



*Aceleradoras de impacto*

# Avaliação da efetividade



# Ficha Técnica

## Coordenação técnica

Daniel Brandão

## Equipe técnica

Arthur da Hora  
Jonathas Azevedo  
Taís Oliveira

## Design do relatório

Victoria Carvalho

## Design da Teoria de Mudança

Reane Lisboa

## Revisão ortográfica

Andresa Medeiros

## Comunicação

Lais Cruz  
Valéria Lapa

## Equipe de suporte

Beatriz Camelo  
Igor Oliveira  
Rodrigo Petrucelli

## Oficinas

Antonio Ribeiro  
Max Gasparini

## Análise de dados

Mitti Koyama

## Realização

Move Social

## Parceiros

Fundo Vale  
Instituto Sabin  
Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)  
Instituto humanize

## Apoio institucional

ANDE  
CQS/FV Advogados Associados

## Financiadores



## Apoio estratégico



# Agradecimentos

Este trabalho só foi possível graças ao generoso suporte de parceiros que investiram recursos e apoio técnico em sua construção. São organizações que demonstraram grande cuidado com a relação estabelecida, aportando os investimentos necessários, compreendendo os desafios enfrentados - particularmente agudos com o advento da pandemia da Covid-19 que mudou o cenário do trabalho, oferecendo apoio na construção de estratégias, e utilizando suas redes para alavancar a proposta de trabalho.

Foi uma honra dividir esta jornada com o **Fundo Vale**, **Instituto Sabin**, **Instituto humanize**, **Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)** e contar com o apoio técnico do **Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE)** e **CQS/FV Advogados**.

## Financiadores



## Apoio estratégico

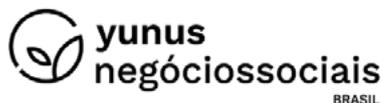


# Agradecimentos

O estudo da efetividade das aceleradoras só se tornou viável porque **11 organizações se engajaram e ofereceram todas as condições para o debate**, construção de Teoria de Mudança, desenho de métricas, oferta de informações de seus programas, apoio na coleta e análise de dados. Agradecemos fortemente às organizações intermediárias que confiaram na Move Social e se lançaram nesta proposta nova e ousada.

Agradecemos também aos **73 representantes de organizações da sociedade civil, negócios de impacto socioambiental, cooperativas e microempreendedoras(es)** que, apesar dos desafios impostos pela pandemia da Covid-19, dedicaram seu tempo ao preenchimento do formulário de pesquisa.

## Aceleradoras



# Índice

<b>1. Introdução</b>	<b>10</b>
----------------------	-----------

---

<b>2. Teoria de Mudança para organizações intermediárias (aceleradoras)</b>	<b>13</b>
---	-----------

---

<b>3. Metodologia</b>	<b>17</b>
-----------------------	-----------

---

<b>4. Revisão bibliográfica</b>	<b>21</b>
---------------------------------	-----------

---

<b>5. Os programas de aceleração</b>	<b>25</b>
--------------------------------------	-----------

---

<b>6. Caracterização das organizações aceleradas</b>	<b>30</b>
--	-----------

---

<b>7. Resultados para o desenvolvimento organizacional</b>	<b>38</b>
--	-----------

---

<b>8. Contribuição para o impacto social e ambiental</b>	<b>47</b>
--	-----------

8.1 Abordagem a partir das cinco dimensões de impacto propostas pelo IMP	48
--	----

8.2 Maturidade, profundidade e duração dos impactos	49
---	----

---

<b>9. Conclusões</b>	<b>54</b>
----------------------	-----------

---

<b>10. Referências bibliográficas</b>	<b>57</b>
---------------------------------------	-----------

---

# Siglas e acrônimos

<b>ANDE</b>	Aspen Network of Development Entrepreneurs
<b>Anprotec</b>	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
<b>B2C</b>	Business to Consumer
<b>B2B</b>	Business to Business
<b>B2B2C</b>	Business to Business to Consumer
<b>B2G</b>	Business to Government
<b>C2C</b>	Consumer to Consumer
<b>EDP</b>	Entrepreneurship Database Program
<b>EVPA</b>	European Venture Philanthropy Association
<b>Fasfil</b>	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil
<b>GALI</b>	Global Accelerator Learning Initiative
<b>GIIN</b>	The Global Impact Investing Network
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ICE</b>	Instituto de Cidadania Empresarial
<b>IMP</b>	Impact Management Project
<b>Ipea</b>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<b>OCB</b>	Organização das Cooperativas do Brasil
<b>ODS</b>	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas
<b>OEIs</b>	Organizações de apoio a Empreendimentos de Impacto
<b>OSCs</b>	Organizações da Sociedade Civil
<b>PPA</b>	Plataforma Parceiros pela Amazônia
<b>Sebrae</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas



# Sumário executivo

O crescimento exponencial de negócios de impacto socioambiental no Brasil veio acompanhado de uma onda de iniciativas de aceleração. Conhecer em que medida as aceleradoras são efetivas para fortalecer organizações, seja um negócio ou uma organização da sociedade civil (OSC) e contribuir para alavancar seus impactos sociais e ambientais, é o objetivo deste estudo.

A lógica de ação das aceleradoras foi sistematizada em uma Teoria de Mudança, na qual são reconhecidas nove dimensões organizacionais que podem ser fortalecidas por programas de aceleração: (a) propósito e estratégia, (b) gestão financeira e captação de recursos, (c) marketing, comunicação e transparência, (d) produtos e serviços, (e) pessoas e cultura, (f) governança e jurídico, (g) avaliação e monitoramento, (h) cadeia de valor e gestão ambiental e (i) redes de relacionamento. Esta teoria também apresenta as 5 dimensões sugeridas pelo *Impact Management Project (IMP)* para definir o campo dos impactos.

A metodologia utilizada teve abordagem não experimental e utilizou a revisão de literatura, entrevistas com 11 organizações intermediárias (aceleradoras) e um questionário para negócios e OSCs acelerados focado na percepção de resultados, que alcançou 73 respostas. Para organizar a análise foi definido o ano de 2019 como base dos programas a serem avaliados.

Os programas de aceleração estudados como características principais: realizar pelo menos uma edição a cada ano com chamada aberta e necessidade de inscrição pelos interessados, os grupos são em média compostos por 18 organizações, com duração de 6 meses durante os quais realizam-se diversas atividades que mesclam elementos presenciais (treinamentos, conexão entre empreendedores, imersões) e remotos (reuniões

de acompanhamento com mentores/as e equipe da aceleradora). Após dedicar cerca de 200 horas para o fortalecimento do negócio ou OSC, o programa termina para a(o) empreendedora(or), mas não o seu vínculo com a aceleradora, que passa a compor uma rede de colaboração para parcerias, trocas de conhecimento e acesso a investimentos. Sobre a definição de impacto socioambiental positivo foram encontradas propostas múltiplas, ainda que convergentes, mas que não parecem expressar narrativas institucionais formais. Ou seja, o conceito que está no cerne do propósito das acelerações ainda se manifesta de maneira genérica e aparentemente pouco estruturada,

As organizações que responderam o questionário estão distribuídas em 17 estados brasileiros, com concentração na região Sudeste (40%). A maior parte (52%) são negócios (o que inclui empreendedores individuais), sendo 36% organizações do terceiro setor e 6% cooperativas. Em sua maioria são jovens, com 55% fundadas na última década. O porte de receitas declarado para 2019 é variado. Há uma grande presença de organizações pequenas, as quais alcançaram receitas até R\$ 100 mil (40%), outras 25% entre R\$ 100 mil e R\$ 1 milhão e 16% acima disso. Observando a declaração sobre o resultado financeiro do ano de 2019, um quarto das organizações afirma ter encerrado com saldo negativo, sendo que as demais ou tiveram saldo positivo de caixa (34%) ou equilibraram receitas e despesas (37%). É interessante notar que 63% das organizações informam que entre as três principais fontes de recursos financeiros está a venda de produtos e serviços, passo relevante em busca da autonomia financeira. Em termos de raça e gênero, encontra-se tendência a lideranças brancas sendo "apenas brancas" para 34% e "majoritariamente brancas" nas lideranças para 21%. Organizações li-

# Sumário executivo

deradas apenas por pessoas negras são 29% e 7% possuem maioria negra. A presença de mulheres na liderança é relevante, alcançado 37% de "apenas mulheres" na amostra estudada. As equipes também são em grande parte femininas. As mulheres fazem parte das equipes de 97% das organizações, enquanto os homens estão em 72%. Por fim, observa-se que os ODS estão vinculados com as propostas de trabalho, com destaque aos relacionados com redução de desigualdades (ODS 10 em 63%), trabalho descente e crescimento econômico (ODS 8 em 57%), saúde e bem estar (ODS 3 em 51%) e redução da pobreza (ODS 1 em 40%).

Os resultados relacionados ao desenvolvimento organizacional de negócios e OSCs indicam que as acelerações contribuíram de maneira muito positiva com todas as dimensões consideradas na análise. Neste sentido, verifica-se uma percepção muito favorável ao trabalho das aceleradoras para fortalecer negócios e OSCs, respaldando a relevância desses atores para a estruturação do ecossistema de impacto no país.

Os negócios e OSCs informam que as aceleradoras têm alta contribuição para alavancar os impactos sociais e ambientais que produzem. A percepção sobre estes impactos é que já se encontram em estágios avançados de maturidade, o que significa que estão consolidados e podem ser observados por diversos públicos. São também impactos estruturados que provocam mudanças duráveis na vida das pessoas e do planeta, mas em geral tendem a ainda guardar dependência, para sua sustentabilidade, dos negócios e das OSCs.

Entretanto, o estudo dos fatores organizacionais (como tamanho de equipe, faturamento, tempo de fundação, perfil de liderança, entre outros) para compreender quais aspectos determinam um maior e melhor aproveitamento das acelerações não foi

conclusivo, e nenhuma variável da dinâmica dos negócios e OSCs pode ser destacada como variável que impacta a eficiência das acelerações.

Conclui-se que as aceleradoras são efetivas para fortalecer organizações e alavancar seu impacto positivo, o que indica seu papel de relevância no ecossistema. Neste sentido, estimular a ampliação de programas de aceleração e orientar estratégias para fortalecer as próprias aceleradoras, de forma que possam ganhar profundidade e escala em suas ofertas, é uma ação significativa para contribuir com o avanço da agenda de impacto socioambiental no Brasil.

# Introdução



O crescimento exponencial de negócios de impacto socioambiental no Brasil veio acompanhado de uma onda de iniciativas de aceleração destinadas a qualificar produtos e serviços oferecidos, bem como desenvolver organizações (incluindo as da sociedade civil) e contribuir com os impactos pretendidos. Estas organizações intermediárias dedicadas à aceleração passaram a ser parte integral e relevante do ecossistema de impacto no Brasil, facilitando o amadurecimento de ideias e a articulação de redes e se constituindo como elo determinante para o fluxo de investimentos.

Reconhecida a relevância destas organizações para o ecossistema e a maturidade já estabelecida no contexto brasileiro, torna-se necessário – para aprimorar ainda mais o papel que exercem – conduzir estudos que investiguem os avanços que tais entidades foram capazes de produzir, bem como os pontos que precisam de atenção e ajuste nas suas estratégias. A esta ambição associa-se a motivação de contribuir com o debate sobre métricas e abordagens avaliativas para este setor, aspecto admitido como um desafio para diversas organizações.

Estas intenções orientaram o presente estudo que teve como foco responder a questão:

**“Em que medida organizações intermediárias (aceleradoras) contribuem com o fortalecimento de negócios e OSCs e alavancam impactos sociais e ambientais positivos?”**

A partir do apoio de 11 aceleradoras, foi possível alcançar 73 negócios e organizações da sociedade civil que foram por elas acelerados. Estas organizações forneceram sua visão sobre a efetiva contribuição desta experiência para seu fortalecimento e para os impactos positivos que perseguem.

Faz-se necessário registrar que a nomenclatura de “aceleradoras” produz certo incômodo em algumas organizações intermediárias que oferecem serviços desta natureza. Na visão destas, o termo passou a ser utilizado de maneira indistinta por ações e iniciativas diversas, que englobam desde abordagens mais profundas e pacientes a intervenções efêmeras e generalistas. Nesse sentido, o termo se torna incapaz de expressar identidades específicas de ações cuidadosas e artesanais empreendidas pelas aceleradoras de impacto que se engajaram neste estudo. Entretanto, ainda que reconhecendo a limitação do termo, nenhum outro vocábulo foi encontrado para substituir o nome já consagrado, razão pela qual sustentamos os termos “aceleração” e “aceleradoras” neste relatório.

A abordagem adotada no estudo, detalhada na descrição da metodologia, visa construir uma visão geral tanto sobre as contribuições das aceleradoras para o fortalecimento de organizações, quanto sobre os impactos positivos produzidos pelos negócios e organizações da sociedade civil, o que implicou um tratamento qualitativo e genérico sobre os avanços alcançados. Esta perspectiva do estudo permitiu o desenho de uma Teoria de Mudança para organizações intermediárias (aceleradoras), apresentada no próximo capítulo. Idealmente, o desenho dessa Teoria de Mudança pode ser aplicado a toda e qualquer experiência de aceleração de negócios ou organizações da sociedade civil no Brasil, demandando apenas a realização de ajustes para tornar mais evidentes e específicos os resultados e impactos perseguidos por uma ou outra aceleradora em particular.

Cabe mencionar que este relatório assume o gênero feminino ao se referir às lideranças, equipes e públicos dos negócios e organizações da sociedade civil. Esta adoção respeita a maior representatividade deste grupo entre as organizações participantes deste estudo, nas quais as mulheres são maioria em 68% das equipes e em 59% das lideranças, além de corresponderem à maioria do público beneficiado pelos impactos positivos produzidos intencionalmente.

# Teoria de Mudança para organizações intermediárias (aceleradoras)



A lógica adotada no estudo “Avaliação de organizações intermediárias (aceleradoras)” foi estabelecida por uma Teoria de Mudança que expressa uma visão geral do fluxo de produção de resultados a partir de uma iniciativa de aceleração. Esta proposta tem a pretensão de se fazer abrangente e, assim, capaz de adaptar-se a todas as organizações que lideram acelerações de impacto, sendo uma Teoria de Mudança padrão que pode ser reconhecida nos diversos programas, independentemente de suas diferentes abordagens e enfoques de atuação.

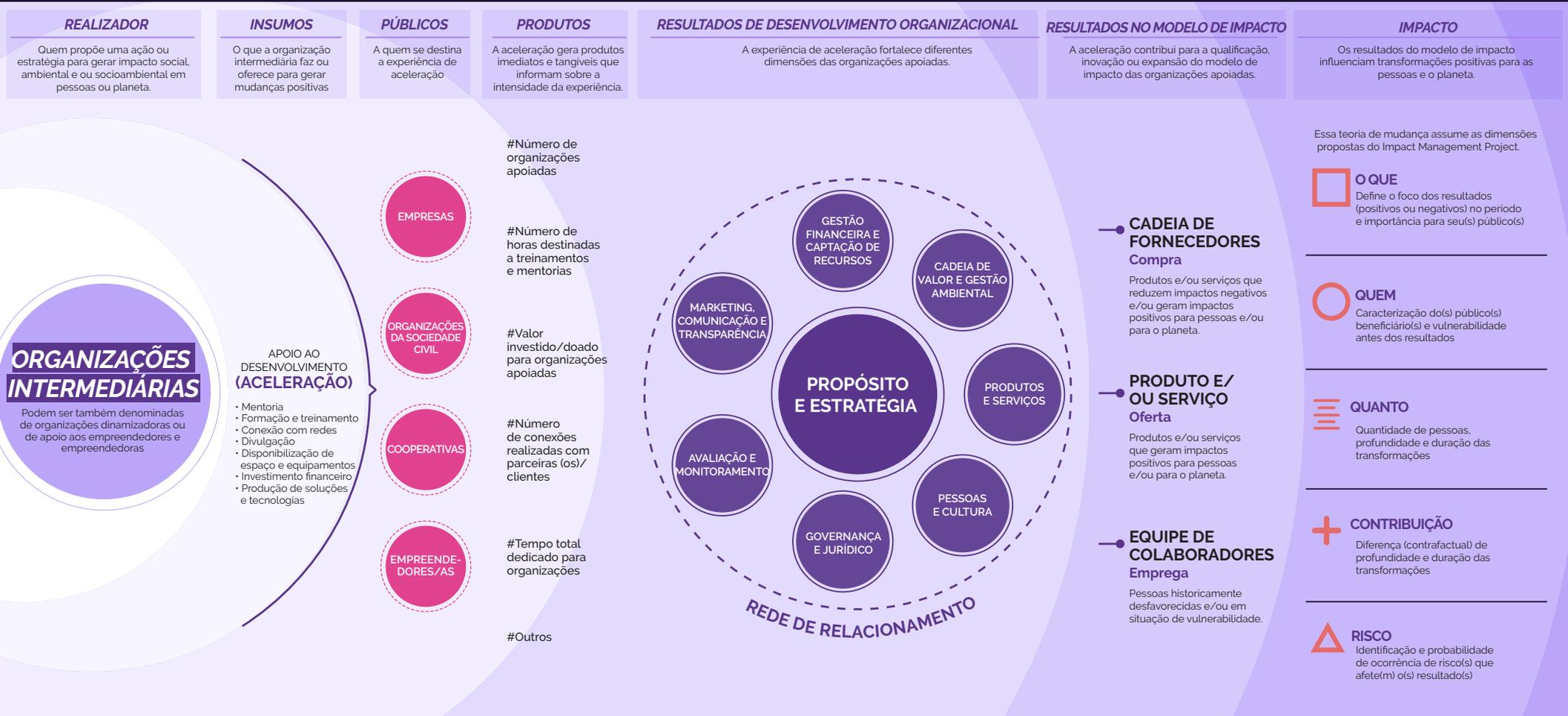
Outro esforço desta produção é conectá-la às propostas conceituais apresentadas pelo Impact Management Project (IMP)<sup>1</sup>, com destaque para as cinco dimensões de impacto (o quê, quem, quanto, contribuição e risco), as quais forneceram as diretrizes para se conhecer a percepção de impacto de organizações aceleradas, dentro de uma abordagem pioneira que foi desenvolvida para esta avaliação.

