, o grau 2 equivalia a 44 reais e o grau 3 era igual a 66 reais. Ao todo, foram R\$113.442,00 repassados em bolsas para os empreendedores.

Já a outra parte do apoio financeiro era para o empreendimento em si, uma forma de investimento para adquirir o que fosse necessário ao negócio, fazer testes e então avançar com o negócio. O teto para cada grupo era de 20 mil reais, sendo o recurso era dividido em quatro momentos, com valores máximos para cada um deles. O total de investimento foi de R\$124.183,87.

Em 2016, mantivemos a mesma lógica da bolsa-auxílio fixa, sob o nome de doação mensal, que também diminuía com o passar do tempo. Nesse ano, foram R\$76.660,00 repassados em doações mensais. Já o recurso de investimento se tornou um fundo comum a todos os empreendimentos, no valor de 150 mil reais. Neste modelo, percebemos que cada negócio tinha necessidades diferentes; alguns usavam todo o valor previamente destinado, outros usavam praticamente nada, e o recurso acabava por ficar parado.

A partir de 2017, o apoio financeiro se deu exclusivamente pelo fundo de investimento comum a todos os negócios, com valor disponível de 200 mil reais. Já em 2018, o fundo foi de 150 mil reais e os grupos tinham tetos mensais, que começavam em mil reais e iam até 7,5 mil reais; se todas as entregas fossem concluídas pelo grupo, ele aumentava o teto em 500 reais. Em 2019, com o dobro de empreendimentos, o fundo comum de investimento teve o valor de 300 mil reais. Nesta última edição, os tetos eram de acordo com o estágio do empreendimento, e variavam de 300 reais a 4 mil reais. Deste modo, passamos a trabalhar com uma *gestão compartilhada do fundo*, destravando, primeiro, objetivos menores, logo, utilizando menos dinheiro; conforme o negócio avançava, objetivos mais complexos surgiam, então os jovens precisavam de valores maiores. A comissão também fazia análise de casos especiais, mas o propósito é que nunca ultrapassem o valor pré-determinado.

Os jovens não podiam fazer mais de um pedido por mês, por negócio. Então, planejando o orçamento, os grupos tinham de preencher uma planilha com todas as informações necessárias, posteriormente, gravavam um vídeo de três minutos dizendo o porquê queriam receber o recurso. Depois de enviados, planilha e vídeo, a comissão tinha um prazo para dar o parecer.

A partir de 2019, fizemos mais alguns ajustes nesta estratégia. Primeiramente, os jovens não precisavam mais gravar um vídeo para fazer o pedido; além disso, os resultados listados no orçamento podiam ter prazo máximo de dois meses, e os empreendimentos não podiam ter mais de dois orçamentos concomitantes sem pelo menos uma prestação de contas no período. Depois da aprovação, os empreendedores precisavam prestar contas. Este também é um processo-chave na aprendizagem deles, pois a intenção é que entendam que, se existe investimento, é imprescindível que tenham responsabilidade na comprovação de como o dinheiro é empregado. Esses investimentos eram divididos nas seguintes categorias: Desenvolvimento de Produto e Serviço, Infraestrutura e Equipamentos, Divulgação e Comunicação, Conhecimento, Ajuda de Custo, entre outras. Neste caso, o fundo geralmente ia para equipamentos, como câmeras ou celulares, mas muitos participantes também usavam como ajuda de custo, devido às suas necessidades particulares. Ao longo do processo, os jovens faziam mais de um pedido, então, com o decorrer do tempo, eles aprendiam qual era a melhor forma de pedir, trabalhando suas justificativas e seu poder argumentativo.

Esta estratégia relativa ao manejo financeiro necessita de muita seriedade e responsabilidade. A lógica é que o dinheiro fosse usado de modo a levá-los a um destino condizente com o momento do empreendimento. Assim, tanto em como o recurso seria gasto, nós objetivávamos que os jovens nos dissessem que resultados previam alcançar com aquele dinheiro, sendo este nosso principal requisito na aprovação de orçamentos.

