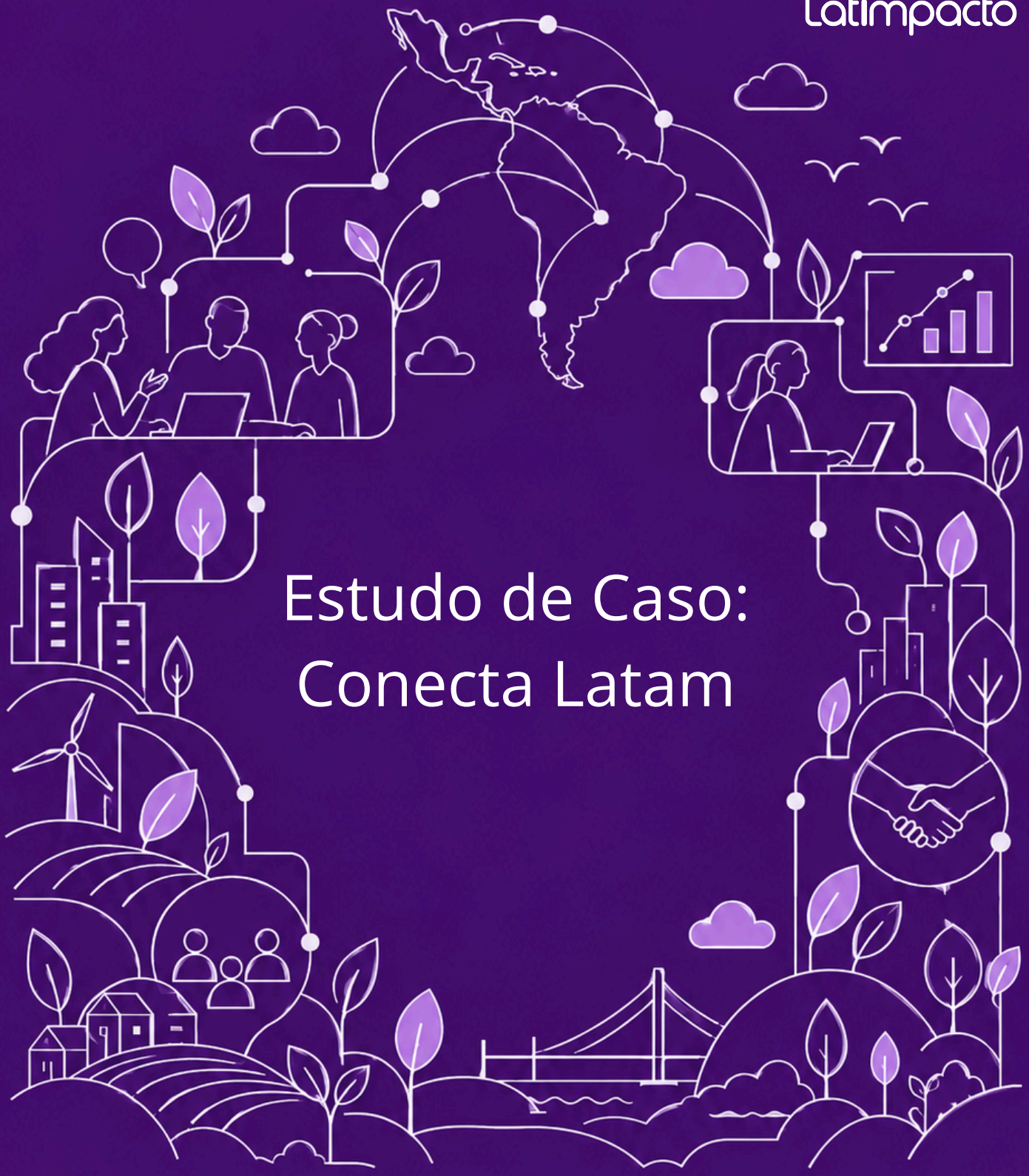
Latimpacto



Estudo de Caso: Conecta Latam

Bridge for Billions

BridgeforBillions
connecting growth

1. Sobre a organização

Bridge for Billions é uma empresa social global especializada na concepção e implementação de programas de incubação e soluções para o fortalecimento de ecossistemas de empreendedorismo em estágios iniciais. Nosso modelo combina tecnologia, metodologias estruturadas de incubação e acompanhamento personalizado para melhorar a qualidade, o alcance e a eficácia do apoio aos empreendedores.