A Teoria de Mudança está apresentada na [Figura 1](#) a seguir e expressa uma lógica na qual, a partir de uma experiência de aceleração oferecida por uma organização intermediária com suas características específicas (estratégias formativas, intensidade de dedicação, investimentos, articulações em redes, entre outros), pode-se produzir resultados relacionados ao fortalecimento de negócios e organizações da sociedade civil. Tais resultados, por sua vez, se manifestam em 9 dimensões institucionais: (a) propósito e estratégia, (b) pessoas e cultura, (c) marketing, comunicação e transparência, (d) cadeia de valor e gestão ambiental, (e) produtos e serviços, (f) governança e jurídico, (g) gestão financeira e captação de recursos, (h) avaliação e monitoramento, e (i) redes de relacionamento. A partir do amadurecimento organizacional em todas ou algumas destas dimensões, criam-se as condições adequadas para que os negócios e organizações apoiados possam alcançar impactos positivos intencionais mais amplos e profundos, sendo esta dimensão relacionada ao campo de interesse ou de influência da aceleração por estar mais distante de sua esfera de ação.

1 [Impact Management Project](#)



**Figura 1.**  
**Teoria de Mudança para programas de aceleração**



TEORIA DE MUDANÇA PARA ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS (ACELERADORAS) DE IMPACTO

IDEALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO:



APOIO:



FUNDO VALE



humanize



ICE



INSTITUTO SABIN

APOIO INSTITUCIONAL:



CQS FV ADVOGADOS

A Teoria de Mudança, uma vez definida, permite organizar e articular o catálogo de métricas (estará disponível no site [www.move.social](http://www.move.social)) ou indicadores relacionados com processos de aceleração. No marco dessa iniciativa, esta produção (publicada à parte deste relatório) foi orientada pela revisão de referências do campo, pela revisão das propostas de indicadores que orientam a ação das organizações parceiras, pela experiência empírica dos autores deste documento e pelo debate com os parceiros. Reconhecendo o constante amadurecimento exigido por listas de indicadores, assume-se o catálogo como uma versão inicial e aberta a revisões futuras e aprimoramentos, adequando-se a padrões globais ou locais em contínuo desenvolvimento para se aproximar do elenco ideal de indicadores focados em impactos socioambientais.

Metodologia

3.

A avaliação da efetividade das organizações intermediárias (aceleradoras) orientou-se por uma metodologia simples, tendo como premissa a viabilidade do estudo. Neste sentido, adotou-se uma abordagem não experimental ancorada em três técnicas de pesquisa. A primeira foi a revisão de literatura, visando informar sobre resultados de estudos semelhantes, conceitos básicos e indicadores que poderiam ser adotados, instrumentos de coleta de dados já testados e conclusões defendidas por outros autores e autoras.

Nesta etapa, foram analisadas mais de 40 fontes, entre estudos, ferramentas e publicações, tanto nacionais, quanto internacionais, disponíveis virtualmente ou compartilhadas por parceiros do estudo. Entre elas, foram enfatizados materiais publicados por organizações e iniciativas de referência no que tange a produção de conhecimento sobre experiências de aceleração, em especial de impacto, como ANDE, Global Accelerator Learning Initiative (GALI), Instituto Cidadania Empresarial (ICE), Sebrae bem como estudos de aceleradoras, a exemplo de Village Capital e Quintessa.

A partir das referências bibliográficas, esta avaliação buscou conhecer o comportamento dos programas de aceleração, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores destes programas. Através dessas aproximações, a lógica, a intensidade, os conceitos e as metodologias de cada iniciativa foram conhecidas e estão resumidamente descritas no **capítulo 5** deste relatório.

A terceira e fundamental etapa do estudo foi a coleta de dados junto a negócios e organizações da sociedade civil que participaram de programas de aceleração empreendidos pelas aceleradoras parceiras no ano de 2019. Necessitou-se definir um recorte temporal porquanto era preciso demarcar um universo de organizações a participar do estudo, sendo que este deveria guardar uma distância de tempo em relação à experiência da avaliação que permitisse, por um lado, o estabelecimento e o amadurecimento de eventuais resultados e impactos que ela poderia ter gerado e, por outro, estar ainda presente na memória das gestoras, ensejando respostas mais precisas sobre as perguntas feitas.

A estrutura do estudo foi definida antes da pandemia da Covid-19, e adaptações se fizeram necessárias no curso do trabalho, principalmente relacionadas à ampliação do tempo de coleta de dados. Entretanto, os impactos específicos desta pandemia na dinâmica organizacional não foram incorporados no escopo desta avaliação.

Com o recorte em 2019, o universo de negócios e organizações acelerados pelos parceiros deste estudo totalizava 463 organiza-

ções. Um questionário foi desenhado e pré-testado para aplicação *online* e contou com 73 respondentes, distribuídos em 13 programas de 10 aceleradoras (por ajustes no cronograma, uma das organizações engajadas não viabilizou as respostas dos negócios que acelerou), alcançando 16% da base total de potenciais respondentes. Entende-se que o ambiente e o momento em que o estudo foi realizado, em meio à falta de controle da pandemia da Covid-19 no Brasil, foi um limitador determinante para o nível de engajamento, atenção e dedicação das organizações para com o preenchimento do questionário.

A performance das respostas alcançadas permite análises exploratórias, bem como o desenho de hipóteses sobre a efetividade das acelerações. Os dados têm restrição em sua validade externa, não devendo ser generalizados de maneira irrestrita. A [Figura 2](#) a seguir apresenta uma estrutura esquemática da metodologia desta avaliação.

## Figura 2. Fluxo metodológico do estudo

### Revisão Bibliográfica

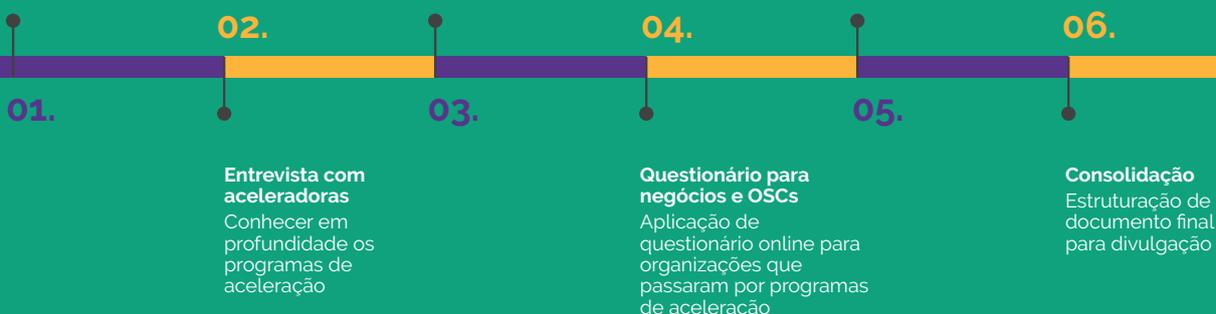
Revisão de documentos e relatórios para informar o estudo

### Formulação de referenciais

Produção de teoria de mudança, catálogo de métricas e questionário com consulta participativa com aceleradoras

### Análises preliminares

Análises internas dos dados coletados, debate com aceleradoras e parceiros apoiadores para qualificação das conclusões



O instrumento utilizado almejou conhecer a percepção dos respondentes sobre resultados organizacionais e impactos para pessoas e para o planeta. Em relação ao impacto, adotou-se a proposta das dimensões do IMP, aspecto detalhado no **capítulo 8**, que aborda o tema. Com vistas a esta análise, foram desenhadas perguntas específicas – para as quais não se encontraram referenciais anteriores de utilização –, que buscaram capturar a profundidade, perenidade e maturidade das transformações sociais e ambientais positivas. A aproximação com os resultados para as organizações utilizou a técnica de escala de percepção, com 7 pontos (de zero a seis), associada a cada uma das dimensões descritas na Teoria de Mudança. Quando a gradação de resultado era de nível alto, apresentavam-se subperguntas para qualificar em quais aspectos específicos a aceleração teve maior influência.

# Revisão bibliográfica

4.

Com a expansão de programas de aceleração em todo o mundo, o interesse por estudos que avaliam sua eficiência e eficácia também se multiplicou. Uma breve revisão bibliográfica foi conduzida por esta avaliação para informar sobre o panorama dos conhecimentos que já existem e se consolidam sobre este campo. É relevante ressaltar que tais pesquisas se dedicam ao cenário de acelerações *latu sensu*, ou seja, abrangem experiências com empresas de diversos setores, sem necessariamente se destinarem ao campo do impacto social e ambiental.

### **Métricas comuns para a mensuração do sucesso de acelerações costumam incluir taxa de sobrevivência (após períodos de 1 a 5 anos), aumento de faturamento/receita e crescimento da equipe.**

Considerando tais variáveis, há pesquisas que atestam a contribuição positiva das acelerações, em especial no que tange à sobrevivência (Birdsall *et al.*, 2013) e ao crescimento das empresas aceleradas (Amezcu, 2010). Outros estudos, referenciados por Village Capital (2013), afirmam, por sua vez, que a participação em programas de aceleração levou, na verdade, à falência de empreendimentos (Amezcu, 2010).

### **Outras contribuições para o debate vêm de pesquisas sobre a percepção de participantes com relação às iniciativas de aceleração.**

Nessas análises, leva-se em consideração as expectativas dos empreendedimentos ao entrarem em programas de aceleração e sua avaliação sobre os suportes que receberam da aceleradora após finalizada a jornada. Observa-se, nestes casos, a quebra de expectativas entre o que as(os) empreendedoras(es) necessitavam para alavancar seu negócio e o que de fato receberam, em termos de serviços e suporte, das aceleradoras (Meru, A. K. e Struwig, M., 2011).

Com o advento do empreendedorismo social, experiências de aceleração orientadas à geração de impacto positivo tiveram um crescimento expressivo. Nesse contexto, as perguntas sobre definições de sucesso e eficiência seguem orientando o debate. Somou-se, no entanto, um novo fator à equação: o impacto socioambiental positivo. Como, então, medir a contribuição desses programas de aceleração não só ao fortalecimento organizacional das aceleradas, mas também ao impacto positivo na sociedade e no meio-ambiente? Agregariam as aceleradoras valor à jornada de negócios e às organizações voltadas para impacto?

## Em geral, a contribuição dos programas de aceleração de impacto é também vista como positiva no fortalecimento organizacional.

Mas a literatura não é unânime. Um primeiro grupo de fontes reforça a tese do desalinhamento entre expectativas e necessidades de aceleradas(os) e os tipos de suportes oferecidos pelas aceleradoras (Monitor Deloitte, 2015; Sheela *et al.*, 2017). Além dos diferentes enfoques dos programas, questões ligadas à maturidade e composição da equipe dos negócios parecem pesar nessa balança. Segundo Sheela *et al.* (2017), empreendedoras(es) de impacto com mais experiência em gestão, por exemplo, seriam menos beneficiadas(os) por treinamentos oferecidos nos programas e valorizariam mais acesso a investimentos.

Roberts e Lall (2019), ao analisarem dados globais do Entrepreneurship Database Program (EDP), indicam que há uma contribuição das acelerações no crescimento de receita no período de um ano, na geração de empregos e no aumento da captação de investimentos. Já em um estudo da European Venture Philanthropy Association (EVPA) sobre aceleradoras e incubadoras localizadas na Europa, os autores identificam que a maior contribuição estaria justamente no desenvolvimento de "habilidades" e da "prontidão"<sup>2</sup> das organizações aceleradas para a entrega de seus serviços e produtos de impacto (Gianoncelli *et al.*, 2020).

Em seu estudo *Bridging the Pioneer Gap*, a aceleradora Village Capital (2013) acrescenta, no entanto, que haveria um conjunto de variáveis que influenciariam no sucesso de programas de aceleração de impacto. Entre elas, estariam o estabelecimento de parcerias com investidores locais e a realização de processos seletivos mais rigorosos por parte das aceleradoras.

## Entretanto, não há consenso sobre quais variáveis aumentariam as chances de sucesso de programas de aceleração de impacto.

Como parte deste debate, por exemplo, e em olhar mais atento aos mercados emergentes, Roberts e Lall (2019) reconhecem a existência de desafios contextuais específicos a serem considerados. Além disso, os autores observam que as acelerações contribuem, em especial, para o aumento das receitas de negócios localizados em países de renda média. No entanto, a mesma contribuição não foi observada em relação à atração de novos investimentos. Segundo os autores, negócios acelerados em países emergentes captam menos investimentos se comparado a suas contrapartes em países

<sup>2</sup> Tradução livre. Em inglês, "readiness".

de alta renda. Haveria, assim, uma série de fatores que contribuiriam para o sucesso de uma aceleração, para além do formato e dos tipos de serviços oferecidos.

No Brasil, um estudo qualitativo do Sebrae (2017), com 11 empreendedores de impacto, traz pistas sobre a contribuição de programas de aceleração de impacto no país. A pesquisa conclui que "iniciativas de aceleração têm contribuído para os empreendimentos avançarem pelas fases de ideação e validação do modelo de negócio". A diferenciação entre os programas, segundo os autores, estaria no "como" as acelerações oferecem seu suporte, e não nas ofertas de serviços em si, que são similares entre as aceleradoras. Um olhar customizado às necessidades de cada empreendedor(a) ou gestor(a) surge novamente como um ponto de atenção.

### **Quanto ao impacto socioambiental positivo, ainda há poucos estudos avaliando a contribuição de programas de aceleração neste sentido.**

Em levantamento lançado em 2019, a Anprotec traz um olhar sobre a contribuição das aceleradoras a partir de seu impacto socioeconômico. Para esta análise, o mapeamento leva em consideração a quantidade de *startups* aceleradas, o número de postos de trabalho gerados, o faturamento e a taxa de sobrevivência dos negócios. O estudo, no entanto, considera o universo total de programas de aceleração, não apenas os de impacto.

A estas informações agregam-se os dados do presente estudo, os quais em boa medida manifestam alinhamentos com o que apresenta a revisão bibliográfica conduzida e trazem um olhar para a inclusão da dimensão do impacto socioambiental enquanto parte da avaliação da efetividade de programas de aceleração.

# Os programas de aceleração

5.

As organizações intermediárias (aceleradoras) envolvidas neste estudo utilizam abordagens, estratégias e técnicas dedicadas ao fortalecimento de negócios e OSCs que guardam semelhanças e particularidades. A ação dessas aceleradoras está disciplinada por meio de programas, os quais têm tempos e estratégias específicas. Para este estudo, foram considerados 22 programas conduzidos em 2019, indicativo de que algumas aceleradoras se dedicaram a mais de uma frente de trabalho no ano de interesse desta avaliação. A relação de todos os programas é apresentada no [Anexo 1](#). A compreensão sobre o que caracteriza este conjunto é relevante para expressar quais são as condições criadas que permitem resultados nas dimensões da organização conforme estruturado pela Teoria de Mudança.