Nesta fase, outra tática importante é alguém próximo do empreendimento dar seu parecer à comissão avaliadora, para que haja um respaldo maior no repasse de recursos. Como não tínhamos aquela proximidade do dia a dia dos negócios, eventualmente não era possível saber exatamente se o que os jovens traziam nos pedidos do orçamento era realmente cabível.

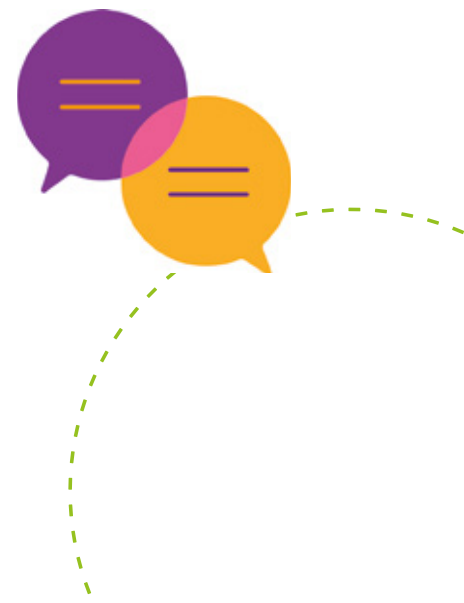
Como já dissemos, a estratégia de apoio financeiro é extremamente séria. Tratando-se de um processo muito burocrático, a *organização* é o atributo mais importante de todos. Lidamos com contratos, repasses, pedidos, valores, recibos, prestação de contas. São diversos procedimentos que precisam ser realizados com muita cautela. Inclusive, um dos feedbacks dos jovens se deve justamente ao caráter burocrático do repasse, pois eles dependiam de muitas “idas e vindas”, desde o pedido, passando pela aprovação, até a prestação de contas. Sendo uma organização social, nossa atenção com documentação e recursos é redobrada. Neste sentido, a *gestão de valores*, diferente para cada grupo, precisa ser bem controlada.

Outra competência indispensável é o *olhar analítico*. Os jovens faziam a solicitação, relacionando itens e valores; quando ela chegava até nós, analisávamos e frequentemente tínhamos dúvidas, então os empreendedores reformulavam o orçamento, de maneira mais elucidativa, para daí aprovarmos. Geralmente, a aprovação acontecia mediante um valor parcial do que era pedido. Junto à prestação de contas, os jovens também tinham de relatar quais os *resultados* alcançados com aquele recurso. Eventualmente, o grupo não utilizava todo o dinheiro e o restante do valor ficava como saldo, que era descontado no próximo pedido. Era frequente também que algo mudasse ou surgisse repentinamente no processo, então os jovens precisavam empregar o orçamento de maneira diferente; nestes casos, eles também deviam enviar a proposta de alteração.

Por fim, precisamos nos *comunicar* da forma mais eficiente possível. Frequentemente, os jovens se frustravam com pedidos negados, então precisávamos ter jogo de cintura para lidar com essas situações, sendo amigáveis, porém firmes. Nesse sentido, reforçávamos a habilidade de *argumentação*, para que eles sempre chegassem com seu pedido de orçamento bem delimitado. Além disso, deixávamos, nesta fase, o aprendizado para o futuro dos empreendimentos: se, eventualmente, os jovens participam de editais públicos, certamente entram em contato com regras mais rígidas, que requerem experiência em lidar com dinheiro e prestar contas.

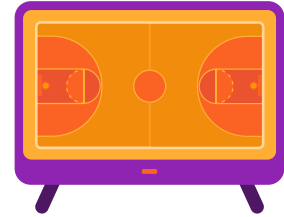
#### CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIOS NESTA FASE:

- \_ organização e controle
- \_ capacidade analítica
- \_ comunicação clara e direta





# Gamifi- cação



**A** gamificação é a forma de usar elementos de jogos na metodologia com a finalidade de estimular e engajar com mais facilidade o jovem, tornando o processo mais dinâmico e lúdico num dia a dia mais estimulante.