Ao longo de mais de uma década, temos trabalhado com atores públicos, privados e da cooperação internacional para eliminar as desigualdades no acesso a ferramentas de empreendedorismo, especialmente em contextos com desafios socioeconômicos. Até o momento, já apoiamos mais de 7.000 empreendedores em mais de 100 países, com resultados comprovados em termos de sobrevivência dos negócios, geração de empregos e acesso a financiamento.

Além da implementação direta de programas, a experiência da Bridge for Billions no apoio a empreendedores demonstrou que muitos dos desafios que eles enfrentam, como o acesso desigual a oportunidades, a falta de continuidade no apoio ou a baixa articulação entre os atores, não são apenas programáticos, mas estruturais. Esses desafios, de natureza ecossistêmica, exigem uma abordagem mais profunda e de médio a longo prazo.

Em resposta, a Bridge for Billions promove iniciativas como a Conecta, voltadas para fortalecer as capacidades das organizações de apoio ao empreendedorismo (OAEs), melhorar a articulação entre atores-chave e consolidar modelos de incubação mais eficientes, sustentáveis e escaláveis em nível local e regional. Dessa forma, evoluímos da implementação de programas para o fortalecimento das instituições e dos sistemas que possibilitam o impacto sustentável do empreendedorismo e uma mudança sistêmica.

2. O estudo de caso

Nombre del proyecto	Conecta
Sector	Emprendimiento y desarrollo económico (fortalecimiento de ecosistemas)
Ubicación	América Latina (Colombia, México, Centroamérica y el Caribe)
Temporalidad	Desde 2023 (modelo activo con cohortes anuales)
Aliados	BID Lab, Fundación Argidius, organizaciones locales de apoyo al emprendimiento
Instrumento financiero	Donación
Capital movilizado	

ODS abordados	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico ODS 9: Industria, innovación e infraestructura ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

O presente estudo de caso analisa o Conecta LATAM, uma iniciativa promovida pela Bridge for Billions que surgiu após mais de 10 anos de experiência no apoio direto a empreendedores por meio de programas de incubação. Essa trajetória permitiu identificar que muitos dos principais desafios do empreendedorismo na região não se limitam ao nível individual, mas respondem a fragilidades estruturais do ecossistema, como a baixa articulação entre os atores, a capacidade institucional limitada das organizações de apoio e a falta de sustentabilidade dos programas.

A partir desses aprendizados, a Bridge decidiu dar um passo adiante para ampliar seu impacto, apostando em uma abordagem baseada na colaboração e no fortalecimento do ecossistema. Assim nasceu a Conecta LATAM, uma iniciativa voltada para apoiar aqueles que apoiam os empreendedores, fortalecendo as capacidades das organizações de apoio ao empreendedorismo (OAEs) e contribuindo para a construção de ecossistemas mais articulados, eficientes e sustentáveis na América Latina, no Caribe e na África.

O objetivo principal da Conecta LATAM é melhorar a qualidade, a sustentabilidade e a articulação das OAEs, permitindo-lhes implementar programas de incubação mais eficazes, gerar alianças estratégicas e ampliar seu impacto sobre empreendedores em estágio inicial. Para isso, o modelo combina três componentes-chave: (i) fortalecimento organizacional por meio da Conecta Academy, (ii) cocriação e implementação de programas de incubação, e (iii) construção de uma comunidade regional que promova a colaboração e o aprendizado entre pares.

O Conecta busca transformar a infraestrutura do ecossistema empreendedor, abordando desafios estruturais como a fragmentação institucional, a baixa capacidade operacional das organizações e a articulação limitada entre os principais atores. Por meio dessa abordagem sistêmica, fortalecem-se as bases que permitem um apoio mais eficaz e sustentável, impactando, consequentemente, os empreendedores.