Com o objetivo de criar uma imagem nítida e didática sobre a dinâmica dos programas, este estudo apresenta a caracterização de um “programa típico”, ou seja, aquele que tende a acontecer independentemente da aceleradora a conduzi-lo. Isso facilita a compreensão sobre o estado da arte das experiências analisadas nesta avaliação.

O “programa típico” de aceleração de impacto realiza ao menos uma edição a cada ano. Para fazer parte dele, a representante da organização interessada precisa responder a uma chamada aberta no site oficial da aceleradora/programa e preencher um formulário de inscrição. Com vistas à seleção final, o negócio ou organização é avaliado a partir de critérios como composição da equipe, modelo de negócio, potencial de impacto e nível de maturidade da organização. No entanto, um olhar às diversidades racial e de gênero ainda é pouco observado nesses processos de seleção.

Após selecionada, a organização une-se a uma coorte de, em média, 18 participantes. Durante os 6 meses seguintes, as aceleradoras engajam as selecionadas em uma série de atividades que envolvem, principalmente, formação e treinamento, desenvolvimento da gestão e da organização e desenvolvimento pessoal da empreendedora através de encontros que mesclam elementos presenciais (treinamentos, conexão entre empreendedoras, imersões) e remotos (reuniões de acompanhamento com mentores(as) e equipe da aceleradora)<sup>3</sup>. Em contrapartida, a organização terá mais dificuldade de encontrar suporte para serviços como espaço de trabalho, recursos filantrópicos e investimento ou empréstimo, visto que são menos ofertados formalmente pelas aceleradoras de impacto.

3 A pandemia da Covid-19 gerou um rearranjo na dinâmica de trabalho presencial e nas estratégias de atuação das acelerações, mas pelo recorte temporal adotado e objetivo definido, esse tema não foi foco deste estudo.

Após dedicar cerca de 200 horas para o fortalecimento da organização em formações, mentorias e eventos, o programa termina para a empreendedora e gestora, mas o vínculo com a aceleradora permanece. A organização acelerada passa a compor uma vasta rede, com a qual se estabelecem parcerias e trocas de conhecimento e se acessam investimentos ou outras fontes de recursos.

Cabe, ainda, como membro da rede, fornecer os dados necessários para acompanhamento da organização ou negócio através do preenchimento de formulários *online* ou do envio de relatórios, com uma periodicidade de 3 a 6 meses. Dessa maneira, é avaliada a evolução dos negócios e OCSs após o programa de aceleração e, em especial, seu impacto socioambiental.

Neste estudo, foram identificados dois conjuntos de aceleradoras. O primeiro trabalha explícita e intencionalmente com temáticas, territórios ou grupos específicos. Dessa maneira, todo o desenho, inclusive metodológico, a seleção e a implementação do programa levam em consideração características e necessidades específicas do grupo, tema ou território em questão. Já o segundo conjunto de aceleradoras não trabalha com temáticas, públicos ou territórios específicos. Nesses casos, é comum que, através de parcerias com financiadores, se estabeleçam determinados critérios para a composição do programa, com base nos grupos ou nas temáticas de interesse do parceiro de implementação.

Vale ressaltar que o portfólio das aceleradoras entrevistadas apresenta diferentes tipos de organizações, destacando a diversidade de membros que atuam no ecossistema de impacto social brasileiro. Observa-se, no entanto, uma ênfase em negócios de impacto socioambiental. Entre as 11 aceleradoras engajadas no estudo, seis atuam exclusivamente com negócios (incluindo microempreendedores). As demais também apoiam organizações da sociedade civil e cooperativas, embora ainda se dê maior ênfase no apoio a negócios de impacto social. Tal característica é, em parte, explicada pelo crescimento dessa agenda nos últimos anos, estimulando membros do ecossistema a experimentarem práticas de mercado orientadas por uma missão social. Apenas uma aceleradora atua exclusivamente com OSCs, como resposta a uma lacuna do setor em relação ao fortalecimento institucional de organizações da sociedade civil.

Sobre a definição de impacto socioambiental positivo, foram encontradas definições múltiplas, embora convergentes. Tais aceções não parecem expressar narrativas institucionais formais, ou seja, o conceito que está no cerne do propósito das acelerações ainda se manifesta de maneira genérica e aparentemente pouco

estruturada – o que pode ser um dos fatores contribuintes para dificuldades em avaliar ou acompanhar os efeitos que os negócios geram em pessoas e comunidades, desafio amplamente narrado pelas organizações parceiras deste estudo. É interessante observar que a pluralidade de indicadores de resultados sociais e ambientais apresentados pelos negócios e organizações, como apresentado no **capítulo 8** também incide sobre esta questão. As definições de impacto social e ambiental apresentadas foram:

- “São todas as ações que fazem com que a sociedade e o meio ambiente sejam impactados de forma positiva e que tragam valor para a sociedade.”

---
- “Resolução de algum grande problema socioambiental existente, que seja boa para o clima e gere lucro.”

---
- “Soluções relevantes para problemas relevantes.”

---
- “Construção de capacidades de inovação para desenvolvimento de autonomia.”

---
- “[O impacto] só faz sentido se socioambiental. [...] Tudo que gera melhorias e qualidade de vida das populações que vivem no território.”

---
- “Efeito positivo a partir de uma intervenção, em que se espera um resultado melhor do que se ela não tivesse existido.”

---
- “Uma nova linguagem que pode ajudar negócios tradicionais a redefinirem sucesso.”

---
- “Negócios que vão de alguma forma ter uma interferência com o coletivo, com o senso de comunidade, com a sociedade, trazendo junto as questões raciais e de geração de riqueza”

- “Atividade econômica que gera benefícios para quem participa dela, além de contribuir para a preservação de biomas e do clima.”

---
- “Abarca a geração de emprego e renda dignos e a proteção e recuperação de áreas verdes.”

---
- “O impacto é mais social do que ambiental. A preocupação é possibilitar que o empreendedor evolua no modelo de negócio e se mantenha em atividade em um contexto que se mostra muitas vezes com recursos escassos.”

**Fonte:** Entrevistas com lideranças dos programas.

Para as entrevistadas, os programas de aceleração compo-riam um grande mosaico de atividades oferecidas pelas ace-leradoras. Para estas, então, a interação com outras áreas e serviços do seu portfólio constituiria uma diferenciação em relação a outros programas de aceleração. Entre essas ativi-dades, alguns exemplos observados incluem assessoria para captação de investimento, certificações e abertura de canais de comercialização de produtos e serviços. Dessa maneira, as aceleradoras visam construir uma experiência de aceleração mais holística, agregando um valor único à jornada de em-preendedoras e gestoras de organizações de impacto social.

# Caracterização das organizações aceleradas



As 73 organizações aceleradas participantes do estudo são apresentadas a seguir a partir de seus perfis organizacionais. Análises segmentadas em derivação de recortes específicos, no entanto, devem ser lidas e interpretadas com cautela, uma vez que a amostra alcançada não reproduz com rigor estatístico distintas distribuições geográficas, de foco de atuação e entre iniciativas específicas de aceleração pela qual a aceleração foi apoiada. A listagem das organizações respondentes consta no [Anexo 2](#).

Assim, as características descritivas das organizações participantes deste estudo não são comparáveis com outras pesquisas e bases de dados mais abrangentes, como o *Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental* (Pipe Social, 2021), o *Acceleration in Brazil* (GALL, 2019), o *Mapa das OSCs* (Ipea, 2018) e a *Fasfil* (IBGE, 2016) em função do tamanho amostral restrito aqui obtido e da inclusão neste estudo tanto de negócios e cooperativas quanto de organizações da sociedade civil, compondo um universo plural e irrestrito. Para conhecer alguns dos gráficos e tabelas que ilustram este capítulo, observar o [Anexo 1](#).

## Concentração de organizações na região Sudeste e em alguns estados

As organizações respondentes estão localizadas em 17 dos 27 estados brasileiros e nas cinco regiões do país. A maior parte (40%) está concentrada na região Sudeste, sendo quase um terço (30%) apenas do estado de São Paulo. Pouco menos de um quinto das demais organizações são da região Sul, com maior representação do estado do Paraná; seguida pela região Centro-Oeste (16%), com concentração no Distrito Federal. O Norte e o Nordeste (com 12% cada) foram as regiões com menor representatividade dos estados que as compõem.

## Atuação principalmente no mesmo local da sede, mas também além

Do total, mais da metade (53%) das organizações atua na mesma localidade onde está sediada, enquanto mais de um terço (38%) atua também em outras localidades para além da sede. Um total de 8% atua em localidades distintas de onde estão sediadas.

## Diferentes perfis, maturidades e modelos de negócio

A maior parte das organizações do estudo (52%) é caracterizada como negócios (incluindo empreendedoras individuais), enquanto 36% são organizações do terceiro setor (associações ou fundações) e 6%, cooperativas.

Mais da metade (55%) foi fundada na última década, mas outra parcela importante foi criada em décadas anteriores, sendo 18% entre os anos de 2000 e 2009; 15% entre 1990 e 1999; e 12% antes de 1990.

Os modelos de operação declarados<sup>4</sup> são focados em “venda de produtos ou serviços diretamente para as consumidoras”<sup>5</sup>, modelo mais comum entre as organizações participantes (48%); “venda de produtos ou serviços para outros negócios”<sup>6</sup>, praticado por 41%; “venda de produtos ou serviços para consumidores por meio de outros negócios, que fazem a venda”<sup>7</sup> (21%); “venda de produtos ou serviços para governos ou órgãos públicos”<sup>8</sup> (16%); e “venda de produtos ou serviços feita diretamente de uma consumidora para outras”<sup>9</sup> (1%). Por fim, 15% das organizações não souberam responder.

## Portes de receitas de até R\$ 1 milhão

O porte das organizações, considerando-se o total de receitas declaradas no ano de 2019, foi variado. A maior parte (40%) alcançou receitas de até R\$ 100 mil, seguida das organizações que geraram faixas de R\$ 100 mil a R\$ 1 milhão (25%); de R\$ 1 milhão a R\$ 5 milhões (19%); e acima de R\$ 5 milhões (16%).

## Resultado financeiro equilibrado no ano de aceleração

Os recursos obtidos em 2019 foram suficientes para a maior parte das organizações (37%) atingir o equilíbrio financeiro, sem terminar o ano com sobra ou falta de recursos. Outra parcela (34%) teve saldo financeiro positivo no ano de 2019, quando estava sendo acelerada. Um quarto (25%) das organizações, contudo, encerrou 2019 com saldo financeiro negativo. As organizações que não souberam responder correspondem a 4% das respondentes.

- 4 Uma mesma organização pode operar em mais de uma maneira ou para mais de um público.
- 5 B2C  
(business to consumer).
- 6 B2B  
(business to business).
- 7 B2B2C  
(business to business to consumer).
- 8 B2G  
(business to government).
- 9 C2C  
(consumer to consumer).

## Vendas e investimentos próprios como principais fontes de recursos

As organizações identificaram, entre suas três principais fontes de recursos financeiros em 2019, "vendas de serviços ou produtos" (63%) e "investimentos próprios" (41%). Estas foram seguidas por "convênios públicos" (25%), "doações de outras organizações: fundações, empresas, agências de cooperação, entre outras" (25%) e "doações de pessoas físicas" (23%). A fonte "empréstimos de instituições financeiras" foi reconhecida entre as três principais por 14% das organizações e "aceleradora ou incubadora", por 8%. Um total de 3% declarou ter "investidores com expectativa de retorno (reembolsável)" entre suas principais entradas financeiras em 2019.

## Equipes menores (até 10 pessoas)

O tamanho atual das equipes das organizações varia consideravelmente, sendo que  $\frac{1}{3}$  das organizações (33%) contabiliza de 11 a 100 pessoas remuneradas (entre sócias, cooperadas, funcionárias CLT, funcionárias PJ, autônomas e estagiárias); quase  $\frac{1}{3}$  das organizações (31%), de 3 a 10 pessoas com remuneração; e quase  $\frac{1}{3}$  das organizações (28%), apenas 1 ou 2 pessoas remuneradas. As demais organizações declararam ter mais de 100 pessoas remuneradas (4%) ou nenhuma pessoa remunerada na equipe (4%).

Quase metade das organizações respondentes (49%) declarou não ter pessoas sem remuneração (voluntárias) em suas equipes. Todavia, 34% das organizações têm até 10 voluntários; 14%, entre 11 e 100 voluntários; e 3%, mais de 100 voluntários.

## Equipes predominantemente femininas

Das organizações que declararam informações de gênero de suas equipes, as mulheres fazem parte de 97% das equipes; os homens, de 72% delas; e não binários, intersexo e travestis, de 6%.

Quase  $\frac{1}{3}$  (28%) das organizações possui equipe completamente formada por mulheres, e outros 40% têm mais da metade de suas equipes do gênero feminino. Enquanto isso, a maior parte da equipe em 22% das organizações é composta por homens, e 8% têm equipes com o mesmo número de homens e mulheres.

Considerando todas as organizações respondentes, a composição média das equipes é de 68% de mulheres, 31,6% de homens e 0,4% de outres (não binários, intersexo e travestis).

## Presença relevante de negras(os) nas equipes

Das organizações que declararam informações de raça de suas equipes, negras(os) estão em 82% das equipes; brancas(os), em 74%; amarelas(os), em 10%; e indígenas, em apenas 5%.

Quase  $\frac{1}{4}$  (25%) das organizações possui equipe formada integralmente por negras e negros, enquanto outros 15% apresenta equipe inteiramente branca, e apenas 2% têm equipe composta apenas por indígenas. A maior parte (59%) das equipes é composta por pessoas de mais de uma raça, com destaque para as equipes de maioria branca (26%) e as de maioria negra (21%).

Considerando todas as organizações respondentes, a composição média das equipes é de 52% de negras(os), 45% de brancas(os), 2% de indígenas e 2% de amarelas(os).

## Lideranças majoritariamente femininas

Mais de  $\frac{1}{3}$  (37%) das organizações respondentes são lideradas apenas por mulheres, enquanto 11% são lideradas só por homens e 1% é liderada por outros (não binários, intersexo e travestis). Nas lideranças compostas por mais de um gênero, 21% das organizações possuem maioria de mulheres, enquanto 13% têm o mesmo número de homens e mulheres na liderança; 14% possui maioria de homens; e 1% conta com o mesmo número de homens e outros na liderança.

## Lideranças majoritariamente brancas

Diferentemente da composição das equipes, as lideranças são compostas em sua maioria por pessoas brancas, sejam lideranças apenas brancas (34%) ou com maioria branca (21%). Organizações lideradas apenas por pessoas negras são 29%, outras 7% possuem maioria negra na liderança e 6% têm o mesmo número de negras(os) e brancas(os) na liderança. Um por cento possui o mesmo número de brancas(os) e amarelas(os) na liderança e, similarmente, apenas 1% das organizações é liderada somente por indígenas.

## Grupo de lideranças de tamanhos e experiências diversas

A maior parte das organizações respondentes é liderada por uma (23%), duas (21%) ou três (19%) pessoas. Outras 21% possuem de quatro a dez pessoas na alta liderança, e apenas 5% possuem mais de dez pessoas nessa função.

Quanto às trajetórias e experiências anteriores desses líderes, 41% das organizações declaram que ao menos uma das lideranças já tinha experiência prévia na fundação ou gestão de alguma organização; em 38% das organizações, nenhuma pessoa da liderança contava com experiência prévia; e em 18% das organizações, toda a liderança possuía experiência anterior.

## Objetivos de desenvolvimento sustentável incorporados às organizações

Das organizações respondentes, apenas 1% declarou não vincular seus impactos a algum dos ODS, e 3% não souberam dizer a qual ou quais objetivos o impacto de sua organização se relaciona. Das demais organizações, que declaram conexão com os ODS, 43% vinculam seus impactos a até 3 objetivos; outros 43% apontam de 4 a 7 objetivos; e 14% vinculam seus impactos a mais de 8 objetivos.

Os ODS mais comuns são o ODS 10, redução das desigualdades (63%); ODS 8, trabalho decente e crescimento econômico (57%); ODS 3, saúde e bem-estar (51%); ODS 1, erradicação da pobreza (40%); ODS 12, consumo e produção responsáveis (39%); e ODS 4, educação de qualidade (37%). Todos os 17 ODS foram citados.