Com esta estratégia, visamos os seguintes aspectos:

**Maestria:** fazer o jovem se sentir capaz de desenvolver o seu negócio, sendo desafiado sem ficar frustrado por não conseguir.

**Autonomia:** poder tomar decisões próprias e decidir onde quer chegar, sem sentir-se manipulado a seguir um caminho não desejado.

**Propósito:** criar vínculos com um propósito maior e conectar-se com uma comunidade que compartilha os mesmos valores e troque feedbacks.

**Emoção:** potencializar sentimentos de pertencimento, empoderamento e diversão dos empreendedores participando do programa.

A incubação, durante a maior parte de seus anos, foi dividida em capítulos, de acordo com as fases de desenvolvimento dos jovens e dos seus negócios. Cada capítulo contava com um tema próprio que se encaixa na temática do storytelling como tema geral da incubação.

**Prelúdio** - Os primeiros rabiscos – logo na chegada dos jovens à Incubação.

**Capítulo 1** - Um enredo bem estruturado – acontecia em meados do processo.

**Capítulo 2** - Gravando, câmera, ação – acontecia na reta final.

**Capítulo 3** - Marque a história – incentivo a seguir adiante depois da Incubação.

Conforme os desafios eram entregues, a gamificação permitia que os jovens avançassem de níveis, evoluindo no projeto. Assim, tivemos também níveis de desenvolvimento de negócio como uma estratégia que foi evoluindo a cada ano. Com o passar do tempo, ela passou a ser incorporada ao estágio de desenvolvimento do negócio em si.

Além disso, a estratégia contava *com selos*, que eram uma recompensa por bom desempenho dos grupos. Contamos com vários selos durante a gamificação, para grupos que se formalizavam, que realizavam sua primeira venda ou que tinham aumento expressivo em suas parcerias naquele mês, por exemplo.

Com o passar dos anos, fomos simplificando as estratégias de gamificação, pois, muitas vezes, elas não saíam como esperávamos. Os desafios, por exemplo, eventualmente eram realizados sem que os jovens dessem a devida importância.

Em 2019, portanto, o processo de gamificação foi o mais simplificado possível e utilizamos somente estes elementos:

**1. Níveis:** De acordo com o estágio do negócio (Desenvolvimento da ideia e conceito; Validação da ideia – MVP Concierge; MVP; Consolidação e tração; Escala)

**2. Selos:** Reconhecimentos “em público” para os jovens, que geravam um senso de pertencimento fundamental para os jovens.

**3. Evolução:** Pontos de experiência dos empreendimentos baseada na avaliação dos assessores e dos próprios empreendedores sobre o andamento dos negócios.

Finalmente, gostaríamos de frisar que apesar de a gamificação ser muito útil no processo, é válido não deixá-la tão amarrada às outras estratégias, no sentido de saber equilibrar o emprego desse recurso para que os jovens tirem proveito dele dentro do que o programa propõe para a evolução do negócio.

# Rede

---



**A** Rede de Empreendedores é uma estratégia que criamos em 2017. Foi concebida após algumas edições, uma vez que já contávamos com um número considerável de pessoas que haviam passado pelo programa. Muitas permaneceram com seus negócios, outras mudaram de empreendimento, e outras seguiram rumos distintos. Independente de seus destinos, entendemos que a troca entre esses jovens já era proveitosa e potente mesmo sem a nossa presença. Então, nasceu a ideia de reunir os empreendedores de todos os anos; contudo, ainda não sabíamos exatamente como fazer isso.

Sabemos que o universo que engloba todas as edições é muito rico, recheado de *histórias inspiradoras*, aprendizados e trocas únicas, com pessoas que passaram por situações parecidas e tiveram lições semelhantes. Por esta razão, nosso passo inicial na formação da Rede foi entrar em contato com os participantes e perguntar quem gostaria de ser embaixador. Fizemos um processo seletivo com eles e então começamos, junto aos membros, a formar a Rede, criando conexões, estimulando conversas e estabelecendo contatos.