3. O problema abordado

Na América Latina, os ecossistemas de empreendedorismo enfrentam uma lacuna estrutural que limita o desenvolvimento e a sustentabilidade de empreendimentos em fase inicial. Embora nos últimos anos tenha aumentado a disponibilidade de capital e de programas voltados para empreendedores, a qualidade, a articulação e a sustentabilidade das organizações que oferecem esse apoio continuam sendo desiguais e, em muitos casos, insuficientes.

Um dos principais desafios reside no fato de que os ecossistemas de empreendedorismo foram historicamente concebidos com uma abordagem centrada no empreendedor, sem um investimento proporcional nas capacidades das organizações que os acompanham. Isso resultou em programas

com metodologias inconsistentes, baixa capacidade de expansão e limitações para gerar resultados sustentáveis ao longo do tempo. Além disso, observa-se uma duplicação de esforços entre as OAEs e uma fraca articulação entre os diferentes atores do ecossistema.

Essa fragmentação, somada à ausência de metodologias compartilhadas e às restrições no financiamento estrutural, dificulta a consolidação consistente de programas de alta qualidade. Por sua vez, reforça a necessidade de avançar rumo a uma maior articulação, reconhecendo que o trabalho conjunto permite alcançar resultados muito mais sólidos e sustentáveis do que os esforços isolados.

Nesse contexto, fortalecer as OAEs não apenas melhora a qualidade do apoio prestado aos empreendedores, mas também possibilita ecossistemas mais coordenados, eficientes e resilientes. No entanto, esse tipo de intervenção continua sendo subfinanciado e subpriorizado nas estratégias tradicionais de desenvolvimento econômico, apesar de seu papel crítico como base para gerar impacto sistêmico

4. A solução

Para abordar as lacunas estruturais nos ecossistemas de empreendedorismo na América Latina, a Bridge for Billions concebeu e implementou o Conecta Latam, uma iniciativa voltada para fortalecer as capacidades das organizações de apoio ao empreendedorismo como atores-chave para gerar impacto sustentável em empreendedores em estágio inicial.

Por quê?

O Conecta surge como resposta à necessidade de ir além do apoio direto aos empreendedores e fortalecer a infraestrutura do ecossistema, reconhecendo que a qualidade, o alcance e a sustentabilidade do empreendedorismo dependem, em grande medida, das capacidades das organizações que o apoiam.

Quando?

O Conecta teve início em 2022 na América Central, com o apoio do BID Lab, como uma aposta no fortalecimento dos ecossistemas a partir das organizações locais. Após demonstrar resultados positivos nessa primeira fase, o modelo se expandiu para a Colômbia e o México com o apoio da Fundação Argidius; posteriormente, para o Caribe, com o apoio do BID Lab; e para a África, graças ao apoio da Fundação Coca-Cola, consolidando-se como uma iniciativa regional com presença em diversos territórios.

Como?

O modelo do Conecta combina três componentes inter-relacionados que permitem atuar no ecossistema de maneira integral:

1. **Fortalecimento organizacional (Conecta Academy):**

As organizações têm acesso a processos de diagnóstico, capacitação e acompanhamento personalizado para aprimorar suas capacidades em áreas-chave, como elaboração de programas, medição de impacto e sustentabilidade financeira.

2. **Cocriação e implementação de programas de incubação:**

   Por meio da plataforma da Bridge for Billions, as organizações elaboram e executam programas de incubação adaptados aos seus contextos, incorporando metodologias estruturadas, orientação personalizada e ferramentas digitais que permitem padronizar a qualidade do apoio e a medição de impacto

3. **Construção de comunidade e articulação do ecossistema:**

   A Conecta promove a colaboração entre organizações por meio de espaços de intercâmbio, formação de alianças estratégicas e participação em iniciativas regionais, fortalecendo a coesão e a eficiência do ecossistema.