## Declarações de propósito explícitas

Todas as organizações respondentes declararam ter missões<sup>10</sup>, e apenas 3% não têm na missão nenhuma declaração explícita de compromisso social ou ambiental. Enquanto 8% afirmam um compromisso geral com responsabilidade social ou ambiental, 16% anunciam compromisso específico com impacto ambiental positivo; e a extensa maioria das organizações (79%) informa compromisso específico com impacto social positivo. Quase dois terços das organizações (63%) possuem declarado compromisso de beneficiar públicos-alvo menos favorecidos.

## Impacto predominante na entrega ou venda de produtos e serviços

Quando identificam seu modelo de impacto<sup>11</sup>, a maior parte (68%) das organizações declara gerar impacto de maneira planejada na entrega ou venda de produtos e serviços. Quase metade (49%) afirma gerar impacto planejado na equipe de colaboradores; e 37% das organizações declara a geração de impacto positivo intencional na cadeia de fornecedores<sup>12</sup>.

**10** Para a classificação e análise das missões, foram utilizadas as características da declaração de missão da Avaliação de Impacto B (Sistema B, 2021).

**11** Propomos neste estudo a análise do modelo de impacto socioambiental a partir da sua localização na cadeia de valor das organizações, podendo estar na estratégia e rede de (a) fornecimento, (b) composição das equipes e operação, e (c) nas vendas, entregas ou atendimentos. Essa perspectiva foi proposta com base em discussões e análises de materiais existentes no campo.

**12** Resposta múltipla.

A maior parte (60%) das organizações afirma planejar seu modelo de impacto com apenas um foco: a entrega ou venda de produtos e serviços (33%); a equipe de colaboradoras (16%); e a cadeia de fornecedores (11%). Outra parcela (25%) planeja seu impacto com dois focos, seja na equipe de colaboradoras em conjunto com a entrega de produtos e serviços (14%); na cadeia de fornecedores em conjunto com a entrega ou venda de produtos e serviços (7%); ou na cadeia de fornecedores em conjunto com a equipe de colaboradoras (4%).

A minoria (15%) das organizações respondentes declara ter um modelo de impacto planejado integral (ou holístico), ou seja, que considera as duas pontas da cadeia de valor (de fornecimento e de entrega) e a própria equipe de colaboradoras da organização.

## O impacto social positivo com foco no gênero feminino

Quanto às características dos principais públicos positivamente impactados – na rede de fornecedoras, de colaboradoras ou de clientes e consumidoras –, as mulheres, além de outros públicos específicos, se destacam.

Os principais públicos positivamente impactados na rede de fornecedoras das organizações que assumem essa estratégia de impacto são mulheres (citadas por 52% das organizações); indígenas (19%); quilombolas (15%); outras populações tradicionais (37%); e negras(os) (33%).

Na rede de colaboradoras das organizações que assumem o impacto planejado em suas equipes, a maior parte das pessoas são mulheres (em pelo menos 82% das organizações); negras(os) (50%); idosas(os) (22%); lésbicas, gays ou bissexuais (22%); travestis, transexuais, transgêneros ou intersexuais (11%); e pessoas com deficiência (19%).

Por fim, os principais públicos beneficiados pela entrega ou venda de produtos e serviços são mulheres (72%); gestantes (22%); primeira infância (22%); crianças (38%); jovens e adolescentes (48%); idosas(os) (34%); negras(os) (42%) e vítimas de violência ou abuso (22%).

## Impactos ambientais positivos planejados por mais da metade das organizações

Mais da metade (55%) das organizações reconhece contribuir com pelo menos um impacto ambiental positivo. O “uso sustentável da terra” é o objetivo de impacto ambiental<sup>13</sup> mais reconhecido pelas organizações com impacto ambiental planejado (52%), seguido por “prevenção de poluição e gestão de resíduos” (50%), “conservação da biodiversidade” (48%) e “conservação de recursos naturais” (48%). “Gestão de recursos hídricos” (8%), “energia sustentável” (8%) e “eficiência energética e de combustível” (3%) são objetivos nos quais as organizações respondentes pouco se reconhecem.

**13** Para categorizar os objetivos dos impactos ambientais pretendidos pelas organizações, foi utilizado o indicador *Environmental Impact Objectives* (OD4108), v5.2 (GIIN, IRIS, 2021).

# Resultados para o desenvolvimento organizacional



---

## As aceleradoras de impacto contribuem com o fortalecimento de negócios e organizações da sociedade civil em todas as dimensões organizacionais avaliadas, o que afirma a relevância do trabalho que realizam.

A partir das respostas das 73 organizações participantes de 13 programas de aceleração de 10 aceleradoras, atuantes em diferentes territórios, com estratégias, modelos de negócio e de impacto e públicos diversos, analisa-se a contribuição que as aceleradoras trouxeram para as dimensões institucionais definidas pela Teoria de Mudança das organizações intermediárias (aceleradoras). O resultado de percepção das acelerações para as dimensões organizacionais está apresentado na [Tabela 1](#).

Notavelmente, todas as dimensões são reconhecidas com contribuições relevantes para as organizações, sendo que apenas “governança e jurídico” e “cadeia de valor e gestão ambiental” exibiram desempenho um pouco menor que as demais, mas ainda assim configuraram-se com expressão. Este aspecto está em consonância com estudos do campo, conforme apresentado no [capítulo 4](#) (Revisão bibliográfica), que afirmam que as experiências de aceleração são positivas para o fortalecimento organizacional.



**Tabela 1**  
**Percepção da contribuição para o**  
**desenvolvimento das dimensões organizacionais**

Dimensões	←—————→							Contribuiu totalmente	mediana	n
	Não contribuiu em nada	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Propósito e estratégia	3%	0%	4%	4%	18%	21%	50%	5.5	68	
	(n=2)	(n=0)	(n=3)	(n=3)	(n=12)	(n=14)	(n=34)			
Marketing, comunicação e transparência	3%	1%	7%	10%	23%	23%	32%	5	69	
	(n=2)	(n=1)	(n=5)	(n=7)	(n=16)	(n=16)	(n=22)			
Pessoas e cultura	3%	6%	6%	9%	25%	23%	29%	5	69	
	(n=2)	(n=4)	(n=4)	(n=6)	(n=17)	(n=16)	(n=20)			
Produtos e/ou serviços	5%	3%	8%	17%	15%	21%	32%	5	66	
	(n=3)	(n=2)	(n=5)	(n=11)	(n=10)	(n=14)	(n=21)			
Gestão financeira e captação de recursos	3%	4%	6%	7%	30%	23%	27%	4.5	70	
	(n=2)	(n=3)	(n=4)	(n=5)	(n=21)	(n=16)	(n=19)			
Avaliação e monitoramento	4%	1%	6%	17%	25%	14%	32%	4	69	
	(n=3)	(n=1)	(n=4)	(n=12)	(n=17)	(n=10)	(n=22)			
Governança e jurídico	2%	8%	8%	21%	20%	18%	24%	4	66	
	(n=1)	(n=5)	(n=5)	(n=14)	(n=13)	(n=12)	(n=16)			
Cadeia de valor e gestão ambiental	3%	2%	16%	17%	24%	17%	21%	4	58	
	(n=2)	(n=1)	(n=9)	(n=10)	(n=14)	(n=10)	(n=12)			

**Fonte:** Questionário para organizações. "N" varia por dimensão, excluindo respostas "não sei dizer" e "não se aplica" da análise.

A dimensão “propósito e estratégia” tem o maior desempenho relativo, e a revisão de suas categorias internas demonstra que a “construção ou aprimoramento de planejamento estratégico” é uma das incidências mais reconhecidas das aceleradoras relacionadas a essa dimensão. Este resultado dialoga com o estudo de casos de boas práticas, desafios e inovações em aceleração de organizações de impacto (Rockefeller Foundation, 2015), que analisou aceleradoras de três continentes e identificou dimensão análoga (de “desenvolvimento do negócio e planejamento estratégico”) como uma das principais ênfases dos programas das aceleradoras de impacto.

No fortalecimento das dimensões organizacionais ([Anexo 3](#)), se destacam como principais contribuições reconhecidas pelas organizações respondentes, respectivamente:

- A elaboração ou qualificação das declarações estratégicas da organização ampliação da oferta, em “propósito e estratégia”;
- A qualificação e aprimoramento de produtos ou serviços já existentes e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, em “produtos e/ou serviços”;
- O aumento da visibilidade, a aproximação e relacionamento com públicos e a adoção de ferramentas digitais para visibilidade, comunicação e vendas, em “marketing, comunicação e transparência”;
- A ampliação de fontes de recursos financeiros, em “gestão financeira e captação de recursos”; e
- A instalação de sistemas ou instrumentos de monitoramento e avaliação, em “avaliação e monitoramento”.

Além da contribuição percebida para as diferentes dimensões de desenvolvimento organizacional, a ampliação de redes de relacionamento ([Tabela 2](#), a seguir) é fortemente reconhecida pelas organizações. Esse aspecto está alinhado aos principais benefícios esperados em acelerações, segundo o mapeamento realizado por meio de dados de inscrições de *startups* brasileiras em programas desta natureza (GALI, 2019).

## Tabela 2

### Percepção da contribuição para a ampliação de redes de relacionamento

Dimensões	Não contribuiu em nada							Contribuiu totalmente	mediana	n
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
Ampliação de redes de relacionamento	2%	2%	2%	3%	17%	30%	45%		5	66
	(n=1)	(n=1)	(n=1)	(n=2)	(n=11)	(n=20)	(n=30)			

Fonte: Questionário para organizações (n= 73). Na análise, foram descartadas as respostas "não sei dizer" e "não se aplica".

A partir da análise agrupada das declarações sobre a contribuição das experiências de aceleração para o desenvolvimento organizacional foi possível demarcar dois grupos distintos de organizações respondentes<sup>14</sup>, sendo um definido como "grupo com maior percepção de contribuição da experiência avaliada" (EA2), com média global de 5,2 na escala utilizada; e um "grupo com menor percepção de contribuição" (EA1), com média global de 3,3. A distribuição detalhada é apresentada no [Anexo 4](#).

Apesar da nítida distinção entre os dois grupos, não foi possível determinar estatisticamente as características institucionais que são determinantes para definir cada um (EA2 e EA1). Ou seja, não se observaram fatores organizacionais relacionados a uma maior ou menor percepção de resultados das acelerações. Tampouco a duração das experiências de aceleração da amostra deste estudo determinou diferença no reconhecimento das contribuições para o público acelerado.

Mesmo sem ser possível distinguir estas características, os dados reforçam correlações importantes entre diferentes dimensões e contribuições específicas. A correlação mais forte observada (**0,83**<sup>15</sup>) aponta que a percepção de contribuição para o fortalecimento dos impactos socioambientais está associada à percepção de contribuição para a ampliação de redes de relacionamento das organizações. Tal associação reforça a perspectiva sobre colaboração para impacto de OSCs (NPC e Impetus Trust, 2013) de que a atuação colaborativa em rede tem o potencial de transformar o setor social e contribuir positivamente para a capacidade de entregar serviços.

<sup>14</sup> A partir da aplicação do teste exato de Fisher. Para a composição dos agrupamentos, foram descartadas as respostas "não sei dizer" e "não se aplica" às variáveis.

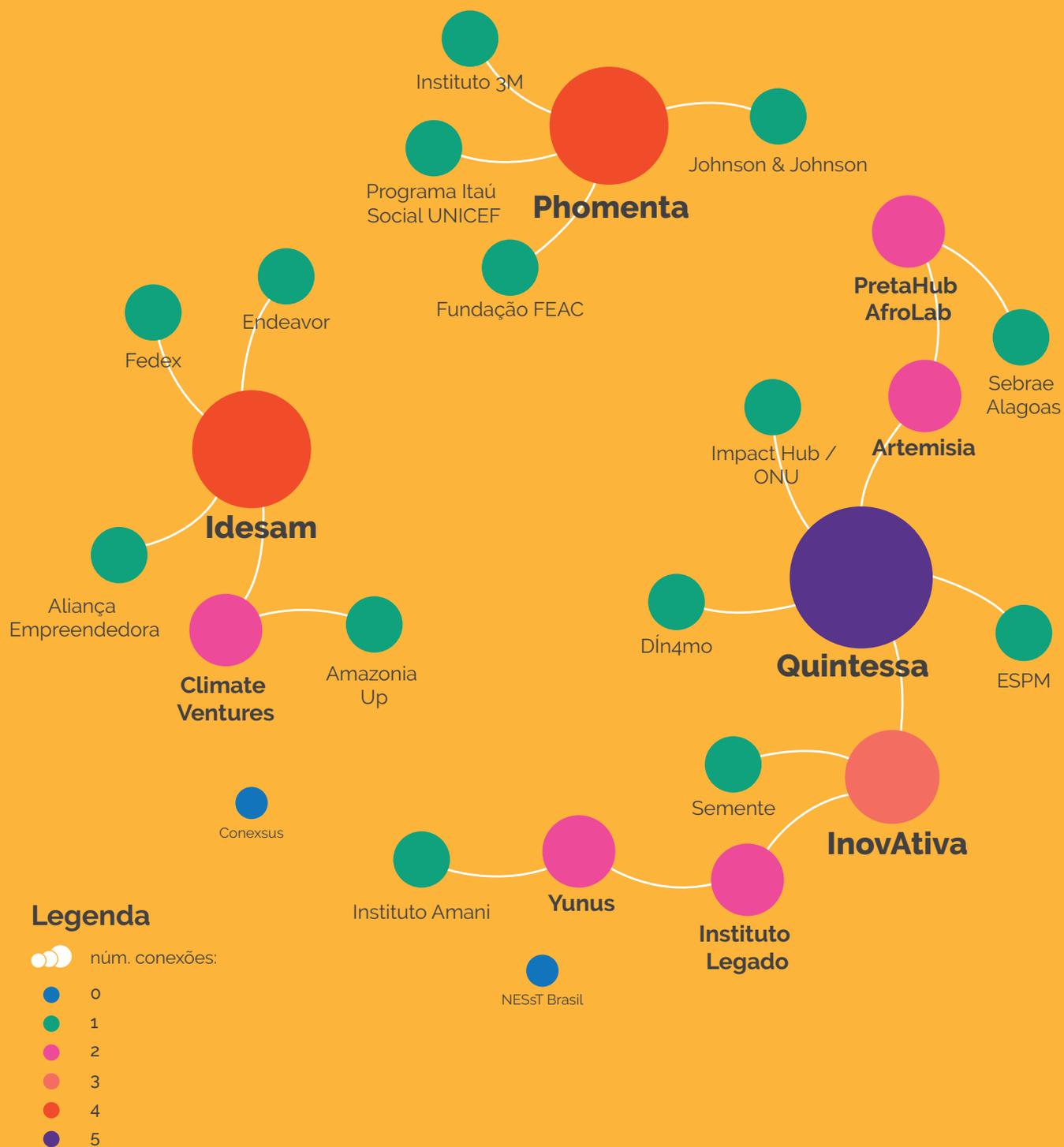
<sup>15</sup> Coeficiente de correlação de Pearson.

O reconhecimento da contribuição para o fortalecimento dos impactos socioambientais também tem forte correlação (**0,78**) com a percepção de contribuição para o desenvolvimento do propósito e da estratégia das organizações. Isso se dá especialmente por meio da contribuição para o alinhamento de impactos com os ODS; para o aprofundamento ou a revisão de conceito de impacto; e para a elaboração, qualificação ou revisão da Teoria de Mudança.

Há também correlação relevante (**0,71**) entre a contribuição para o desenvolvimento da avaliação e monitoramento das organizações e a contribuição para o desenvolvimento da gestão financeira e captação de recursos. Esse aspecto apenas confirma o papel que a avaliação e monitoramento tem exercido em rodadas de captação por ser capaz de apresentar resultados e demonstrar uma gestão rigorosa do impacto social ou ambiental, o que estimula o estabelecimento de relações com novos investidores.

A demanda de negócios por acelerações no Brasil já é conhecida (Pipe Social, 2021) e, no marco deste estudo, observou-se que 70% das organizações viveram este processo pela primeira vez em 2019. Por outro lado, 22 organizações (30%) afirmaram ter experiências prévias com outros programas de aceleração. Este dado permitiu a configuração de um mapa de conexões entre programas de aceleração (**Figura 3**, a seguir), que forma quatro grupos: **(a)** aceleradoras focadas em negócios de impacto – e consideradas neste estudo – com próximas relações entre si, **(b)** aceleradoras de organizações da sociedade civil, que orbitam de maneira isolada das demais, **(c)** aceleradoras de organizações relacionadas ao clima que não se relaciona com os demais (negócios em geral e OSCs) e **(d)** aceleradoras que não se conectam com as demais.

**Figura 3**  
**Conexões entre experiências**  
**de aceleração das organizações**



Fonte: Questionário para organizações (n=22) utilizando o software Kumo de mapa de redes.

É relevante observar que as organizações com experiências prévias de aceleração não percebem maior contribuição para o desenvolvimento das experiências avaliadas, em comparação às organizações nunca antes aceleradas. A quantidade de experiências de aceleração anteriores tampouco se mostrou fator determinante para uma maior percepção de desenvolvimento das organizações participantes do estudo. Tal resultado difere em certa medida dos dados de inscrição em programas de aceleração no Brasil (GALI, 2019), os quais apontam que *startups* brasileiras com experiências prévias de aceleração em geral apresentam maior receita, funcionários e investimento em *equity*.

Dessas organizações com experiências anteriores de aceleração, a maior parte (41%) reconhece que cada experiência contribui de uma maneira específica para o desenvolvimento organizacional. Quase 1/3 (32%) confirma que a experiência foco desta avaliação contribuiu mais que as experiências anteriores, enquanto 23% afirmam que todas as experiências contribuíram em igual medida. 5% não soube responder

Por fim, quase tão reconhecida quanto a contribuição para o desenvolvimento do propósito, da estratégia e da ampliação de redes de relacionamento, a contribuição para o fortalecimento dos impactos positivos (**Tabela 3**, a seguir) é fortemente reconhecida pelas organizações aceleradas.

**Tabela 3**  
Percepção da contribuição para fortalecimento dos impactos positivos

Dimensões	Não contribuiu em nada							Contribuiu totalmente	mediana	n
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
Fortalecimento dos impactos positivos	0%	5%	3%	6%	23%	23%	41%		5	66
	(n=0)	(n=3)	(n=2)	(n=4)	(n=15)	(n=15)	(n=27)			

**Fonte:** Questionário para organizações (n= 73). Na análise, foram descartadas as respostas "não sei dizer" e "não se aplica".

De maneira similar, a percepção de contribuição para o impacto é também identificada como um dos principais valores agregados por incubadoras e aceleradoras de impacto europeias (Gianoncelli *et al.*, 2020).

O capítulo a seguir busca aprofundar a compreensão de como as organizações respondentes percebem seus próprios impactos socioambientais e os relacionam às experiências de aceleração.

Contribuição  
para o  
impacto social  
e ambiental



# As aceleradoras contribuem com o fortalecimento dos impactos sociais e ambientais dos negócios e OSCs, incidindo sobre a ação positiva destas organizações para as pessoas e o planeta.

## 8.1 Abordagem a partir das cinco dimensões de impacto propostas pelo IMP

Compreender a contribuição dos processos de aceleração para a geração de impacto positivo para pessoas e para o planeta foi o maior desafio desta avaliação. O referencial conceitual adotado buscou alinhamento, e mesmo testar hipóteses, com as cinco dimensões de impacto que foram propostas pelo Impact Management Project (IMP) e estão manifestas na Teoria de Mudança (**capítulo 2**).

Entre as dimensões ("o quê", "quem", "quanto", "contribuição", "riscos", "o quê", "quanto", "quem"), mostrou-se viável a análise de apenas três: o quê, quanto e quem. De acordo com o conceito proposto pelo IMP, a "contribuição" deve ser abordada a partir da análise comparativa entre os efeitos do negócio ou da organização em relação ao que tenderia a acontecer de qualquer maneira. Neste sentido, a categoria "contribuição" aproxima-se de estudos comparativos, com uso de contrafactuais ou – mais simples – de referências semelhantes (*benchmarks*). Como apresentado pelo IMP: "na terminologia de impacto, a contribuição sobrepõe-se ao termo adicionalidade e atribuição"<sup>16</sup>. O rigor do termo e as condições deste estudo limitam a análise desta categoria. Ao mesmo tempo, ainda que exista uma tipologia para abordar o "risco" de impacto, esta dimensão está mais próxima a análises de investidores que aportarão recursos em negócios, além de guardarem uma perspectiva um tanto teórica, com limitado interesse para o foco deste trabalho.

As dimensões "o quê" e "quem" são descritivas, sendo de fácil captura, mas restritas para uma compreensão ampla do impacto, e os resultados relacionados a estas categorias foram já apresentados na descrição de organizações participantes do estudo por meio da definição de seus públicos e ODS principais (**capítulo 6**).

<sup>16</sup> Tradução livre.  
Fonte: [Impact Management Project](#)

O “quanto”, por sua vez, pode informar com mais precisão a intensidade de mudanças sociais e ambientais e é definido por três atributos: escala, profundidade e duração<sup>17</sup>. Para compreender o comportamento dessas variáveis, este estudo construiu atributos específicos para cada uma, orientados pelas percepções dos respondentes e operacionalizados de maneira simples, sendo apenas uma pergunta destinada a cada uma dessas categorias.

## 8.2 Maturidade, profundidade e duração dos impactos

Inicialmente, questionou-se a percepção dos respondentes quanto à fase de consolidação dos impactos dentro de uma escala que abarca do pré-inicial ao avançado. De maneira geral, as organizações indicam estar produzindo impactos positivos maduros, sendo que **60%** informam se reconhecer em fase de consolidação **intermediária** e **avançada**, conforme descrito na [Tabela 4](#).

**17** Escala: número de indivíduos experimentando o resultado. Quando o planeta é o *stakeholder*, a categoria não é relevante. Profundidade: grau de mudança experimentado pelo *stakeholder*. A profundidade é calculada analisando-se a mudança ocorrida entre o nível do resultado na linha de base e o nível deste resultado no período. Duração: tempo pelo qual o *stakeholder* experimenta o resultado. Essas definições são traduções livres da proposta do *Impact Management Project*.

**Tabela 4**  
Percepção da fase de consolidação dos impactos

Fase de consolidação dos impactos	%	n
<b>Avançada:</b> os resultados são observados, já estão consolidados e são reconhecidos por todos os públicos envolvidos.	14%	10
<b>Intermediária:</b> os resultados são observados, já estão consolidados e são reconhecidos por parte dos públicos envolvidos.	47%	34
<b>Inicial:</b> os resultados são observados, mas ainda é necessário mais tempo e/ou ações para que sejam consolidados e reconhecidos.	21%	15
<b>Pré-inicial:</b> as ações ainda não geraram resultados que possam ser observados, ainda é necessário mais tempo e/ou ações para amadurecê-los e serem reconhecidos.	19%	14
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>73</b>

**Fonte:** Questionário para organizações. (n=73).

O estudo da profundidade dos impactos, atributo do “quanto” das cinco dimensões, foi tratado a partir da relação entre transformações produzidas e sua dependência da ação organizacional, aspecto que também evoca a sustentabilidade. Nota-se, como apresentado na **Tabela 5** que as mudanças para pessoas e planeta ainda guardam **dependência da continuidade do trabalho das organizações (55%)**, com quase uma quarta fração informando que as transformações já ganharam **independência (22%)**, valor que não deixa de ser expressivo.

**Tabela 5**  
**Percepção da profundidade dos impactos**

Profundidade dos impactos	%	n
Fase pré-inicial (profundidade não se aplicava)	19%	14
Apoiam pessoas e/ou o planeta em momento(s) específico(s) e desafiador(es), mas não geram transformação das condições de vida.	4%	3
Geram transformações das condições de vida de pessoas e/ou do planeta, mas a transformação depende da continuidade do trabalho da própria organização e/ou de outros(as).	55%	40
Geram transformações das condições de vida de pessoas e/ou do planeta e não dependem mais do trabalho da própria organização e/ou de outros/as	22%	16
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>73</b>

**Fonte:** Questionário para organizações. (n=73).

A duração do impacto foi tratada a partir da percepção do sobre o tempo em que se mantinha ativo para pessoas e planeta, conforme expresso na **Tabela 6** a seguir. Alinhado com uma tendência reconhecida nas tabelas já citadas, que informam impactos maduros e estruturais, a **duração mais longa** (mais de dois anos) tem destaque entre as respostas, com **48%** das organizações respondentes.

**Tabela 6**  
**Percepção da duração dos impactos**

Duração dos impactos	%	n
Fase Pré inicial (duração não se aplicava)	19%	14
Até 3 meses	1%	1
Mais que 3 meses e menos de um ano	11%	8
De um a dois anos	5%	4
Mais de dois anos	48%	35
Não sei informar	15%	11
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>73</b>

**Fonte:** Questionário para organizações. (n=73).

A pergunta destinada a conhecer os principais indicadores e os respectivos resultados alcançados pelos negócios e organizações em 2019, apresentada de forma aberta no instrumento para permitir todas as respostas possíveis, coletou informações de 48 respondentes. Estes dados demonstram, em seu conjunto, o conhecido desafio dessas organizações em acompanhar impactos sociais e ambientais e a pluralidade de narrativas ou formas adotadas para tentar expressá-los. Observa-se a presença de indicadores e resultados relacionados com (a) a intensidade de **atividades desenvolvidas** (por ex., "número de apresentações artísticas realizadas" ou "número de horas de trabalho voluntário realizado"), (b) a abrangência de **alcance de públicos** (por ex., "número de pacientes" ou "número de alunos da rede pública"), (c) os **produtos gerados** (por ex., "lançamento de publicação" ou "número de parcerias promovidas nos equipamentos"), (d) os resultados financeiros de **incremento de renda** (por ex., R\$ em renda gerada para jovens do programa"), (e) a **autopercepção de mudanças no público** a partir do projeto ou programa (presente em apenas um caso, apresentando resultados como "98% das crianças reco-

nehem que participar das oficinas trouxe melhorias em seu comportamento”) e, por fim, (f) **enunciados abrangentes** relacionados a grandes mudanças (por exemplo, “tomada de consciência acerca da importância da preservação e da promoção da sustentabilidade”).

A partir de visões sobre maturidade, profundidade e duração de impacto dos negócios e das organizações, foram construídos quatro grupos de organizações, os quais se agruparam estatisticamente <sup>18</sup> da forma apresentada na **Tabela 7**:

18 Teste de Fischer.

**Tabela 7.**  
**Grupos de organizações segundo maturidade, profundidade e duração dos impactos**

Grupos	%	n
<b>[G1]</b> Grupo de impacto sustentável e emancipador: impacto duradouro - mais de 2 anos - e emancipatório (mudança de condições de vida não depende mais de intervenção da organização).	19%	14
<b>[G2]</b> Grupo de impacto sustentável e dependente: impacto duradouro: mais de dois anos, mas mudanças nas condições de vida ainda dependem da continuidade da intervenção.	27%	20
<b>[G3]</b> Grupo de impacto de curto prazo e com certa dependência: impactos não são duradouros, a maior parte dura menos de um ano, alguns entre 1 e 2 anos; a maior parte das mudanças de condições de vida ainda dependem da continuidade da intervenção, mas algumas já não dependem mais da intervenção da organização.	18%	13
<b>[G4]</b> Grupo de impacto sem duração clara e com dependência: a grande maioria não sabe classificar quanto à duração do impacto gerado; as transformações de condições de vida dependem da continuidade da intervenção e uma parte gera transformações positivas momentâneas, sem mudar condições de vida.	16%	12
<b>[G5]</b> Grupo com impacto em fase pré-inicial: impactos ainda em trajetória emergente, o que impede observar duração e autonomia.	19%	14
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>73</b>

Fonte: Questionário para organizações. (n=73).

Ao buscar compreender quais são as variáveis que influenciaram a composição de cada grupo e, com isso, observar quais fatores têm maior contribuição para o alcance de impactos mais maduros e duradouros, as hipóteses explicativas se mostraram restritas, tanto no cruzamento com resultados para o fortalecimento organizacional, quanto para a produção de impactos. Esse aspecto pode ser explicado pelo número de respondentes restritos (n=73), o que limita segmentações analíticas, ou pela abordagem de "percepção sobre resultados e impactos", o que pode nivelar leituras da realidade independente do contexto organizacional a partir da qual ela é manifestada, ou mesmo por limitações do instrumento – apesar dos pré-testes realizados –, mostrando-se insensível para captação de determinados aspectos de interesse desta investigação.

Os dados recolhidos que ilustram a análise não foram capazes de informar características organizacionais determinantes que alavancam impactos duradouros e emancipatórios.

Uma distinção específica, e bastante interessante, encontra-se entre o grupo de impacto duradouro e sustentável (G1) e o de organizações em fase pré-inicial (G5). Entre esses grupos, se reconhece uma diferença significativa<sup>19</sup> de diversidade, considerando-se tanto raça quanto gênero, na alta liderança, sendo que as organizações mais diversas estão entre aquelas que entregam impactos duradouros e sustentáveis. Essa diferença, contudo, não foi reconhecida entre os demais grupos, estando apenas localizada na comparação entre estes dois pólos da análise (G1 e G5).

Observa-se também que organizações com maior faturamento no ano de aceleração (2019) declaram ter hoje maior profundidade de impactos, ou seja, que contribuem mais para gerar transformações das condições de vida de pessoas e/ou do planeta que não dependem mais do trabalho da própria organização.

<sup>19</sup> A partir do teste de Kruskal-Wallis e comparações múltiplas de Dunn-Bonferroni, aplicadas sobre o Índice Herfindahl-Hirschman usado para calcular a concentração de gênero e raça.

# Conclusões



Este estudo, de caráter exploratório, indica que os programas de aceleração têm cumprido um relevante papel para o fortalecimento organizacional de negócios e organizações da sociedade civil e para apoiar a sua produção de impactos positivos para as pessoas e o planeta. Guardadas as limitações de um estudo de percepção e com fonte única de dados dos negócios e das organizações (questionários), o que restringe a triangulação, fica evidente a relevância que os programas de aceleração de impacto alcançaram para a estruturação do ecossistema.

A partir da percepção de lideranças de iniciativas aceleradas, observa-se que praticamente todas as dimensões que estruturam uma organização foram positivamente impactadas, sendo que os aspectos “governança e jurídico” e “cadeia de valor e gestão ambiental” podem ainda ganhar maior relevância, considerando-se seu desempenho comparado um pouco inferior em relação às demais dimensões.

Da mesma forma, a contribuição para alavancar impactos sociais e socioambientais positivos é atribuída a programas de aceleração, dentro de um contexto em que a incidência para a transformação de realidades é afirmada como madura, estruturada e de longa duração.

O estudo conclui que nenhum atributo organizacional específico foi capaz de explicar um maior aproveitamento das acelerações para que produzissem mais efeitos positivos no fortalecimento institucional ou mesmo na geração de impactos para as pessoas e o planeta. Ainda que situações semelhantes já tenham sido encontradas na literatura – na qual não se reconhece consenso sobre quais fatores influenciam o desenvolvimento organizacional gerado pelos programas de aceleração –, chama atenção o fato de que nenhuma variável (perfil de lideranças, idade organizacional, faturamento etc.) tenha se correlacionado positivamente com os efeitos institucionais e de impacto. O aspecto pode ter explicação na limitação metodológica do estudo, sendo que técnicas qualitativas poderiam ser agregadas a pesquisas futuras com o intuito de aprofundar o tema. Os impactos foram também tratados de maneira genérica, associados a grandes dimensões, e essa amplitude de observação pode contribuir para a dificuldade de especificar em que ponto se situam os avanços específicos e a que movimentos organizacionais eles se relacionam.

A reconhecida contribuição de acelerações para a articulação em redes, já mencionada na literatura, foi reforçada neste estudo. Próximo ao tema de relações em rede, é interessante observar as conexões que se estabeleceram entre experiências de aceleração. Uma parcela relevante das organizações estudadas, cerca de um terço, participou de mais de um processo de aceleração, indicando

a constante busca por aprimoramento institucional. As percepções sobre a contribuição de cada programa (considerando experiências que vão além das aqui analisadas) valorizam as diferenças e reconhecem que, em geral, todos os programas foram relevantes. Dadas as conexões existentes, seria possível convidar as aceleradoras a analisar ações colaborativas nas quais diferentes programas interagem e agregam seus principais valores, e com isso ganha-se eficiência na geração de resultados positivos? Sem dúvida, exercer esse tipo de ação colaborativa não é trivial, mas não se pode deixar de apontá-lo. Em contrapartida, e escapando ao que versam outros estudos, experiências anteriores de aceleração não se manifestaram como um fator capaz de alavancar mais e melhores resultados para as organizações.

O estudo aponta, ainda, que as definições de impacto socioambiental, analisadas à luz dos indicadores das organizações, são múltiplas e tratam categorias diversas, que vão desde o “esforço” em realizar algo, expresso nas atividades, até aspectos tangíveis de alcance para os públicos, como aumento de renda. Esta pluralidade de concepções contribui com a dificuldade em se alinhar e compreender as transformações objetivas que esses grupos produzem. Um campo de oportunidades para as aceleradoras está na definição de métricas específicas e qualificadas relacionadas com os impactos que as organizações aceleradas produzem, os quais colaborarão para alinhar narrativas e articular formas de coletar dados e consolidar resultados.

Por fim, observa-se que o impacto positivo é em grande parte gerado ou direcionado para mulheres. Das organizações que compuseram este estudo, são as mulheres a maioria na composição das equipes e das lideranças das organizações, bem como os principais públicos identificados como beneficiárias(os) dos impactos planejados (seja como fornecedoras, parte das equipes das organizações ou clientes e consumidoras). Não é possível afirmar, contudo, que isso reflete o cenário brasileiro amplo, no qual; as mulheres são minoria no grupo fundador de negócios de impacto em qualquer estágio de desenvolvimento<sup>19</sup>, são menos aceleradas e menos investidas<sup>20</sup> e são a minoria da força de trabalho de cooperativas<sup>21</sup>. Em contrapartida, são a maior parte da força de trabalho das OSCs brasileiras<sup>22</sup>.

Ante as conclusões deste estudo, que é como um elogio ao trabalho realizado pelas aceleradoras, cabe sugerir que futuras investigações usem abordagens qualitativas e que, mesmo trabalhando com um grupo mais restrito de organizações, se dediquem a compreender as especificidades dos resultados produzidos pelas experiências de aceleração e os atributos institucionais que possam lhes ser determinantes.

**19** Pipe Social, 2021.

**20** Pipe Social, 2021; e GALI, 2019.

**21** Sistema OCB, 2020.

**22** Ipea, 2018; e IBGE, 2019.

# Referências bibliográficas

10

- Aspen Network of Development Entrepreneurs, Agora Partnerships, I-Dev International. (2014). *Measuring Value Created by Impact Incubators & Accelerators*. Disponível em: <https://idevinternational.com/wp-content/uploads/2016/01/I-DEV-ANDE-Incubator-Report-Measuring-Value-Created-11-14.pdf>. Acesso em julho de 2020.
- Aspen Network of Development Entrepreneurs, Village Capital. (2013). *Bridging the Pioneer Gap: The Role of Accelerators in Launching High-Impact Enterprises*. Disponível em: <https://bit.ly/3pu0kbF>. Acesso em maio de 2021.
- Amezcuca, A. S. (2010). *Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy*. Dissertação em Administração Pública. Acesso em maio de 2021.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec). (2019). *Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil*. Brasília. Disponível em: [https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2019/09/Mapeamento\\_Empreendimentos\\_Inovadores.pdf](https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2019/09/Mapeamento_Empreendimentos_Inovadores.pdf). Acesso em maio de 2021.
- Birdsall, M., Jones, C., Lee, C., Somerset, C., Takaki, S. (2013). *Business Accelerators: The Evolution of a Rapidly Growing Industry*. Acesso em maio de 2021.
- Gianoncelli, A., Gaggiotti, G., Miguel, A., Charro, I. (2020). *Enablers of Impact – The Role of Incubators and Accelerators in Bridging Investment and Solutions*. EVPA e MAZE. Disponível em: [https://evpa.eu.com/uploads/documents/EVPA\\_Webinar\\_Enablers\\_of\\_Impact\\_slides\\_20200513.pdf](https://evpa.eu.com/uploads/documents/EVPA_Webinar_Enablers_of_Impact_slides_20200513.pdf). Acesso em abril de 2021.
- Global Accelerator Learning Initiative (GALI). (2019). *Acceleration in Brazil: Initial Data From the Global Accelerator Learning Initiative*. Disponível em: [https://www.galidata.org/assets/report/pdf/Brazil\\_Data%20Summary\\_EN.pdf](https://www.galidata.org/assets/report/pdf/Brazil_Data%20Summary_EN.pdf). Acesso em maio de 2021.
- Global Impact Investing Network (GIIN). (2021). *IRIS Catalog of Metrics*. Disponível em: <https://iris.thegiin.org/metrics/>. Acesso em maio de 2021.
- Impact Management Project. (s.d.). *Five Dimensions of Impact, Norms*. Disponível em: <https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/#anchor2>. Acesso em maio de 2021.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2019). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2016*. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101647.pdf>. Acesso em maio de 2021.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). (2018). *Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil*. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607\\_livro\\_perfil\\_das\\_organicoes\\_da\\_sociedade\\_civil\\_no\\_brasil.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607_livro_perfil_das_organicoes_da_sociedade_civil_no_brasil.pdf). Acesso em maio de 2021.
- Lall, S. A. e Roberts, P. W. (2019). *Observing Acceleration: Uncovering the Effects of Accelerators on Impact-Oriented Entrepreneurs*.
- Maestre, M., Parkinson, R., Thorpe, J. (2020) *Aplicando uma lente de gênero no apoio ao empreendedorismo: insights do Brasil*. Aspen Network of Development Entrepreneurs, Institute of Development Studies, British Council. Maio, 2020. Disponível em: [https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/aplicando\\_uma\\_lente\\_de\\_genero.pdf](https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/aplicando_uma_lente_de_genero.pdf). Acesso em março de 2021.
- New Philanthropy Capital (NPC) e Impetus Trust. (2013). *Collaborating for Impact: Working in Partnership To Boost Growth and Improve Outcomes*. Disponível em: <https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/Collaborating-for-Impact.pdf>. Acesso em maio de 2021.
- Pandey, S., Lall, S., Pandey, S. K., Ahlawat, S. (2017). *The Appeal of Social Accelerators: What do Social Entrepreneurs Value? Journal of Social Entrepreneurship*. Acesso em setembro de 2020.
- Pipe Social. (2021). *Mapa 2021 de Negócios de Impacto Socioambiental*. Disponível em: <https://mapa2021.pipelabo.com/>. Acesso em maio de 2021.
- PNUD, Sebrae. (2017). *Aceleração de Negócios de Impacto: um olhar sobre as práticas atuais*. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5\\_acele\\_radoras\\_empresendedores.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5_acele_radoras_empresendedores.pdf). Acesso em março de 2021.
- Rockefeller Foundation. (2015). *Accelerating Impact: Exploring Best Practices, Challenges, and Innovations in Impact Enterprise Acceleration*. Disponível em: <https://www.rockefellerfoundation.org/wp-content/uploads/Accelerating-Impact.pdf>. Acesso em maio de 2021.
- Sense-Lab. (2019). *Inovação em modelos de negócio de impacto: um guia prático para conciliar receita e impacto*. Disponível em: <https://www.sense-lab.com/mecanismo-receita-e-impacto>. Acesso em maio de 2021.
- Sistema B. (2021). *Avaliação de Impacto B*. Disponível em: <https://bimpactassessment.net/>. Acesso em maio de 2021.
- Sistema OCB. (2020). *Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020*. Disponível em: <https://materiais.somoscooperativismo.coop.br/anuario-do-cooperativismo>. Acesso em maio de 2021.

# Anexo 1:

# Características das organizações respondentes

**Tabela 8**  
**Organizações respondentes por aceleradora e experiência de aceleração**

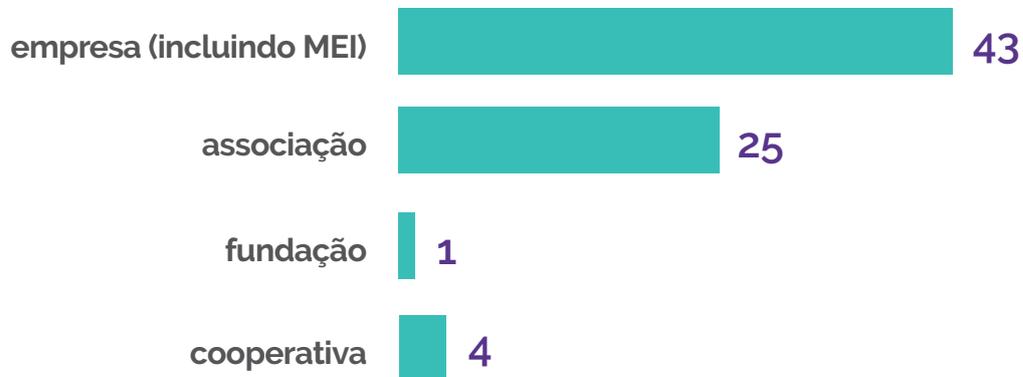
Aceleradoras	"Programas"	Organizações respondentes
Climate Ventures	Programa de Impulsionamento	1
Conexus	Jornada de Aceleração	4
	Laboratório de Modelagem de Negócios comunitários da Amazônia*	-
Din4mo	Inovadores de Impacto	0
IDESAM	Programa de Aceleração e Investimentos de impacto da PPA (Plataforma de Parceiros pela Amazônia)	9
Instituto Legado	Projeto Legado	8
NESsT	NESsT Brasil	2
Phomenta	Criança e Saúde	10
	Gerir estratégico	5
	Programa de Aceleração de Impacto Social (PAIS)	3
Preta Hub	AfroLab	18
Quintessa**	Individual (Tração ou Validação)	8
	Em Grupo (Braskem, Angar)	0
Semente	Acelera Inovação Social	2
	Nisa Alagoas	1
	Agir	0
	Desafio Conexus	0
	VAITEC	0
Yunus	Prêmio Fundação Volkswagen	2
	NeoAcelera	0
	Itaú Mulher Empreendedora	0
	AMEI*	-
<b>Total geral</b>		<b>73</b>

Fonte: Questionário para organizações. (n=73).

\*Programas discutidos na fase de entrevistas que não entraram na fase de coleta de dados.

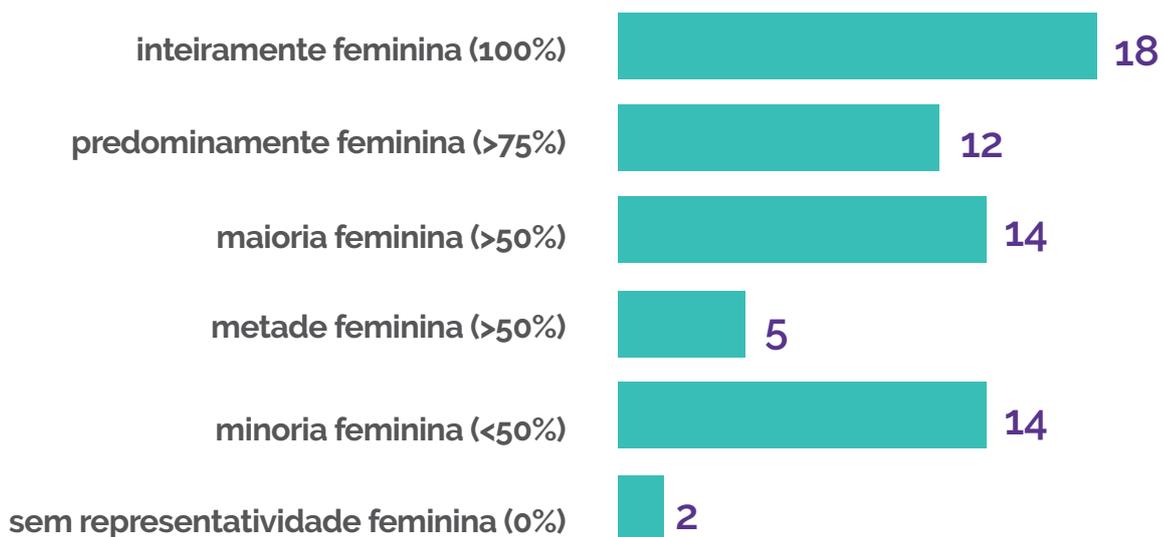
\*\*Para análise das entrevistas, as experiências de aceleração da Quintessa foram segmentadas entre individuais (Tração e Validação) e em grupo (Braskem, Angar).

**Figura 4**  
Configuração jurídica das organizações respondentes



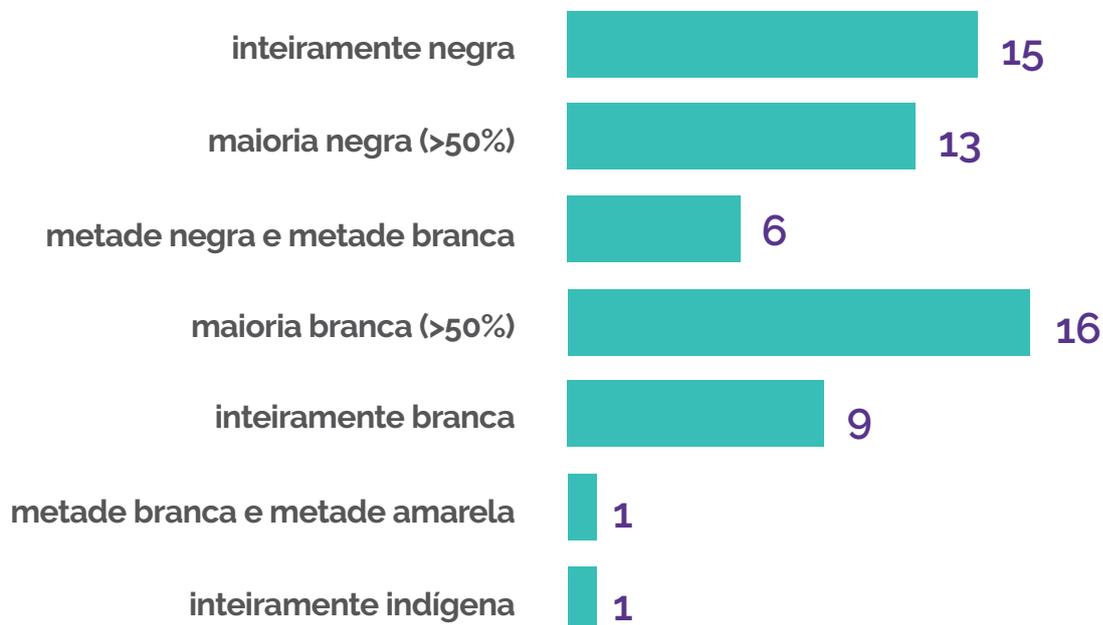
Fonte: Questionário para organizações. (n=73).

**Figura 5**  
Perfil das equipes remuneradas das organizações, pela perspectiva de gênero feminino



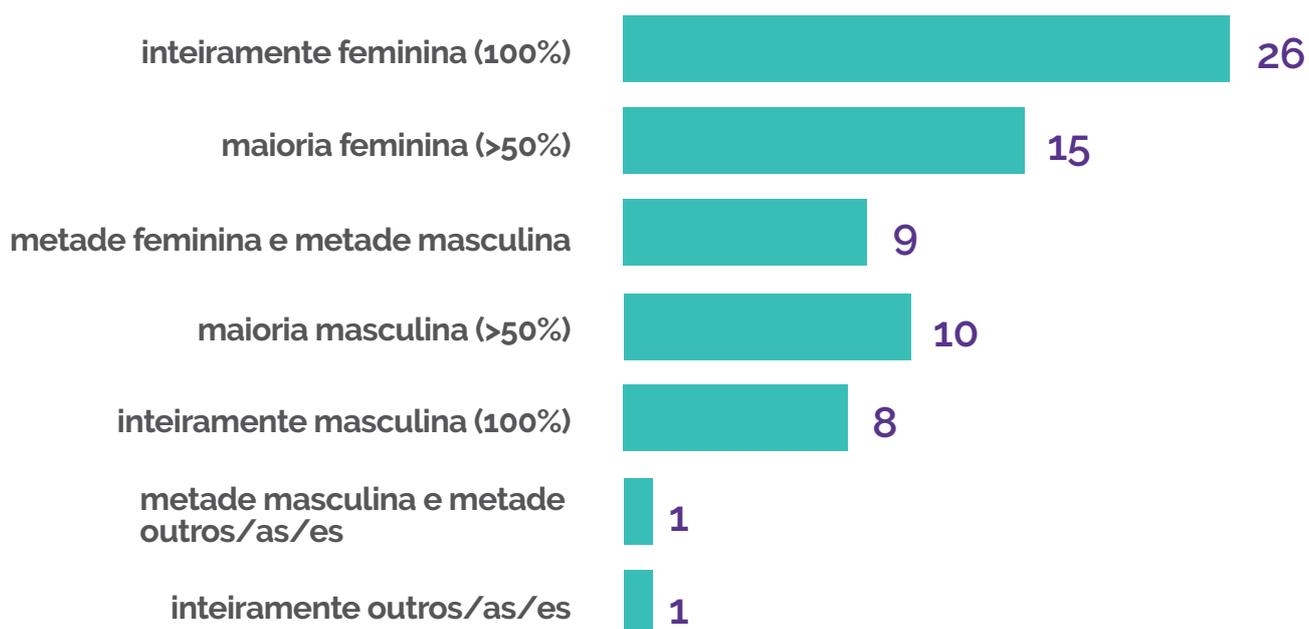
Fonte: Questionário para organizações. (n=65).  
Algumas organizações não declararam a composição de gênero de suas equipes.

**Figura 6**  
**Perfil das equipes remuneradas das organizações,**  
**pela perspectiva de raça**



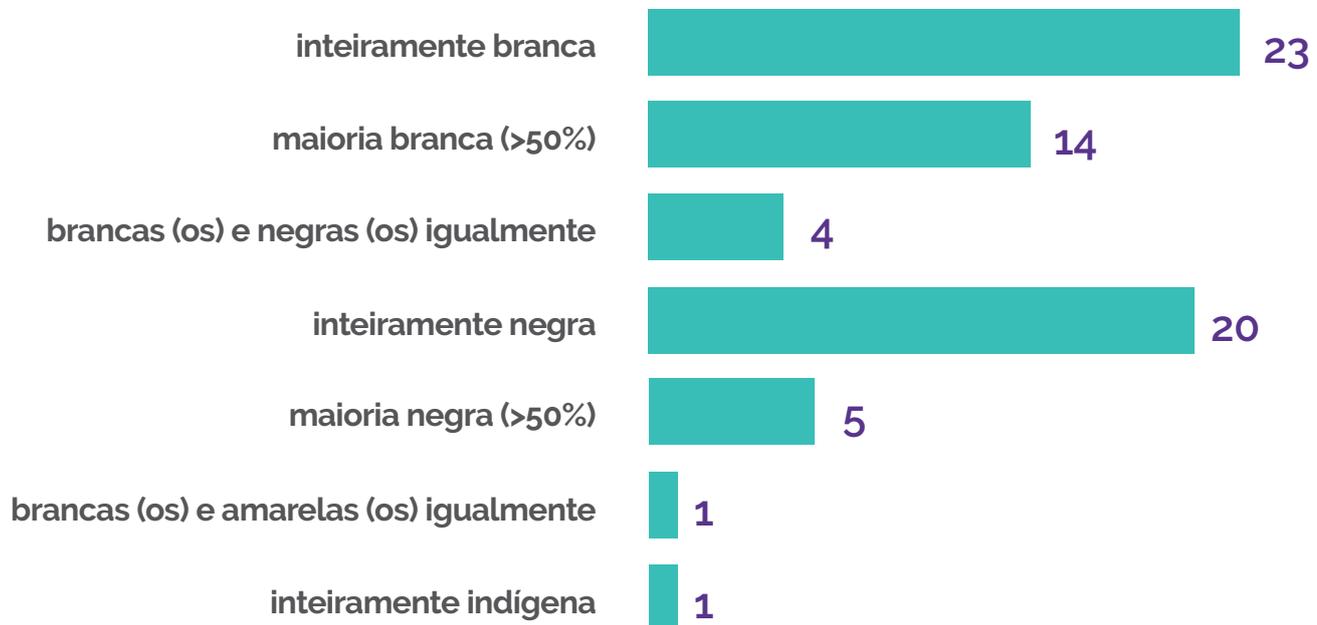
**Fonte:** Questionário para organizações. (n=61).  
Algumas organizações não declararam a composição de raça de suas equipes.

**Figura 7**  
**Perfil das lideranças das organizações,**  
**pela perspectiva de gênero**



**Fonte:** Questionário para organizações. (n=70).  
Algumas organizações não declararam a composição de gênero de suas lideranças.

**Figura 8**  
**Perfil das lideranças das organizações,**  
**pela perspectiva de raça**



**Fonte:** Questionário para organizações. (n=68).  
Algumas organizações não declararam a composição de raça de suas equipes.

## Figura 9

### ODS vinculados aos impactos das organizações respondentes

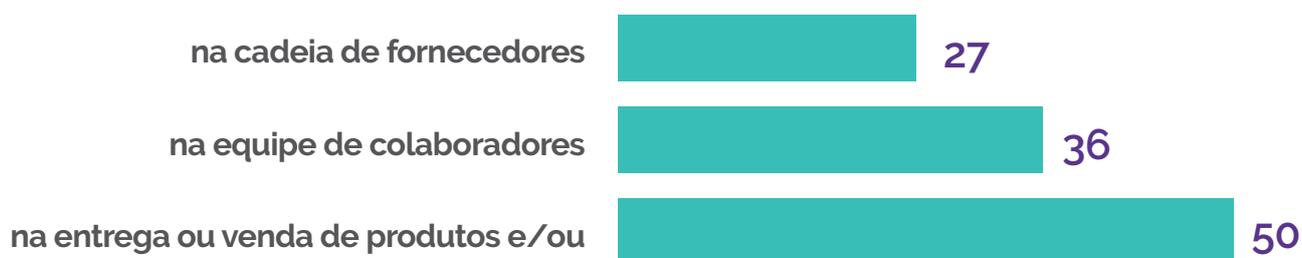


**Fonte:** Questionário para organizações. (n=70).

Uma organização declarou não vincular seus impactos aos ODS; e duas organizações não souberam dizer a qual(is) ODS seus impactos se vinculam.

## Figura 10

### Localização dos impactos positivos na cadeia de valor das organizações respondentes



**Fonte:** Questionário para organizações. (n=73).

**Figura 11**  
**Modelo de impacto das organizações**  
**respondentes, pela localização na cadeia de valor**



**Fonte:** Questionário para organizações. (n=73).

## Figura 12

### Características dos principais públicos fornecedores positivamente impactados pelas organizações respondentes



**Fonte:** Questionário para organizações. (n=22).

Cinco organizações afirmaram não haver características específicas das(os) fornecedoras(es).

## Figura 13

### Características das equipes de colaboradoras(es) positivamente impactadas pelas organizações respondentes

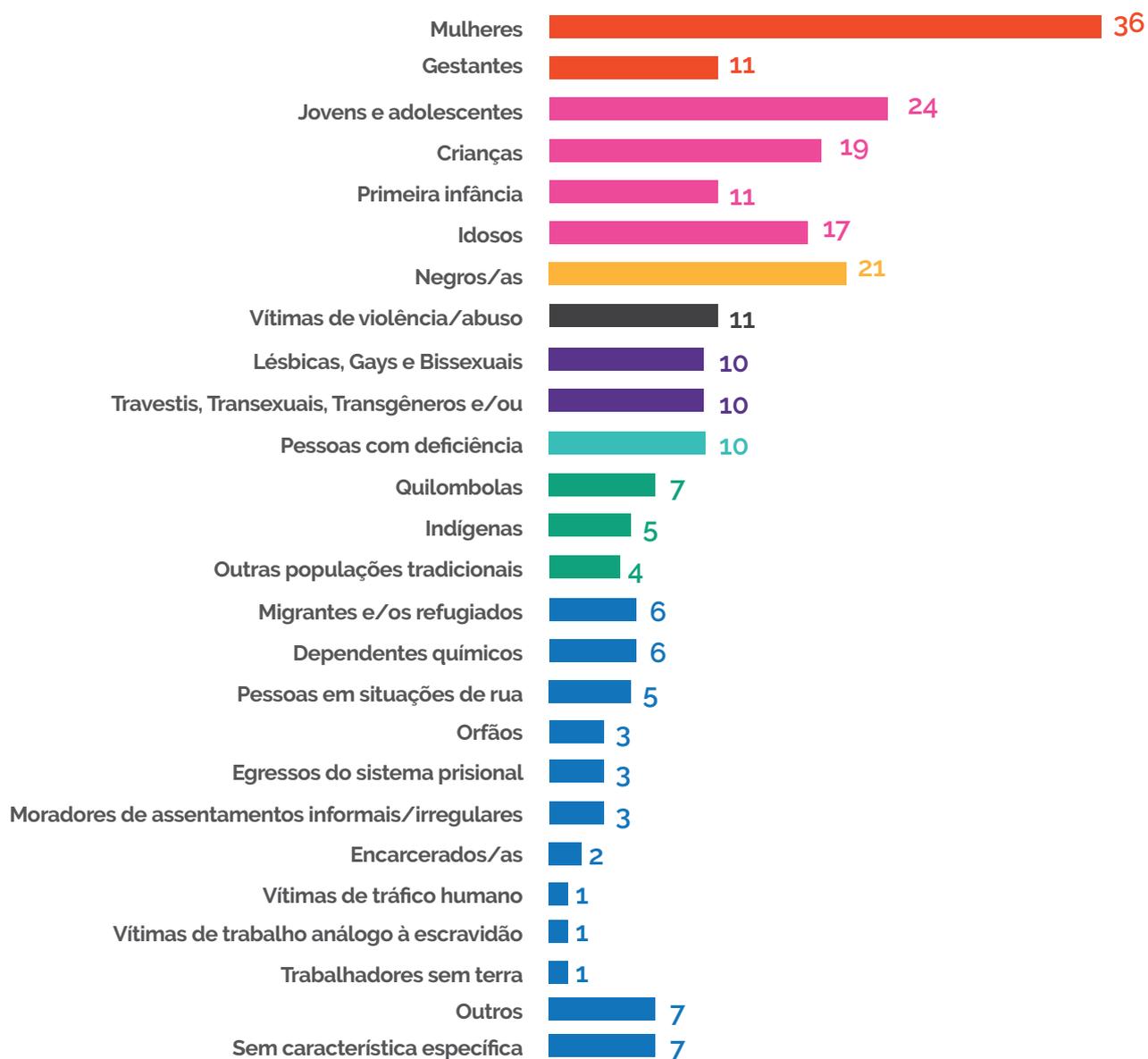


**Fonte:** Questionário para organizações. (n=31).

Cinco organizações afirmaram não haver características específicas das(os) colaboradoras(es).

Figura 13

## Características das equipes de colaboradoras(es) positivamente impactadas pelas organizações respondentes



Fonte: Questionário para organizações. (n=43).

Sete organizações afirmaram não haver características específicas do público impactado por seus serviços ou produtos.

# Anexo 2:

## Listagem das organizações respondentes

100% Amazonia  
Africool artes  
Alagoas Cultural  
APAE de Marau/RS  
APOMS - Associação dos Produtores Orgânicos do Mato Grosso do Sul  
Arte Sem Fronteira  
Associação Cornelia Vlieg  
Associação das Obras Pavonianas de Assistência  
Associação Maria de Nazaré  
Associação Paraíso  
Ateliê chef diventury  
Beleza Escondida  
Bistrô D'onanah  
Casa dos Menores de Campinas  
Castanha Serviços Alimentação  
Centro Comunitário do Jardim Santa Lúcia  
Centro de Orientação ao Adolescente de Campinas  
Centro Socioeducativo Semente Esperança  
Chermoula Cultura Culinária  
CIEDS - Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável  
CLarte  
Cocar arquitetura  
Comunidade da Sagrada Face de Jesus Cristo  
Congregação das Irmãs Salesianas dos Sagrados Corações - Instituto Filippo Smaldone  
Cooperabs  
Cooperativa Central de Comercialização de Alimentos da Agricultura Familiar de Economia Solidária (Cecafes)  
Cooperativa dos Agricultores Familiares de Poço Fundo e Região Ltda  
Da tribu  
FARFARM  
Fleximedical Soluções em Saúde Ltda  
Florente Consultoria em Relações Étnico-Raciais e de Gênero Ltda.  
Fundação Eufraten  
GENTEES NEGÓCIOS SOCIAIS  
Gija Black  
IMAGINIE  
Instituto Aliança  
Instituto Aromeiazero  
Instituto D'Oxum  
Instituto do Carinho  
Instituto EcomAmor  
Instituto Ester Assumpção  
Instituto Felipe Smaldone  
Instituto Fluir  
Instituto NeuroSaber de Ensino  
Instituto Ouro Verde  
já entendi  
Lar Infantil Chico Xavier  
Manioca  
Na Floresta Alimentos Amazônicos  
Nega antonia  
Nosartenegra  
Nossa Fruits  
Obras sociais do centro espírita fraternidade Jerônimo Candinho  
OIKOS CASA  
Olha o Peixe!  
PAIMM  
Pernas, pra que te quero  
PlantVerd Serviços Florestais  
Portabilis  
Promovida  
Raiz Black  
Recicleiros  
Rede Feminina de Combate ao Câncer de Brasília  
Salão Afro Anastacia by Fabiola  
Sol Barbosa Turismo e Cultura  
Taberna da Amazônia  
Telavita  
Tipiti  
Tucum Brasil  
Urban drinks e cocktails  
Viviane reciclagem de retalhos têxteis/portela ecodecor  
Youngers  
(Nome não informado)

# Anexo 3:

# Tabelas de detalhamento das contribuições percebidas em cada dimensão de desenvolvimento organizacional

Para as dimensões organizacionais avaliadas com alta contribuição percebida, em medida 5 ou 6 (em escala de 0 a 6, onde os extremos eram “0-contribuiu em nada” e “6-contribuiu totalmente”), as organizações respondentes foram convidadas a detalhar tais contribuições sob a perspectiva e composição de diferentes aspectos, a partir do uso da mesma escala. A distribuição das respostas é apresentada nas tabelas a seguir.

**Tabela 9**  
**Avaliação detalhada da contribuição para o desenvolvimento de propósito e estratégia**

Propósito estratégico	Não contribuiu em nada							Contribuiu totalmente	mediana	n
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
Elaboração ou qualificação das declarações estratégicas da organização (missão, propósito, visão, valores)	0%	4%	6%	4%	6%	24%	55%		6,0	49
	(n=0)	(n=2)	(n=3)	(n=2)	(n=3)	(n=12)	(n=27)			
Construção ou aprimoramento de planejamento estratégico	0%	0%	0%	4%	17%	29%	50%		5,5	48
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=2)	(n=8)	(n=14)	(n=24)			
Elaboração, qualificação ou revisão de Teoria de Mudança	2%	2%	5%	7%	14%	20%	50%		5,5	49
	(n=1)	(n=1)	(n=2)	(n=3)	(n=6)	(n=9)	(n=22)			
Definição, aprofundamento ou revisão de conceito de impacto social e/ou ambiental	0%	0%	6%	11%	15%	21%	47%		5,0	47
	(n=0)	(n=0)	(n=3)	(n=5)	(n=7)	(n=10)	(n=22)			
Alinhamento de impacto(s) com ODS	0%	0%	5%	7%	21%	28%	40%		5,0	43
	(n=0)	(n=0)	(n=2)	(n=3)	(n=9)	(n=12)	(n=17)			
Elaboração ou qualificação para incorporação de estratégias de pautas transversais (relacionadas a gênero, raça e classe, ou clima e meio ambiente) Avaliação e monitoramento	2%	7%	7%	15%	15%	15%	39%		5,0	46
	(n=1)	(n=3)	(n=3)	(n=7)	(n=7)	(n=7)	(n=18)			

**Fonte:** Questionário para organizações. (n=48). "N" varia por excluir respostas "não sei" e "não se aplica" da análise.

**Tabela 10**  
**Avaliação detalhada da contribuição para o desenvolvimento de marketing, comunicação e transparência**

Marketing, comunicação e transparência	Não contribuiu em nada							Contribuiu totalmente	mediana	n
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
Aumento da visibilidade e conhecimento de públicos (clientes, beneficiários/as, parceiros/as, financiadores/as e/ou outros públicos de interesse)	0%	0%	0%	3%	18%	25%	55%		6.0	40
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=7)	(n=10)	(n=22)			
Aproximação e relacionamento com públicos (clientes, beneficiários/as, parceiros/as financiadores/as e/ou outros públicos de interesse)	0%	0%	0%	8%	25%	13%	55%		6.0	40
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=3)	(n=10)	(n=5)	(n=22)			
Adoção de ferramentas digitais para aumento da visibilidade, comunicação e vendas	0%	0%	3%	11%	14%	19%	54%		6.0	37
	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=4)	(n=5)	(n=7)	(n=20)			
Elaboração ou qualificação de estratégias de comunicação da organização e/ou seus produtos e/ou serviços	0%	0%	0%	11%	8%	34%	47%		5.0	38
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=4)	(n=3)	(n=13)	(n=18)			
Aumento do conhecimento da organização sobre seus públicos, campo ou mercado de atuação	0%	0%	3%	5%	15%	36%	41%		5.0	39
	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=2)	(n=6)	(n=14)	(n=16)			
Publicação de resultados da organização em sites ou outros canais de comunicação de acesso público	0%	3%	3%	8%	22%	19%	44%		5.0	36
	(n=0)	(n=1)	(n=1)	(n=3)	(n=8)	(n=7)	(n=16)			

Estabelecimento ou aprimoramento de estratégia de precificação de produtos e/ou serviços	0%	0%	9%	6%	15%	35%	35%	5.0	34
	(n=0)	(n=0)	(n=3)	(n=2)	(n=5)	(n=12)	(n=12)		
Estabelecimento ou aprimoramento de estratégia para ampliação da entrega e/ou venda de produtos e/ou serviços	0%	3%	8%	8%	14%	31%	36%	5.0	36
	(n=0)	(n=1)	(n=3)	(n=3)	(n=5)	(n=11)	(n=13)		

**Fonte:** Questionário para organizações. (n=39). "N" varia por excluir respostas "não sei" e "não se aplica" da análise.

**Tabela 11**  
**Avaliação detalhada da contribuição para o desenvolvimento de pessoas e cultura**

Pessoas e cultura	Não contribuiu em nada							Contribuiu totalmente	mediana	n
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
Desenvolvimento de competência e habilidades das lideranças	3%	0%	3%	0%	11%	37%	47%	5,0	38	
	(n=1)	(n=0)	(n=1)	(n=0)	(n=4)	(n=14)	(n=18)			
Estabelecimento ou aprimoramento de avaliações de clima organizacional	3%	0%	3%	0%	11%	37%	47%	5,0	38	
	(n=1)	(n=0)	(n=1)	(n=0)	(n=4)	(n=14)	(n=18)			
Desenvolvimento de competência e habilidades da equipe	5%	0%	3%	3%	11%	35%	43%	5,0	37	
	(n=2)	(n=0)	(n=1)	(n=1)	(n=4)	(n=13)	(n=16)			
Elaboração ou qualificação da definição de papéis e responsabilidades	5%	0%	5%	0%	8%	41%	41%	5,0	37	
	(n=2)	(n=0)	(n=2)	(n=0)	(n=3)	(n=15)	(n=15)			
Estabelecimento ou aprimoramento de avaliações de desempenho (de/entre equipes, lideranças e pares)	6%	0%	3%	9%	28%	19%	34%	5,0	32	
	(n=2)	(n=0)	(n=1)	(n=3)	(n=9)	(n=6)	(n=11)			
Elaboração ou qualificação da definição de cargos, salários e planos de desenvolvimento	6%	0%	3%	13%	23%	26%	29%	5,0	31	
	(n=2)	(n=0)	(n=1)	(n=4)	(n=7)	(n=8)	(n=9)			

Elaboração ou qualificação de acordos para gestão de equipes (controle de horas, benefícios, etc.)	6%	3%	10%	3%	23%	26%	29%	5.0	31
	(n=2)	(n=1)	(n=3)	(n=1)	(n=7)	(n=8)	(n=9)		
Qualificação ou aprofundamento para incorporação de ações de diversidade e inclusão na equipe (por exemplo, de gênero, raça, classe, idade, sexualidade)	9%	0%	6%	9%	16%	34%	25%	5.0	32
	(n=3)	(n=0)	(n=2)	(n=3)	(n=5)	(n=11)	(n=8)		
Cuidados relacionados à saúde mental e física da equipe e liderança	8%	5%	8%	11%	16%	24%	27%	5.0	37
	(n=3)	(n=2)	(n=3)	(n=4)	(n=6)	(n=9)	(n=10)		
Estabelecimento ou aprimoramento de processos e políticas de contratação	7%	3%	7%	17%	17%	23%	27%	4.5	30
	(n=2)	(n=1)	(n=2)	(n=5)	(n=5)	(n=7)	(n=8)		

**Fonte:** Questionário para organizações. (n=37). "N" varia por excluir respostas "não sei" e "não se aplica" da análise.

**Tabela 12**

**Avaliação detalhada da contribuição para o desenvolvimento de produtos e serviços**

Produtos e/ou serviços	Não contribuiu em nada		Contribuiu totalmente					mediana	n
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
Qualificação e aprimoramento de produtos e/ou serviços já existentes	0%	0%	3%	3%	8%	16%	71%	6,0	38
	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=1)	(n=3)	(n=6)	(n=27)		
Desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	0%	0%	3%	5%	11%	16%	65%	6,0	37
	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=2)	(n=4)	(n=6)	(n=24)		
Ampliação da produção de produtos/oferta de serviços já existentes	0%	0%	3%	11%	16%	11%	59%	6,0	37
	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=4)	(n=6)	(n=4)	(n=22)		
Ampliação de público (ou área) atendido(a)	0%	3%	0%	11%	11%	30%	46%	5,0	37
	(n=0)	(n=1)	(n=0)	(n=4)	(n=4)	(n=11)	(n=17)		
Desenvolvimento e disseminação de tecnologias sociais (se uma Organização da Sociedade Civil)	0%	0%	4%	4%	26%	22%	43%	5,0	23
	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=1)	(n=6)	(n=5)	(n=10)		
Registro de propriedade intelectual (se um negócio)	4%	13%	4%	4%	17%	17%	42%	5,0	24
	(n=1)	(n=3)	(n=1)	(n=1)	(n=4)	(n=4)	(n=10)		

Fonte: Questionário para organizações. (n=37). "N" varia por excluir respostas "não sei" e "não se aplica" da análise.

**Tabela 13**

**Avaliação detalhada da contribuição para o desenvolvimento de gestão financeira e captação de recursos**

Gestão financeira e captação de recursos	Não contribuiu em nada		Contribuiu totalmente					mediana	n
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
Ampliação de fontes de recursos financeiros	3%	0%	6%	6%	3%	31%	53%	6,0	36
	(n=1)	(n=0)	(n=2)	(n=2)	(n=1)	(n=11)	(n=19)		
Ampliação de volume de recursos financeiros	6%	0%	3%	0%	6%	40%	46%	5,0	35
	(n=2)	(n=0)	(n=1)	(n=0)	(n=2)	(n=14)	(n=16)		
Estruturação de modelo(s) de financiamento (doação, dívida, equity, financiamento coletivo, outros)	4%	4%	0%	0%	15%	33%	44%	5,0	27
	(n=1)	(n=1)	(n=0)	(n=0)	(n=4)	(n=9)	(n=12)		
Estabelecimento ou aprimoramento de elaboração de orçamento anual	0%	0%	3%	14%	24%	22%	38%	5,0	37
	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=5)	(n=9)	(n=8)	(n=14)		
Monitoramento de resultados financeiros	3%	0%	3%	11%	17%	36%	31%	5,0	36
	(n=1)	(n=0)	(n=1)	(n=4)	(n=6)	(n=13)	(n=11)		
Estabelecimento ou aprimoramento de sistema de gestão financeira	3%	0%	8%	14%	11%	28%	36%	5,0	36
	(n=1)	(n=0)	(n=3)	(n=5)	(n=4)	(n=10)	(n=13)		

Estabelecimento ou aprimoramento de plano financeiro e/ou de captação de recursos	3%	0%	0%	18%	18%	29%	32%	5.0	34
	(n=1)	(n=0)	(n=0)	(n=6)	(n=6)	(n=10)	(n=11)		
Estabelecimento ou aprimoramento de planejamento tributário	6%	3%	10%	23%	10%	19%	29%	4.5	31
	(n=2)	(n=1)	(n=3)	(n=7)	(n=3)	(n=6)	(n=9)		
Revisão e renegociação de dívidas	11%	5%	11%	16%	16%	11%	32%	4.0	19
	(n=2)	(n=1)	(n=2)	(n=3)	(n=3)	(n=2)	(n=6)		

**Fonte:** Questionário para organizações. (n=37). "N" varia por excluir respostas "não sei" e "não se aplica" da análise.

**Tabela 14**  
**Avaliação detalhada da contribuição para o desenvolvimento de avaliação e monitoramento**

Avaliação e monitoramento	Não contribuiu em nada							Contribuiu totalmente	mediana	n
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
Instalação de sistemas ou instrumentos de monitoramento e/ou avaliação	0%	0%	3%	10%	16%	16%	55%		6,0	31
	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=3)	(n=5)	(n=5)	(n=17)			
Definição de indicadores de monitoramento, resultados e/ou impacto	0%	0%	0%	6%	9%	34%	50%		5,5	32
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=2)	(n=3)	(n=11)	(n=16)			
Condução de avaliação com coleta e análise de dados	0%	0%	3%	3%	20%	23%	50%		5,5	30
	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=1)	(n=6)	(n=7)	(n=15)			
Definição de estratégia de monitoramento e avaliação	0%	0%	0%	6%	15%	33%	45%		5,0	33
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=2)	(n=5)	(n=11)	(n=15)			
Apoio na análise e uso dos dados de avaliação e monitoramento	0%	0%	6%	3%	19%	28%	44%		5,0	32
	(n=0)	(n=0)	(n=2)	(n=1)	(n=6)	(n=9)	(n=14)			

**Fonte:** Questionário para organizações. (n=32). "N" varia por excluir respostas "não sei" e "não se aplica" da análise.

**Tabela 15**  
**Avaliação detalhada da contribuição para o desenvolvimento de governança e jurídico**

Governança e jurídico	Não contribuiu em nada							Contribuiu totalmente	mediana	n
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
Solução de conflitos entre sócios e/ou lideranças	6%	6%	0%	6%	6%	28%	50%		5.5	18
	(n=1)	(n=1)	(n=0)	(n=1)	(n=1)	(n=5)	(n=9)			
Definição e/ou instalação de instâncias de tomada de decisão	4%	0%	0%	8%	8%	46%	35%		5.0	26
	(n=1)	(n=0)	(n=0)	(n=2)	(n=2)	(n=12)	(n=9)			
Elaboração ou revisão de estatutos e/ou contratos sociais	5%	5%	0%	5%	19%	29%	38%		5.0	21
	(n=1)	(n=1)	(n=0)	(n=1)	(n=4)	(n=6)	(n=8)			
Soluções de problemas jurídicos de outras naturezas que não o estatuto/contrato social	5%	11%	0%	5%	5%	37%	37%		5.0	19
	(n=1)	(n=2)	(n=0)	(n=1)	(n=1)	(n=7)	(n=7)			
Inclusão do público beneficiário na estrutura de governança ou gestão	5%	10%	5%	0%	20%	20%	40%		5.0	20
	(n=1)	(n=2)	(n=1)	(n=0)	(n=4)	(n=4)	(n=8)			
Equação da distribuição de lucros e ou dividendos	11%	0%	0%	11%	21%	26%	32%		5.0	19
	(n=2)	(n=0)	(n=0)	(n=2)	(n=4)	(n=5)	(n=6)			
Inclusão de critérios de diversidade na estrutura de conselhos de gestão e/ou consultivos	5%	14%	5%	0%	23%	23%	32%		5.0	22
	(n=1)	(n=3)	(n=1)	(n=0)	(n=5)	(n=5)	(n=7)			

Fonte: Questionário para organizações. (n=28). "N" varia por excluir respostas "não sei" e "não se aplica" da análise

**Tabela 16**

**Avaliação detalhada da contribuição para o desenvolvimento de cadeia de valor e gestão ambiental**

Cadeia de valor e gestão ambiental	Não contribuiu em nada							Contribuiu totalmente	mediana	n
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
Compensação de emissão de carbono	18%	0%	9%	9%	9%	9%	45%	5.5	11	
	(n=2)	(n=0)	(n=1)	(n=1)	(n=1)	(n=1)	(n=5)			
Estabelecimento ou aprimoramento de práticas de gestão ambiental	0%	0%	0%	6%	29%	29%	35%	5.0	17	
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=5)	(n=5)	(n=6)			
Revisão ou ampliação da rede de fornecedores	0%	0%	0%	18%	24%	18%	41%	5.0	17	
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=3)	(n=4)	(n=3)	(n=7)			
Estabelecimento ou aprimoramento de critérios para contratação de produtos e/ou serviços socialmente e/ou ambientalmente responsáveis	0%	0%	0%	22%	17%	22%	39%	5.0	18	
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=4)	(n=3)	(n=4)	(n=7)			
Revisão ou ampliação da rede de distribuidores	0%	0%	0%	14%	43%	7%	36%	5.0	14	
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=2)	(n=6)	(n=1)	(n=5)			

Fonte: Questionário para organizações. (n=22). "N" varia por excluir respostas "não sei" e "não se aplica" da análise.

## Anexo 4:

Tabelas de  
diferenças de  
percepção das  
contribuições  
entre EA1 e EA2

**Tabela 17**

**Diferenças de percepção das contribuições entre EA1 e EA2**

	Nível de contribuição							mediana	n
	Não contribuiu em nada	Contribuiu parcialmente					Contribuiu totalmente		
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
Propósito e estratégia (EA2)	0%	0%	0%	0%	6%	22%	72%	6.0	32
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=2)	(n=7)	(n=23)		
Propósito e estratégia (EA1)	10%	0%	10%	10%	38%	10%	24%	4.0	21
	(n=2)	(n=0)	(n=2)	(n=2)	(n=8)	(n=2)	(n=5)		
Redes de relacionamento (EA2)	0%	0%	0%	0%	6%	34%	59%	6.0	32
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=2)	(n=11)	(n=19)		
Redes de relacionamento (EA1)	5%	5%	0%	10%	33%	29%	19%	4.0	21
	(n=1)	(n=1)	(n=0)	(n=2)	(n=7)	(n=6)	(n=4)		
Produtos e/ou serviços (EA2)	0%	0%	0%	3%	9%	31%	56%	6.0	32
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=3)	(n=10)	(n=18)		
Produtos e/ou serviços (EA1)	14%	0%	14%	43%	10%	14%	5%	3.0	21
	(n=3)	(n=0)	(n=3)	(n=9)	(n=2)	(n=3)	(n=1)		
Avaliação e monitoramento (EA2)	0%	0%	0%	3%	19%	25%	53%	6.0	32
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=6)	(n=8)	(n=17)		
Avaliação e monitoramento (EA1)	10%	0%	19%	33%	29%	0%	10%	3.0	21
	(n=2)	(n=0)	(n=4)	(n=7)	(n=6)	(n=0)	(n=2)		
Marketing, comunicação e transparência (EA2)	0%	0%	0%	0%	19%	34%	47%	5.0	32
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=6)	(n=11)	(n=15)		

Marketing, comunicação e transparência (EA1)	10%	5%	14%	24%	29%	14%	5%	3.0	21
	(n=2)	(n=1)	(n=3)	(n=5)	(n=6)	(n=3)	(n=1)		
Gestão financeira e captação de recursos (EA2)	0%	0%	0%	3%	19%	31%	47%	5.0	32
	(n=0)	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=6)	(n=10)	(n=15)		
Gestão financeira e captação de recursos (EA1)	5%	10%	10%	10%	48%	10%	10%	4.0	21
	(n=1)	(n=2)	(n=2)	(n=2)	(n=10)	(n=2)	(n=2)		
Pessoas e cultura (EA2)	0%	0%	3%	6%	22%	25%	44%	5.0	32
	(n=0)	(n=0)	(n=1)	(n=2)	(n=7)	(n=8)	(n=14)		
Pessoas e cultura (EA1)	10%	14%	5%	5%	33%	24%	10%	4.0	21
	(n=2)	(n=3)	(n=1)	(n=1)	(n=7)	(n=5)	(n=2)		
Governança e jurídico (EA2)	0%	0%	6%	13%	22%	25%	34%	5.0	32
	(n=0)	(n=0)	(n=2)	(n=4)	(n=7)	(n=8)	(n=11)		
Governança e jurídico (EA1)	5%	19%	14%	33%	14%	0%	14%	3.0	21
	(n=1)	(n=4)	(n=3)	(n=7)	(n=3)	(n=0)	(n=3)		
Cadeia de valor e gestão ambiental (EA2)	0%	3%	3%	13%	22%	25%	34%	5.0	32
	(n=0)	(n=1)	(n=1)	(n=4)	(n=7)	(n=8)	(n=11)		
Cadeia de valor e gestão ambiental (EA1)	10%	0%	33%	29%	24%	5%	0%	3.0	21
	(n=2)	(n=0)	(n=7)	(n=6)	(n=5)	(n=1)	(n=0)		

**Fonte:** Questionário para organizações (n= 73). Para a composição de EA1 e EA2, foram descartadas respostas de organizações que continham "não sei dizer" e "não se aplica".

move