Nesta estratégia, o canal de comunicação tem papel fundamental. Em 2018, criamos um grupo no Facebook, posteriormente, por iniciativa de um dos embaixadores, criamos um grupo no WhatsApp. Este *canal* proporciona mais proximidade entre os membros e funciona até hoje, com compartilhamentos de iniciativas e editais de interesse dos jovens. Além disso, contamos com um perfil no Instagram, porém ainda com o entrave do engajamento.

Quanto ao calendário da Rede, os embaixadores se reúnem a cada 15 dias para acompanhar ações que estão sendo realizadas, e no início do ano é feito um planejamento para todos os doze meses seguintes. Ainda, a estratégia conta com encontros regionais que são organizados pelos próprios membros da rede, que têm total liberdade na escolha de datas, locais e duração dos eventos.

Em relação à entrada de novos embaixadores, geralmente ocorre uma vez por ano, porém sem data fixa. Esse modelo funciona melhor, pois cada embaixador dispõe de um tempo diferente, então nós sempre adaptamos esta data à necessidade da Rede.

De início, não esperávamos que essa estratégia se mostraria como um desafio tão grande, mas, com o passar do tempo, percebemos que o engajamento era muito fraco. Muitos embaixadores, comprometidos com a proposta, promoveram mais engajamento através de ações diferenciadas, mas, mesmo assim, nem sempre o retorno era o esperado. Nesse contexto, eles acabavam se frustrando também, e muitos deixavam de ser embaixadores da Rede por render poucos frutos e ainda não termos todas as ferramentas necessárias.

Como competências para conduzir essa estratégia, é preciso facilitar o processo de construção conjunta, pois não podemos decidir nada pelos jovens. Concentramo-nos em dar ritmo ao processo e executar modelos de acompanhamento. Assim, é necessário que a rede se estruture em uma gestão à vista, além de capacitar o jovem através da autonomia. Durante o planejamento dessa estratégia, foi crucial se conectar a outras redes já existentes, conversar com pessoas que tenham experiência e compartilhar vivências, assim, pudemos detectar o que não funciona e gerar novas ideias para os jovens.

Em 2020, trabalhamos no nosso aprimoramento da Rede, buscando novos mecanismos e opções eficientes para que possamos dar vida própria a ela, ou seja, para que a Rede se torne autossuficiente.

Foi um ano o qual eles dedicaram ao fortalecimento e à estruturação da estratégia, para que, a partir do próximo ano, eles possam dar os próximos passos sozinhos. Neste processo, trabalhamos com uma metodologia para a construção do Canvas de Comunidade da Rede, e assim os embaixadores estão fechando todos os pontos necessários para que o modelo da Rede de Empreendedores seja desenhado junto a todos os seus membros.

## Avaliação e resultados

**D**urante todo o processo, desenvolvemos e testamos ferramentas para avaliar os avanços dos empreendimentos apoiados. Nós queríamos acompanhar de perto os resultados que os jovens alcançavam, o desenvolvimento dos negócios e se estavam saindo com saldo positivo. Para isso, empregávamos *dois tipos de ferramentas: uma para os jovens avaliarem o programa e outra para avaliar o desenvolvimento dos empreendedores e empreendimentos.*

### Teoria da Mudança

Para a avaliação do impacto social e ambiental gerado pelo projeto, nos baseamos na metodologia da Teoria da Mudança, amplamente utilizada por organizações do setor.

Por meio da ferramenta, identificamos o objetivo do negócio e qual o impacto causado por ele, a partir do olhar para as nossas ações e resultados de curto e longo prazo na vida dos jovens.

O impacto gerado se reflete em jovens livres para escolher o que querem para suas vidas, mudando seu entorno, gerando transformação social e renda.

Os indicadores dessa ferramenta incluem: competências empreendedoras, história de mudança, taxa de jovens envolvidos em iniciativas de impacto social, taxa de conversão de iniciantes, renda mensal oriunda do negócio, taxa de formalização, e assim por diante.