Essa abordagem permite não apenas melhorar a qualidade dos programas de incubação, mas também multiplicar o impacto, ao fortalecer diversas organizações que, por sua vez, apoiam um número maior de empreendedores com metodologias validadas

Quem participa?

O modelo Conecta baseia-se na colaboração entre diversos atores:

- **Bridge for Billions:** Elabora a metodologia, fornece a plataforma tecnológica, lidera a implementação e oferece acompanhamento técnico às organizações participantes.
- **Organizações de Apoio ao Empreendedorismo (OAEs):** Atuam como implementadoras locais, adaptando os programas aos seus contextos e liderando o acompanhamento direto aos empreendedores.
- ***Parceiros estratégicos:***
  - BID Lab: Financiamento e lançamento inicial do modelo na América Central e expansão regional no Caribe
  - Fundação Argidius: Apoio à ampliação do modelo na Colômbia e no México.

5. Resultados e impacto

Impacto nos empreendedores

Por meio de programas de incubação criados em parceria com organizações aliadas, a Conecta ampliou significativamente o acesso a ferramentas, mentoria e capacitação estruturada para empreendedores na região. Até o momento, mais de 1.600 empreendedores receberam acompanhamento, impulsionando a criação e o fortalecimento de mais de 1.300 negócios. Esse

processo contou com o apoio de cerca de 1.000 mentores ao longo de 54 turmas, comprovando a capacidade do modelo de se expandir sem perder a qualidade nem o acompanhamento personalizado.

Além do alcance, os resultados refletem melhorias substanciais na sustentabilidade e no crescimento das empresas em estágios iniciais. 93% das empresas permanecem ativas seis meses após o término da incubação, 85% após um ano e 60% após dois anos, o que demonstra a solidez dos processos de acompanhamento. Além disso, 25% dos empreendedores obtêm financiamento após passarem pelo Conecta, levantando, em média, 1,2 vez mais recursos em comparação com sua situação anterior.

Em termos de impacto econômico, os empreendimentos geraram pelo menos 1.537 empregos, com base no acompanhamento de 352 participantes. Nessa linha, as empresas empregam atualmente 1,7 vez mais pessoas do que antes da incubação, e 80% dos formandos geram uma receita média de 41.596 dólares americanos por ano, dobrando seu faturamento inicial.

O programa também se destaca por seu enfoque na inclusão e na equidade. 64% dos fundadores são mulheres, refletindo uma forte liderança feminina. Além disso, promove-se a descentralização, com 16% dos empreendedores localizados fora das capitais. O Conecta alcança de forma significativa populações com barreiras estruturais: 57% dos participantes têm renda inferior a 10.000 USD, 30% não possuem formação universitária, 34% são jovens com menos de 30 anos e 7% pertencem à população migrante. Somam-se a isso o fato de que 57% têm filhos e de que 68% não haviam recebido apoio algum antes de participar do programa, o que posiciona a Conecta como um primeiro ponto de acesso fundamental para o desenvolvimento empreendedor.

Em conjunto, esses resultados evidenciam não apenas o impacto direto sobre os empreendedores, mas também a capacidade do modelo de gerar oportunidades mais equitativas e fortalecer trajetórias empresariais sustentáveis em diversos contextos.

Fortalecimento de organizações

Uma das principais conquistas da Conecta tem sido o fortalecimento de mais de 50 organizações de apoio ao empreendedorismo na região, melhorando significativamente sua capacidade de elaborar, implementar e ampliar programas de incubação de alta qualidade. Por meio da Conecta Academy e de processos de cocriação, essas organizações avançaram na padronização de suas metodologias, no fortalecimento de seus sistemas de acompanhamento e medição de impacto e no desenvolvimento de estratégias mais sólidas de sustentabilidade. Além disso, a participação na comunidade promoveu a formação de parcerias e o intercâmbio de boas práticas, contribuindo para uma maior articulação do ecossistema.

Esses avanços se refletem em resultados concretos. 86% das organizações participantes relatam ter fortalecido suas capacidades-chave em concepção e gestão de programas. Dentro desse grupo, metade destaca que a adoção de metodologias estruturadas melhorou sua capacidade de gerenciar ciclos de incubação, enquanto a outra metade afirma ter alcançado um nível de autonomia que lhes permite projetar e implementar programas de forma independente e com maior qualidade. Da mesma forma, 43% das organizações conseguiram ampliar seu impacto,

expandindo seu alcance geográfico e alcançando empreendedores em territórios anteriormente carentes.

O alto nível de satisfação das organizações reforça a solidez do modelo. 100% das OAEs afirmam que recomendariam o programa (NPS de 100%, com média de 9,6 em 10), enquanto o acompanhamento da equipe de gestão foi avaliado com uma pontuação média de 4,6 em 5.

Em conjunto, esses resultados evidenciam não apenas o fortalecimento individual das organizações, mas também sua crescente capacidade de operar de forma mais autônoma, sustentável e articulada dentro de seus ecossistemas.

Impacto no ecossistema

Além dos resultados individuais, o Conecta contribuiu para fortalecer a articulação e a eficiência dos ecossistemas empreendedores na América Latina. Por meio de uma comunidade regional ativa, o programa conectou organizações que tradicionalmente operavam de forma isolada, promovendo a colaboração, o aprendizado compartilhado e um maior alinhamento estratégico.

Essa abordagem permitiu avançar em direção a uma lógica mais sistêmica, na qual as organizações não apenas aprimoram suas capacidades, mas também sua habilidade de trabalhar em rede. Como resultado, 70% delas geraram novas alianças, evidenciando uma maior conexão entre os atores e uma redução na fragmentação do ecossistema.

Em conjunto, esses resultados posicionam o Conecta como um catalisador de ecossistemas mais articulados, colaborativos e voltados para a geração de impacto sustentável na região.

6. Conclusões e aprendizados do modelo Conecta

A implementação do Conecta permitiu identificar aprendizados relevantes para o fortalecimento das organizações de apoio ao empreendedorismo.

Em primeiro lugar, a qualidade do recrutamento de empreendedores é tão importante quanto a escala. Definir critérios claros de seleção é fundamental para garantir a eficácia dos processos de incubação, evitando que editais excessivamente amplos diluam o impacto e reduzam a qualidade do acompanhamento.

Em segundo lugar, o modelo evidenciou a necessidade de equilibrar ambição e acessibilidade financeira. À medida que a proposta de valor do Conecta evoluiu, o mesmo ocorreu com seus custos; no entanto, as OAEs têm limites claros de pagamento de acordo com seu contexto e capacidades, o que ressalta a importância de projetar modelos financeiramente sustentáveis, mas adaptados às realidades locais.

Um terceiro aprendizado fundamental é que abordagens personalizadas e consultivas geram maior valor do que soluções padronizadas. As OAEs priorizam processos de diagnóstico conjunto e acompanhamento adaptado às suas necessidades, o que reforça a importância de modelos flexíveis

e centrados no usuário. Nesse sentido, a combinação de estrutura metodológica com espaços de cocriação tem sido determinante para alcançar a adoção.

Da mesma forma, constatou-se que a incorporação de ferramentas e metodologias requer um equilíbrio entre padronização e apropriação local. Embora algumas organizações demonstrem resistência inicial a metodologias predefinidas, há abertura para soluções que melhoram a eficiência operacional, ampliam a cobertura e fortalecem a medição de impacto.

Além disso, as OAEs sinalizaram que o acesso a recursos financeiros adicionais seria destinado principalmente à automação e a ferramentas de gestão, o que evidencia a necessidade de fortalecer as capacidades operacionais para permitir uma abordagem mais estratégica.

Por fim, um dos principais aprendizados foi que a escalabilidade do modelo depende de uma mudança de abordagem, passando de relações transacionais para alianças de cocriação. Tratar as OAEs como parceiras estratégicas, e não apenas como beneficiárias ou clientes, tem sido fundamental para gerar maior engajamento, sustentabilidade e capacidade de crescimento do ecossistema.