Deste modo, queríamos que os empreendimentos construíssem as mudas das Teorias da Mudança. Esse foi sempre um assunto muito complexo para desenvolver com os jovens, pois já que tinham outros pontos a serem desenvolvidos anteriormente, nem sempre eles estavam preparados para pensar nessa ferramenta.

## Net Promoter Score - NPS

Metodologia publicada por Fred Reichheld, que utiliza uma ferramenta de pesquisa e classificação para avaliar o grau de satisfação dos participantes em relação ao projeto.

Uma escala de 0 a 10 é utilizada para que os beneficiados pelo programa respondam o quão satisfeitos estão. A faixa de 0 a 6 caracteriza os detratores, 7 e 8 são marcados pelos neutros, e 9 e 10 são avaliações feitas pelos promotores - daí o nome da metodologia. Após coletar todas as respostas, é tirada a média para chegarmos ao NPS.

NPS	
Ano	Média
2015	9,75
2016	10
2017	9,5
2018	9,5
2019	8,78

## Índice de Inclusão Empreendedora - IIE

O Índice de Inclusão Empreendedora - IIE é um instrumento desenvolvido pela Aliança Empreendedora com o objetivo de aferir o avanço do empreendedor apoiado, não pelo sucesso do negócio, mas pelo seu crescimento pessoal em termo de perfil empreendedor, conhecimentos e rede, que irão refletir na renda gerada. Com base no Effectuation, o índice mede a evolução considerando 3 pilares: quem sou (autoconhecimento), que sei (habilidades e competências) e quem conheço (redes e parcerias).

Coletamos, em todos os anos, o IIE no início do projeto e o formulário de percepção de desenvolvimento ao fim. Antes o IIE era coletado no começo e no fim, e depois mudamos a ferramenta.

IIE					
	2015	2016	2017	2018	2019
Quem sou	62	73	91	89	92
O que sei	57	63	77	62	84
Quem conheço	77	64	83	79	86
Resultado	65	66	84	77	88

## Acompanhamento de Metas

Para o acompanhamento mensal das metas alcançadas pelos empreendimentos, comparamos seu desenvolvimento ao longo do projeto.

Assim, utilizamos as Métricas do Pirata, criadas por Dave McClure e empregadas no acompanhamento de negócios digitais. Elas focam em 5 pontos: aquisição, ativação, retenção, receita e recomendação.

O negócio definia quais eram as suas métricas do Pirata e monitorava sua evolução. Durante os primeiros anos, acompanhávamos de maneira mais próxima, e depois passamos a incentivá-los a criar, estimulando mais independência.

## Evolução

Criamos uma linha de evolução baseada em pontos importantes para o desenvolvimento de um negócio de tecnologia digital. Através de questionários, desenvolvemos uma pontuação que mostra o nível do projeto de acordo com sua evolução, e podíamos aferi-la sob dois olhares: o do assessor e o do empreendedor.



**Os pontos avaliados nessa ferramenta são:**

Perfil empreendedor e propósito | Equipe | Teste para melhoria contínua | MVP Concierge | Protótipo | Marketing digital | Gestão do negócio | Vendas | Pitch | Monetização | Jornada do usuário e Parcerias.

## É hora de pensar grande



Em uma era de convergência, ao mesmo tempo em que encontramos barreiras para a estruturação de um negócio, temos, por outro lado, um mundo de possibilidades para aqueles que desejam mudar os espaços aos quais pertencem. A interseção entre segundo e terceiro setor permite que alcancemos a transformação social por meio de cooperação e estímulo àqueles que têm suas oportunidades negadas, reduzidas ou dificultadas. Estamos falando dos jovens, grande parte pertencente às periferias, que desejam empreender, mas não possuem o preparo necessário. Sabemos que a questão financeira é fundamental, porém o dinheiro, sozinho, não faz um bom negócio. É preciso conhecer os novos empreendedores, compreender suas realidades e oferecer a formação necessária para que eles consigam tornar seu negócio autossustentável.

É justamente na convergência da atualidade que a tecnologia se mostra como uma das principais ferramentas para alcançarmos soluções através da inovação. Ela permite horizontalizar recursos e expandir redes, fatores imprescindíveis para um negócio de impacto social. Por esta razão, contamos com a tecnologia não apenas nas propostas dos empreendimentos inscritos, mas também na realização do Pense Grande Incubação, potencializando os resultados do programa.

Os frutos da incubação foram colhidos durante e após o projeto. Após cinco anos de Pense Grande Incubação, desenvolvemos a Avaliação de Impacto, feita a partir da coleta das respostas de questionário aplicado para os participantes de todas as edições.

Os números revelam que são muitos os aspectos que melhoraram na vida dos empreendedores, e também nos empreendimentos. Ao iniciar o programa, 36% dos jovens tinham negócio próprio; terminado o projeto, o número aumenta para 50%. Em concordância a esse fator, no começo do programa, 24% dos participantes não exerciam nenhuma atividade remunerada, já ao finalizar a incubação, o número reduziu para 11%.



## MAS NÃO PARAMOS POR AQUI. O QUE MAIS O PENSE GRANDE INCUBAÇÃO AGREGOU?

63%



percebe que conseguiu desenvolver em si uma atitude empreendedora.

32%



considera que aprenderam a gerir seu tempo a partir do programa.

53%



acredita que seu projeto gera impacto social.

61%

formalizou o negócio durante ou depois da incubação.



61%

aumentou sua renda.



59%

estão envolvidos com o mesmo negócio que foi incubado.

9%

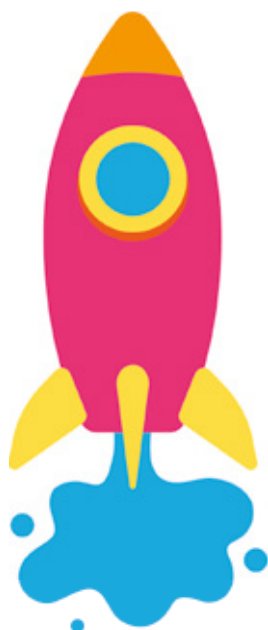
ainda tem contato com o assessor.

## E O QUE APRENDEMOS COM TUDO ISSO?

Ainda que seja um desafio, muitos aprenderam a se organizar, dividir o que faz parte do negócio e o que é a vida pessoal, e com isso conseguem gerir melhor as finanças, as expectativas e ter saúde mental. O autoconhecimento e a formação técnica promovidos no período da incubação refletem em um empreendedor mais seguro de si e consciente de que há outras frentes para se desenvolver.

O objetivo desse material foi mostrar para você, replicador(a), que é possível realizar o sonho daqueles que buscam nos negócios sua fonte de renda, de crescimento pessoal e profissional; aliadas à vontade de mudar a realidade. Através de uma relação de dados e informações, buscamos, primeiramente, deixar que os números falassem por si próprios, revelando todo o espaço a ser ocupado na trilha do empreendedorismo de impacto. Posteriormente, compartilhamos nossas estratégias metodológicas que permitem a realização de uma incubação. Dada sua efetividade, essa metodologia pode ser replicada por escolas, universidades, ONGs; com o material correto e as parcerias adequadas, não existem barreiras, o que importa é o seu compromisso.

Reafirmamos, enfim, nosso compromisso com a mudança e com o empreendedorismo de impacto. O engajamento social que promovemos é para retornarmos à própria sociedade mais condições, mais qualidade de vida e mais senso de pertencimento e comunidade. Dizemos aos jovens que ninguém nasce empreendedor, mas que, com oportunidades, comprometimento e formação, eles podem ser o que quiserem. Apresentamos a eles um novo horizonte, e então eles são capazes de entender: eles são os protagonistas de suas próprias histórias, eles são empreendedores e, não menos importante, eles podem pensar grande.



# PENSE GRANDE

Um projeto realizado por:



Em parceria com:

