08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A Influência da Aceleradora na Mensuração do Impacto Socioambiental de seus Negócios

ANA LUIZA TERRA COSTA MATHIAS
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

JULIA DE MACEDO MEIRA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

THIAGO SILVEIRA RAMALHO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à orgão de fomento:
O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001

A Influência da Aceleradora na Mensuração do Impacto Socioambiental de seus Negócios

1. INTRODUÇÃO

A ascendente quantidade de organizações consideradas híbridas, ou seja, que unem aspectos do mercado e do terceiro setor (Battilana & Lee, 2014; Alter, 2007), instiga a demanda por organizações apoiadoras, intermediárias ou dinamizadoras (Kanter, 2012; Barki, Comini, & Torres, 2019). Estas são fatores-chave para o amadurecimento dos negócios socioambientais, pois oferecem apoio técnico, gerencial e financeiro aos negócios em fases iniciais, com o objetivo de os auxiliar a definirem modelos de negócio lucrativos e que gerem impacto socioambiental positivo. Fazem parte deste grupo as aceleradoras e incubadoras, bem como os fundos de investimento. Nos processos de aceleração e investimento em negócios socioambientais é comum a cocriação e reavaliação conjunta, entre a apoiadora e os negócios contemplados, de indicadores socioambientais e financeiros, o que viabiliza a constatação dos impactos almejados pelos negócios em seu público-alvo (Bergmann & Utikal, 2021; Limeira, 2014).

Tais organizações iniciaram o seu desenvolvimento no Brasil principalmente em grandes capitais, como Rio de Janeiro e São Paulo, como é o caso da Artemisia. Entretanto, a expansão de empreendimentos focados na criação de impacto socioambiental positivo na sociedade transcendeu a região Sudeste e tem crescido para outras localidades do Brasil, como o Norte do país (Pipe Social, 2021). A Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA), que em 2021 se tornou a Amaz - Aceleradora de Impacto, é um exemplo.

Dado que o impacto socioambiental positivo é um dos principais entregáveis dos negócios socioambientais, a mensuração desses resultados é imprescindível para verificar o alcance do impacto almejado e serve como importante insumo para o processo decisório do dia a dia dos negócios (Needer & Colantonio, 2013). No entanto, o estabelecimento dos indicadores de impacto a serem acompanhados e o método utilizado para a sua medição ainda são desafios para os negócios, em especial os incipientes. Além disso, trata-se de um dado fundamental para a aferição de resultados das organizações apoiadoras e intermediárias, que se propõem a maximizar o impacto socioambiental gerado pelos negócios, bem como o seu retorno financeiro (Ande, Se@g & Emory, 2018; Roberts & Lall, 2019; Bertin, 2016; Pnud, 2017).

Especialmente no Brasil, um número reduzido de estudos centrados em aceleradoras de negócios socioambientais foram desenvolvidos. Alguns deles são relatórios de pesquisa para organizações privadas e multilaterais (Move, 2021; Pnud, 2017; Ice, 2020; Limeira, 2014; Quintessa, 2021; Ande, Se@g & Emory, 2018), enquanto outros são monografias e dissertações de mestrado (Leite, 2018; Azeredo, 2018; Bertin, 2016). Essas pesquisas são focadas em descrever as atividades das aceleradoras e possuem uma abordagem mais abrangente. Estudos direcionados para a eficácia das aceleradoras de impacto são raros, inclusive na literatura internacional (Roberts & Lall, 2019; Saiz, Chordà, Perales, 2018), e utilizam critérios como captação de investimento, crescimento do número de funcionários e da receita dos negócios acelerados, mas não os indicadores de impacto socioambiental. São escassas, ainda, as pesquisas que analisam o processo de mensuração do impacto da aceleradora de negócios socioambientais de forma ampla, e em particular, a influência que esses programas possuem em preparar sua rede para avaliar e monitorar impacto socioambiental. Sendo assim, Lazzarini (2018) propõe como agenda de pesquisa a compreensão da adoção de diferentes métodos de avaliação de impacto e a influência de organizações dinamizadoras nesta decisão.

Portanto, o presente estudo tem como objetivo investigar de que forma o programa de aceleração do PPA/Amaz tem influenciado nos processos de mensuração de impacto socioambiental de seus acelerados. Para tanto, foi adotada uma abordagem qualitativa, com

base em dados secundários advindos de documentos e relatórios, informações disponíveis na internet; e primários, obtidos da aceleradora, de parceiros desta e de organizações por ela aceleradas, por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários. O trabalho está dividido em cinco seções, sendo a primeira introdutória, a segunda relacionada aos aportes teóricos, a terceira a respeito do método adotado, a quarta referente às discussões dos resultados, e por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais da pesquisa.

2. ACELERADORAS DE IMPACTO E GUIAS DE MENSURAÇÃO

Os estudos sobre organizações de apoio técnico a negócios, aceleradoras e/ou investidores, em geral, se concentram na análise de sua eficácia, nos serviços que oferecem, nos modelos de financiamento e no relacionamento que adotam (Agrawal & Hockerts, 2019; De Sousa, Segatto & Silva 2017; Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2018; Hallen, Cohen & Bingham, 2020; Lyons & Kickul, 2013). Dentre os focados em aceleradoras, alguns deles comparam empresas aceleradas com as não aceleradas (Yu, 2020; Stokan, Thompson & Mahu, 2015; Silva, Da Cruz, De Aragão Gomes & Paixão, 2017; Roberts & Lall, 2019); outros focam especificamente no apoio a negócios socioambientais, nos instrumentos financeiros utilizados, de que forma apoiam a inovação e que serviços oferecem para os negócios apoiados (Da Silva Nascimento, Da Costa Júnior, Salazar & Chim-Miki, 2021; Ladeia, 2019; Levinsohn, 2014; Limeira, 2014; Roberts & Lall, 2019).

Em termos práticos, os principais serviços oferecidos pelas aceleradoras brasileiras são as mentorias realizadas com especialistas, capacitações técnicas, gerenciais e financeiras, assim como acesso à rede de parceiros, aos investidores e ao "capital semente" (Limeira, 2014; Quintessa, 2021). As aceleradoras almejam, com esses serviços, aumentar os investimentos alocados nos negócios acelerados e o seu resultado financeiro. Para tanto, é preciso que se estabeleçam métricas que aportem os valores socioambiental e financeiro a serem alcançados pelos negócios a fim de verificar se os resultados estão sendo atingidos, bem como o papel dos programas de aceleração na consecução desses indicadores (Bergmann & Utikal, 2021). Ainda existem, no entanto, consideráveis obstáculos para mensurar esses resultados por parte dos negócios, seja por dificuldades metodológicas, seja pela falta de profissionais capacitados. Este é um processo complexo que envolve competências técnicas para analisar a causalidade dos impactos gerados e a comparabilidade dos indicadores e métodos empregados (Limeira, 2014; Lazzarini, 2018).

A mensuração de impacto pode ser feita de forma padronizada ou específica para cada iniciativa. A forma padronizada geralmente inclui métricas como o *Impact Report and Investment Standards* (IRIS), o *Global Impact Investing Rating System* (GIIRS), as métricas da certificação das Empresas B e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esses métodos são, comumente, auto reportados e mais acessíveis, porém não logram o atendimento do princípio da causalidade. Já as formas de medição específicas adotam métricas e indicadores customizados à iniciativa, e que buscam comparar grupos de "tratamento" e de "controle" para verificar a adicionalidade, ou seja, quanto o negócio agregou de valor às populações atendidas em comparação àquelas que não receberam a intervenção da iniciativa. Tais especificidades na medição, no entanto, são menos uniformizadas e comparáveis entre os negócios e os diferentes setores, assim como tendem a ser mais custosas nos âmbitos temporal e financeiro (Lazzarini, 2018).

A partir da identificação dessa complexidade, a Move Social (2021) constatou que as aceleradoras têm grande potencial de contribuir na avaliação e monitoramento das aceleradas ao oferecerem treinamentos, *workshops* e mentorias sobre o tema e é comum que estabeleçam indicadores em conjunto com os negócios (Bergmann & Utikal, 2021). Com intuito de auxiliar nesta tarefa, organizações têm desenvolvido guias que orientam a definição e o estabelecimento

de métodos para a construção destes indicadores para avaliação de impacto. Dentre tais guias, três publicações se destacam no ecossistema: Artemisia (2017), Insper Metricis (2020) e *Impact Management Project* (2021), os quais são abordados no tópico a seguir.

2.1 Guias de medição e avaliação

O Guia de Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Projetos e Investimentos de Impacto do Insper Metricis (2020) menciona que o desenho de um plano de medição envolve oito etapas, sendo elas: 1) Descrição do projeto e de seus objetivos mais amplos; 2) Delimitação da população-alvo; 3) *Benchmarking*; 4) Definição da teoria da mudança; 5) Definição das métricas; 6) Definição do método de verificação de adicionalidade e do nível de medição; 7) Plano amostral; 8) Cronograma de medição.

A etapa 1 de descrição do projeto e seus objetivos mais amplos inicia-se a partir da missão e dos objetivos da organização com sua atuação e suas conexões com os ODS. Na etapa 2 de delimitação da população-alvo é necessário compreender fatores como a localização geográfica, características demográficas e socioeconômicas da população que será diretamente beneficiada pelo projeto, existência de necessidades especiais, suscetibilidade a fatores ambientais e as condições iniciais, ou seja, os indicadores de base. Esses dados ajudam a delimitar melhor o grupo que receberá a atuação e a focar as ações realizadas.

Na etapa 3 de *benchmarking* são feitas coletas de informações de outras organizações e projetos com atuação parecida com o intuito de obter aprendizados. Esses dados podem ser retirados de relatórios e pesquisas na *internet*, publicações internacionais ou nacionais ou por meio de conversas diretamente com essas organizações para compreender a efetividade esperada da atuação e seu prazo de percepção.

Em seguida, a partir dos dados das etapas 2 e 3, sugere-se definir a teoria da mudança na etapa 4. É uma metodologia que articula as atividades executadas pela organização com os resultados socioambientais almejados. A publicação sugere que não sejam desconsiderados possíveis resultados negativos na teoria da mudança. Na etapa 5, de definição das métricas, o guia sugere que os indicadores estejam relacionados aos resultados almejados na teoria da mudança, tenham alta relevância, possam ser afetados pela atuação da organização, consigam ser medidas com certa precisão e sua mensuração seja de baixo custo.

A etapa 6 abrange o estabelecimento do método de verificação de adicionalidade e do nível de medição. Nessa etapa, verifica-se o que poderia ter acontecido caso a atuação não tivesse ocorrido e o prazo para auferir esse impacto é determinado. Usualmente, tal comparação é realizada com um "grupo de controle" ou contrafactual, ou seja, um grupo com características similares, mas que não recebeu a intervenção do negócio. Essa comparação permite compreender o tamanho do impacto alcançado. Na etapa 7, define-se o plano amostral, no qual é estabelecido a quantidade de pessoas que serão avaliadas nos grupos de tratamento e de controle e esses números devem ser estatisticamente relevantes. Por fim, no desenho do cronograma de medição da etapa 8 é definido o período de coleta de dados.

O relatório do Insper Metricis enfatiza pesquisas que envolvem a comparação entre “grupo de tratamento” e “ grupo de controle”. No entanto, esse tipo de medição requer mais tempo e gera maior custo para ser realizado e, na prática, muitos empreendedores optam por adotar "desenhos de medição” mais simples. O Guia da Artemisia (2017) é um tanto similar ao do Insper Metricis, mas oferece, por sua vez, diferentes possibilidades de “desenho de avaliação”: os não experimentais, os quase-experimentais e os experimentais. Eles se diferenciam entre si mediante o período de coleta de dados, a frequência de coleta e o nível de complexidade da avaliação, sendo os modelos não experimentais mais simples e os experimentais de maior robustez. A frequência de coleta de dados nos diferentes estágios da intervenção, início, durante e após seu término, varia entre os modelos, os quais podem

apresentar Grupo Participante (Tratamento), aquele que participa da intervenção, assim como Grupo Controle, o qual possui as mesmas características do grupo participante, mas não participa da intervenção. Os modelos não experimentais não trabalham com Grupo Controle, apenas Participante.

Como forma de uniformizar as práticas de avaliação de impacto a nível internacional, desde 2016 o *Impact Management Project* (IMP) tem estabelecido uma agenda de colaboração entre empreendedores e investidores com intuito de gerar princípios comuns de mensuração e avaliação de impacto. Como resultado, é de comum acordo que o impacto pode ser medido em cinco dimensões: o que (*what*), quem (*who*), quanto (*how much*), contribuição (*contribution*) e risco (*risk*).

A dimensão "o que" inclui quatro categorias de dados: 1) O nível do resultado alcançado a partir da atuação da empresa (*outcome level in period*); 2) O nível a partir do qual um resultado pode ser considerado como positivo (*outcome threshold*); 3) A relevância daquele resultado (*importance of outcome to stakeholder*); 4) ODS ou outra meta global (*SDG or other global goal*). A dimensão "quem" abrange outras quatro categorias de análise: 5) Quem é o *stakeholder* que está experienciando determinado resultado (*stakeholder*); 6) A localização geográfica em que o resultado é vivenciado (*geographical boundary*); 7) O nível do resultado na linha de base, ou seja, antes de ser afetado pelo negócio (*outcome level at baseline*); 8) As características sociodemográficas e comportamentais do *stakeholder* para segmentação (*stakeholder characteristics*).

A dimensão "quanto" inclui três categorias de dados: 9) A escala ou quantidade de pessoas vivenciando aquele resultado (*scale*); 10) A profundidade, ou a diferença entre o nível de base e o resultado após a intervenção do negócio (*depth*); 11) A duração, ou seja, por quanto tempo aquele resultado é vivenciado (*duration*). Já a dimensão "duração" engloba duas categorias: 12) A mudança que teria acontecido sem a intervenção a partir de dados de contrafactual (*depth contrafactual*); 13) A duração estimada em que o resultado se prolongaria, com e sem a intervenção do negócio com base no contrafactual (*duration contrafactual*). Por fim, a dimensão "risco" inclui duas categorias de dados: 14) O risco que poderia prejudicar os resultados almejados (*risk type*); 15) O nível desse risco, considerando a probabilidade de sua ocorrência e as possíveis consequências geradas (*risk level*).

3. MÉTODO

Para identificar como os negócios acelerados pela PPA/Amaz incorporam os processos de avaliação e monitoramento de valor socioambiental propostos pelo programa de aceleração, em uma abordagem qualitativa, o estudo de caso descritivo foi o método adotado, já que o mesmo apresenta elementos descritivos do fenômeno e captura a complexidade da relação entre a aceleradora e seus acelerados (Godoy, 2010). O caso da Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA/Amaz) foi escolhido por se tratar de uma organização apoiadora de negócios que objetivam gerar impacto socioambiental positivo na Amazônia, região com escassos programas de aceleração e consequentemente de estudos a respeito. Portanto, a relevância do programa de aceleração da PPA se justifica pela contribuição do mesmo para a conservação da biodiversidade e dos recursos naturais, assim como para a promoção da geração de emprego.

A unidade de análise estudada foi a relação entre a aceleradora e as aceleradas durante e após o programa de aceleração. Foi estudado o ciclo de aceleração 2020, pois dado o tempo transcorrido após o término do programa, seria possível observar o que foi incorporado dos processos pelos negócios. Das organizações participantes, a PPA/Amaz chancelou a pesquisa encaminhando o questionário para cinco delas. Destas, uma respondeu o formulário e outra participou por meio de entrevista (Tabela 1).

Tabela 1: Negócios participantes da pesquisa

Nome	Fundação	Aceleração	Empregados	Breve descrição
Acelerada 1	2010	2020	16	Empresa do ramo de cacau e fabricação de chocolate
Acelerada 2	2020	2020	3	Empresa do ramo de educação para a sustentabilidade ecológica e econômica

Fonte: Autores (2022).

A partir da seleção da organização e do método, o qual englobou as técnicas de coleta de dados primários e secundários, foram elaborados e validados os instrumentos de pesquisa, bem como definida a lente analítica para análise dos dados, conforme as etapas e seus respectivos resultados. Os primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas de forma *online*, entre os dias 09 de setembro e 23 de dezembro de 2021, com transcrição simultânea, e gravação em áudio e vídeo que totalizaram aproximadamente 5 horas. O roteiro de entrevista com a PPA/Amaz foi validado por professores e especialistas, enquanto o instrumento utilizado junto aos acelerados, por um consultor especialista no tema. A segurança das informações referente à ética da pesquisa foi garantida por um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), enviado antecipadamente e assinado de forma virtual pelos participantes. Os dados secundários foram extraídos de relatórios cedidos pelas organizações e disponibilizados em seus *sites*.

A pesquisa contemplou três diferentes tipos de atores: dois representantes da aceleradora, identificados como (PPA/Amaz 1) e (PPA/Amaz 2); dois especialistas, um consultor (Especialista 1), que desenvolveu o relatório de impacto de 2020 da PPA/Amaz, e outro (Especialista 2), parceiro facilitador da oficina de Modelo C, Teoria da Mudança e Indicadores; e dois negócios, sendo um deles representado por duas pessoas em entrevista (entrevistado 1) e (entrevistado 2), e o segundo por respostas de formulário (formulário 1).

A análise dos dados foi baseada em Langley (1999), utilizando as estratégias narrativa e sintética; Miles, Huberman e Saldaña (2014) por meio da codificação dos dados qualitativos das entrevistas, do *site* e dos relatórios e materiais disponibilizados, obedecendo códigos criados com base na literatura consultada; e Yin (2009) por meio da estratégia de *pattern-match*, comparando os dados extraídos da pesquisa com três guias de avaliação e medição de impacto utilizados como base analítica do estudo.

Como base teórica analítica, o estudo se baseou nos passos da elaboração do plano de medição descritos no guia do Insper Metricis (2020). Por meio deste, foi possível analisar as diferentes etapas em que o programa de aceleração poderia contribuir no auxílio do desenho de medição dos negócios. No entanto, por focar apenas em avaliações do tipo experimental, foi utilizado o guia da Artemisia (2017) que amplia as possibilidades para sete, distribuídas entre modelos experimentais, quase-experimentais e não experimentais. Por fim, para aprofundar a análise dos tipos de indicadores estabelecidos e dados coletados, foi viável utilizar três das cinco dimensões do *Impact Management Program*: “O Que?”, ”Quem” e “Quanto”. As outras duas, “Contribuição” e “Risco”, dada a robustez necessária para sua verificação e sua maior utilização por investidores do que por aceleradoras, não embasaram a análise. Esses elementos dos três guias, em conjunto, possibilitaram a compreensão de como e em quais fases a aceleradora contribui para a avaliação e monitoramento do impacto dos negócios em questão.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, uma descrição sobre a aceleradora PPA/Amaz é apresentada, bem como de duas de suas aceleradas. Em seguida, os dados coletados são analisados a partir dos três guias de avaliação e medição de impacto (Insper Metricis, Artemisia e IMP). A discussão é pautada na perspectiva e proposições da aceleradora, nas ações práticas adotadas pelas aceleradas e na visão dos especialistas sobre esta relação.

4.1 Descrição do caso

Em ação coletiva, a Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA) foi criada em 2017, com o intuito de impulsionar soluções voltadas ao desenvolvimento sustentável amazônico. Liderada pelo setor privado sob parceria com o Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (IDESAM) e outras organizações, busca prospectar investimentos ambientais e sociais para a região, fomentar parcerias entre os negócios e diferentes *stakeholders*, divulgar práticas empreendedoras e desenvolver um ambiente de criação e colaboração focado em soluções aos desafios da Amazônia.

Uma das importantes iniciativas da PPA foi seu Programa de Aceleração. O objetivo do programa era auxiliar negócios sustentáveis e seus empreendedores por meio da incubação e aceleração, de forma a facilitar o investimento, a geração de renda e a conservação de recursos naturais (PPA, 2018). O programa também ofereceu oportunidades de *networking*, cooperação com diferentes parceiros e o desenvolvimento de uma ampla rede de empresas sustentáveis. Iniciado em 2018, contou com duas edições e 30 negócios da Amazônia acelerados. Recebeu apoio financeiro e estratégico da Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional (USAID), Instituto Humanize, Aliança Bioversity/CIAT e Fundo Vale.

O modelo de investimento englobou opções adaptadas aos diferentes tipos de negócios acelerados e incluiu fontes variadas, como capital filantrópico ou privado, e outros mecanismos financeiros. O programa foi responsável por conectar investidores aos negócios de impacto, ou seja, realizava o *match* entre o investidor e o negócio, caso a caso, de modo que 12 negócios já passaram por investimentos de quase R$ 5 milhões. Ao selecionar os negócios que receberiam aportes financeiros, a PPA/Amaz realiza o *due diligence*, um processo de aprofundamento e investigação sobre o negócio, o qual inclui aspectos jurídicos, econômicos, contábeis e também de impacto. São realizadas visitas a campo, entrevistas com membros da equipe do negócio e também dos *stakeholders* para verificar as atividades realizadas e o impacto percebido por esses atores.

O Programa de Aceleração da PPA passava-se em ciclos, nos quais as chamadas ocorriam em um ano, seguido por um período de seis meses de aceleração das selecionadas no ano posterior. O primeiro estágio era a Chamada de Negócios, que engloba o recebimento de inscrições e a seleção de empresas para o programa, de maneira que os negócios escolhidos passaram para o segundo estágio, composto por três etapas: (1) Rodada de Investimento, (2) Prêmio Empreendedor PPA e, por fim, (3) Programa de Aceleração.

Em cada edição, 15 negócios foram selecionados para passarem pela aceleração, quando receberam mentorias individualizadas, *webinars* sobre temas específicos, *workshops*, acompanhamento dos negócios, apoio logístico e bolsas de estudo para facilitar a participação em eventos e congressos. Os negócios selecionados na turma de 2020 atuavam em diversos setores, trabalhando com geração de energia, transporte fluvial e extrativismo sustentável. Com diferentes tamanhos, naturezas jurídicas e estágios de negócio, alguns deles já haviam passado por aceleração em outros programas ou recebido investimentos. No entanto, dados da PPA, coletados no início do Programa de Aceleração de 2020, demonstram que apenas um dos participantes acompanhava o impacto de seu negócio.

De acordo com o relatório da PPA de 2020, os negócios acelerados nos anos de 2019 e 2020 beneficiaram mais de 12 mil pessoas e, em termos ambientais, auxiliaram na preservação de 5 milhões de hectares de floresta, direta e indiretamente. Esse sucesso, aliado ao aprendizado acerca de empreendimentos de impacto na região amazônica e à necessidade de maior dedicação especializada aos negócios após duas edições, resultou na fundação da Amaz - Aceleradora de Impacto em 2021, um *spin-off* do Programa de Aceleração da PPA. Uma proposta com nova modelagem, a Amaz é coordenada pela IDESAM, mas atua de forma independente e conta com a colaboração com diversos atores, entre eles o Fundo Vale, o Instituto Clima e Sociedade (ICS) e o Sense Lab. Seu objetivo é "apoiar negócios que contribuam para garantir a viabilidade econômica da floresta amazônica em pé e que valorizem a sociobiodiversidade da região para melhorar a qualidade de vida de seus habitantes" (PPA, 2020b, p. 43). A aceleradora passou a administrar um fundo de *blended-finance*, ou seja, um fundo que mescla capital privado e filantrópico.

Um dos maiores diferenciais da PPA/Amaz é, destarte, ser o primeiro fundo de investimento exclusivo para a Amazônia. Para além do componente financeiro, esses investimentos buscam estimular o empreendedorismo na Amazônia, fixar talentos humanos nessa região e incentivar a proteção da sociobiodiversidade para fomentar o desenvolvimento amazônico (Capital Reset, 2021). Para medir tanto a evolução das ações quanto o impacto em direção aos objetivos propostos, a PPA/Amaz possui indicadores, sendo que os principais são a quantidade de hectares de floresta preservados na Amazônia e as pessoas impactadas positivamente. Em entrevista, os gestores da atual Amaz (PPA/Amaz 1 e 2) afirmaram que os negócios inscritos na nova turma são mais maduros que os das turmas anteriores. Outra diferença quanto ao programa da PPA é que a Amaz está estruturando, em parceria com outra organização chamada Prosas, uma plataforma para reporte e monitoramento dos negócios acelerados, mas que ainda não está disponível.

4.2 Elaboração do plano de medição - Insper Metricis

Um dos pilares do plano de medição elaborado pelo Insper Metricis engloba a adoção de indicadores relevantes que possam refletir e aferir as melhorias geradas pelo projeto, ou seja, os impactos positivos esperados na população-alvo escolhida.

A primeira etapa versa acerca da definição da missão, objetivos e ações dos negócios, sendo que a segunda discorre sobre a delimitação do público-alvo. Em termos de objetivos e ações, cada negócio, durante a Chamada para Aceleração, deve informar à PPA/Amaz sua missão e suas ações implementadas. São diversos os critérios utilizados pela PPA/Amaz para selecionar os negócios e compreender tanto o público-alvo quanto os objetivos dos negócios. As organizações são selecionadas a partir dos seguintes itens classificatórios e eliminatórios: (a) problema socioambiental, análise de impacto e público-alvo, (b) adequação à temática e valores da PPA/Amaz, (c) perfil do empreendedor e time, (d) aspectos inovadores em produto ou serviço/solução, (e) viabilidade do modelo de negócio, (f) com ou sem fins lucrativos, (g) se há mulheres na liderança, (h) se há pessoas não-brancas na liderança, (i) se tem patente ou em processo, (j) se está na fase da jornada a partir de “tração”, (k) se negócio já foi acelerado, (l) venda como principal fonte de receita, (m) faturamento anual > R$501k, (n) monitoramento de impacto, e (o) se a comunidade é envolvida (Documento interno disponibilizado pela Amaz).

Em termos de público-alvo, a PPA/Amaz busca negócios que atendam a Amazônia rural, sendo que cada acelerada possui um público-alvo específico dentro da Amazônia. Considerando as etapas iniciais do guia Insper Metricis, os negócios devem ter definidos tanto sua população-alvo quanto seu projeto logo no momento da inscrição no Programa de Aceleração.

As entrevistas com as aceleradas e com o especialista 2, por sua vez, solidificaram o fato de que a delimitação da missão e ações dos negócios também ocorrem durante a imersão no Programa. Nesse momento, apesar da definição inicial, a PPA/Amaz auxilia esses empreendimentos a aprimorarem os desenhos de seus negócios, além de sua missão, por meio da troca de experiências, da revisão da estrutura das aceleradas e pela provocação: "é a construção, as trocas [...]; tem reflexão, integração, conexão com o território" (Especialista 2).

O incentivo ao diálogo entre os negócios também aparece na terceira etapa, a qual engloba o *benchmarking*, através do esforço voltado ao aprendizado contínuo de projetos similares, seus erros e acertos. A própria PPA/Amaz adotou tal processo para a estruturação de seus indicadores, buscando outras ferramentas e guias de apoio, como o *Global Reporting Initiative* (GRI). De acordo com a entrevistada da aceleradora, a PPA/Amaz não possui um *benchmarking* bem estruturado para as aceleradas, apesar de apostar na interação entre os negócios durante seu Programa de Aceleração (PPA/Amaz 2). Tal processo ocorre, no entanto, de forma intrínseca ao programa. Os negócios constroem seus indicadores durante os módulos, em parceria com a PPA/Amaz. A primeira versão é desenhada, sendo que conversas e trocas entre os negócios e mentores durante o programa incentivam mudanças e melhorias nos indicadores, fruto da experiência de outros projetos. Em um segundo momento, após estes aperfeiçoamentos, os indicadores são chancelados pelas aceleradas e pela PPA/Amaz.

O quarto passo abrange a construção da teoria da mudança pelos negócios, para conectar, de forma lógica, as atividades realizadas e os resultados pretendidos. A teoria da mudança é desenvolvida pela PPA/Amaz juntamente com os negócios selecionados para a imersão de pré-aceleração (PPA/Amaz 2). A teoria aplicada inclui o contexto, descrição dos públicos beneficiados, intervenções, realizações ou outputs, resultados de curto, médio e longo prazo e visão de impacto (Documento interno disponibilizado pela Amaz).

Tanto os entrevistados quanto o parceiro facilitador dessa oficina salientaram a importância dessa etapa, para o reconhecimento e estruturação das aceleradas como negócios de impacto. Uma quantidade significativa de negócios acelerados pelo programa tem seu primeiro contato com essa metodologia e indicadores no próprio programa de aceleração da PPA/Amaz. Em entrevista, um dos facilitadores da imersão com os negócios menciona que é nesse momento que os participantes percebem que existem duas lógicas, a do impacto e a da sustentabilidade financeira, as quais caminham juntas e precisam ser equilibradas (Especialista 2).

Apesar de algumas organizações já terem recebido o apoio de outras entidades como o Sebrae antes da aceleração, foi na imersão da PPA/Amaz que aprofundaram a teoria da mudança. Para os Entrevistados 1 e 2, o programa reforçou o objetivo da organização de manter a floresta em pé e propôs algumas provocações sobre o potencial de impacto que a organização causa. Por sua vez, a Acelerada 2 não possuía Teoria da Mudança antes de ingressar no programa, apesar de já ter estabelecido alguns indicadores de resultado anteriormente. No entanto, reforça que foi durante a imersão que as discussões e definições sobre os indicadores foram aprofundadas.

Um dos especialistas ainda ressalta que "uma boa teoria de mudança é o pontapé inicial para falar de mensuração e avaliação e criar matriz de indicadores" (Especialista 2). No entanto, a maturidade e capacidade da equipe de cada negócio são relevantes para o processo de orientação dos instrumentos de avaliação e monitoramento. Negócios em estágio inicial ou que estão mais próximos da base da cadeia extrativista, como cooperativas, possuem outras prioridades e têm menos recursos para ter processos avaliativos mais estruturados. Apesar de contribuírem para uma estruturação de tais procedimentos de mensuração, as oficinas iniciais estimulam majoritariamente a troca de experiências e as provocações entre os negócios.

Nesse sentido, a quinta etapa do guia Insper Metricis perpassa pela definição das métricas e aborda os indicadores de resultado. De acordo com as entrevistas realizadas, os

indicadores de cada negócio são criados durante o desenvolvimento da teoria da mudança em conjunto com a PPA/Amaz e focam em resultados de curto, médio e longo prazo, enquanto a visão de impacto recebe menor ênfase (PPA/Amaz 2). Após essa definição inicial, as aceleradas repensam os indicadores e sua viabilidade, logrando definir, assim, os indicadores finalmente adotados. As aceleradas refletem, nesse momento, acerca de questões como "o quão é acessível essa informação, esse dado? Tenho capacidade de fazer isso?" (Especialista 2) e as respostas fornecem insumos para a definição das métricas. A PPA/Amaz enfatizou que o processo de construção de indicadores varia de negócio para negócio, adequando-se à necessidade da acelerada (PPA/Amaz 2).

A PPA/Amaz, no entanto, estabelece também métricas comuns a todos os negócios acelerados em seu programa: quantidade de hectares de floresta preservados; quantidade de hectares restaurados/reflorestados; quantidade de hectares de terra sob manejo/produção sustentável (para agricultura, extrativismo, etc.); quantidade de comunidades (por município e estado amazônico) impactadas positivamente; quantidade de famílias impactadas diretamente; diferença (em porcentagem) de preço pago ao produtor em relação ao mercado convencional; e quantidade de famílias produzindo, extraindo ou fornecendo produtos sustentáveis (Documento interno disponibilizado pela Amaz).

Apesar desses indicadores em comum, ao abordar os negócios acelerados na turma de 2020 não foram reportados acompanhamentos de todos esses indicadores pelos negócios. A Acelerada 2, por exemplo, verifica apenas a quantidade de pessoas que participam de seus programas e quantas delas se envolvem em projetos ligados à sustentabilidade depois de seu programa. Já a Acelerada 1 acompanha apenas o número de cooperados e hectares cultivados e preservados. Não acompanham, no entanto, o número de comunidades e de famílias impactadas de forma estruturada

As duas próximas etapas sugeridas pelo guia Insper Metricis indicam a verificação de adicionalidade e a definição do plano amostral. A PPA/Amaz, entretanto, não trabalha com grupo de controle, devido à dificuldade e à complexidade de trabalhar com estes dados. Na oitava e última etapa, o Insper Metricis define a confecção de um cronograma de medição dos indicadores. Apesar de a PPA/Amaz afirmar que adota uma linha de base e requer atualização dos dados de seis em seis meses, as aceleradas aqui estudadas não possuem cronogramas estruturados de medição de impacto e monitoram apenas alguns resultados, como veremos nos próximos tópicos.

Assumindo uma visão panorâmica do caso analisado, o Programa de Aceleração da PPA/Amaz adota em grande parte as etapas estabelecidas pelo guia Insper Metricis. Ressalta-se que a medição de adicionalidade e os grupos de controle não são estimulados pela PPA/Amaz. Importante notar, outrossim, que as etapas aplicadas pela PPA/Amaz não seguem, necessariamente, a mesma lógica sequencial desenhada pelo Insper Metricis, o que não repercute negativamente na análise (Tabela 2).

Tabela 2: Comparação das etapas de medição do Insper Metricis com as adotadas pelo programa da PPA/Amaz

Etapa	Aceleradas	Momento de definição
1	Negócios devem definir suas ações e projetos de acordo com seus objetivos e estar de acordo com critérios definidos pela PPA/Amaz para participar da aceleração	Durante as inscrições do Programa de Aceleração da PPA/Amaz e aprofundamento durante o Programa
2	Foco na Amazônia rural, sendo que cada negócio possui um público-alvo específico	Durante as inscrições do Aceleração da PPA/Amaz e aprofundamento durante o Programa
3	*Benchmarking* não estruturado, mas realizado de	Durante a pré-aceleração

	forma intrínseca ao programa	
4	Desenvolvimento da Teoria da Mudança com empresas selecionadas pela PPA/Amaz	Durante a pré-aceleração
5	Criação de indicadores para cada acelerada, realizada durante a construção da Teoria da Mudança, além de indicadores comuns a todos os negócios e estabelecidos pela PPA/Amaz	Indicadores comuns entre os negócios: pré-estabelecidos pela PPA/Amaz. Indicadores customizados: Durante a pré-aceleração
6, 7 e 8	Não realizado pela PPA/Amaz	-

Fonte: Autores (2022).

4.3 Desenhos de avaliação - Artemisia

A Artemisia afirma que existem três tipos de desenho de avaliação: Experimental, Quase-experimental e Não Experimental, que se diferenciam pela coleta de dados de grupos tratamento e controle e o(s) momento(s) em que tais dados são coletados. A PPA/Amaz entende que muitos negócios possuem equipe reduzida e em sua maioria inexperiente com modelos que requerem métodos mais complexos de avaliação, os quais demandam mais tempo, trabalho e conhecimento. Conforme reforçou o Especialista 2, "a gente cria indicadores que são da sua [do negócio] realidade" e que possam ser obtidos com os recursos humanos, técnicos e financeiros disponíveis. Questões técnicas como o acesso à *internet* e telefone limitados, e fatores culturais, como a baixa adesão ao uso de indicadores pelos negócios brasileiros, além do cenário pandêmico, o qual afetou negativamente diversas aceleradas, são outras dificuldades ressaltadas (Especialistas 1 e 2). Essa observação incorre no fato de que indicadores impostos por terceiros ou que não estejam em consonância com as experiências e capacidades dos negócios sejam obstáculos durante o processo de avaliação e não sejam medidos, tampouco reportados.

Estas informações encontram reflexos nos processos de avaliação das duas Aceleradas, as quais utilizam o modelo menos robusto, o não experimental, atuante no fim da intervenção junto ao grupo participante (Tabela 3). A Acelerada 1 possui apenas informações sobre hectares preservados coletada dos próprios cooperados ao longo do tempo, enquanto a Acelerada 2 considera como indicador apenas o número de estudantes participantes envolvidos nos projetos relacionados à sustentabilidade, após participarem das expedições. Em nenhum dos dois negócios há comparação com grupos de controle ou comparação temporal com *baseline*.

Tabela 3: Enquadramento das aceleradas no modelo da Artemisia

Modelos		Antes da intervenção (T0)	Meio termo (T1)	Logo após a intervenção (T2)	Acompanhamento no longo prazo (T3)
Modelos Não Experimentais	6. No começo e no fim da intervenção com grupo participante.				
	7. No fim da intervenção com grupo participante.			Aceleradas 1 e 2	

Fonte: Autores (2022) com base no guia da Artemisia (2017) e dados das aceleradas da PPA/AMAZ.

Portanto, a partir dos obstáculos levantados, é possível compreender que a determinação dos indicadores adotados pelos negócios depende da sua capacidade em obter tais informações;

ou seja, a possibilidade de captação de dados está intimamente relacionada à definição das métricas. Esse primeiro fator está conectado ao motivo seguinte: "entender que a maturidade é uma régua que direciona a mensuração e avaliação é muito importante" (Especialista 2). Empreendimentos em fase inicial encontram-se em fase de aprendizagem e em constante mudança (Especialistas 1 e 2). Atingir a estabilidade interna e o amadurecimento de seus objetivos e ações permitiria aos negócios implementar o contrafactual (Especialista 1). A estruturação e a experiência do negócio, assim como seu nível de amadurecimento, influenciam diretamente na determinação de seu desenho de avaliação. Os negócios que recebem aportes financeiros, por exemplo, devem reportar seus resultados à comunidade e às partes interessadas, em especial aos investidores, por meio dos indicadores de avaliação e monitoramento. Conforme ocorre a estruturação dos empreendimentos, maiores são as possibilidades de ter novos coinvestidores e, portanto, maior a exigência em termos de reporte de dados (Especialista 2).

4.4 Dimensões de Impacto - IMP

O IMP define cinco dimensões para a medição de impacto. Nos termos desta pesquisa, três dimensões serão aprofundadas: "o que", "quem" e "quanto". As informações requeridas pela PPA/ Amaz durante as inscrições do programa, o processo de *due diligence* e a pré-aceleração auxiliam os negócios a refletir sobre e estruturar o problema que buscam resolver, os resultados almejados e seu público-alvo, os quais estão contemplados nas categorias ‘o que’ e ‘quem’ das dimensões do IMP.

A dimensão "O que" discorre acerca dos resultados alcançados pelo negócio, tanto positivos quanto negativos, e sua importância para os *stakeholders*. Embora a PPA/Amaz afirme que há indicadores comuns entre os negócios, a própria aceleradora, os especialistas e as aceleradas reforçaram que tais elementos variam conforme cada negócio. A importância dos resultados para os *stakeholders* nos dois negócios é aferida através de questionários e entrevistas, mas tanto a Acelerada 1 quanto a Acelerada 2 abordam apenas seu aspecto positivo. Ambos os negócios afirmaram que pretendem aperfeiçoar o tipo de informação coletada.

Nessa dimensão, há também a categoria que versa sobre a relação dos ODS e suas metas e os resultados obtidos pela empresa. Essa relação é auto declaratória pelos negócios e a PPA/Amaz realiza a coleta dessa informação apenas durante as inscrições para o programa de aceleração e a divulga em sua página na *internet*. Tal dado, no entanto, não é utilizado após as inscrições no programa.

Na dimensão "Quem", as categorias de *stakeholder* e *geographical boundary* são informações já coletadas pela PPA/Amaz no próprio processo de inscrição e seleção dos negócios acelerados. A localização geográfica mais abrangente precisa estar em congruência com a missão da PPA/Amaz, ou seja, focar-se na região da Amazônia rural, na conservação da floresta ou na recuperação de áreas degradadas, além de apoiar econômica e socialmente as comunidades da Amazônia. Ademais, aspectos como problema socioambiental, análise de impacto e público-alvo são questionados e avaliados no processo de seleção, bem como se há mulheres e pessoas não-brancas na liderança e se a comunidade é envolvida no negócio.

Já a dimensão “Quanto” busca saber quão significativos são os resultados entregues pelos negócios, em termos de escala, profundidade e duração, ou seja, quantas partes interessadas experimentaram o resultado, que grau de mudança tiveram e por quanto tempo repercutiu. Aqui, apenas algumas informações da categoria de escala são coletadas pelos negócios, não sendo comparada a dados de *baseline* ou contrafactual, conforme já abordado anteriormente.

4.5 Incorporação dos processos avaliativos pelas aceleradas

A Tabela 4 resume de que forma as Aceleradas 1 e 2 incorporaram os itens do quadro analítico sobre avaliação de impacto. Este foi embasado nos três guias.

Tabela 4: Análise dos processos incorporados pelas aceleradas

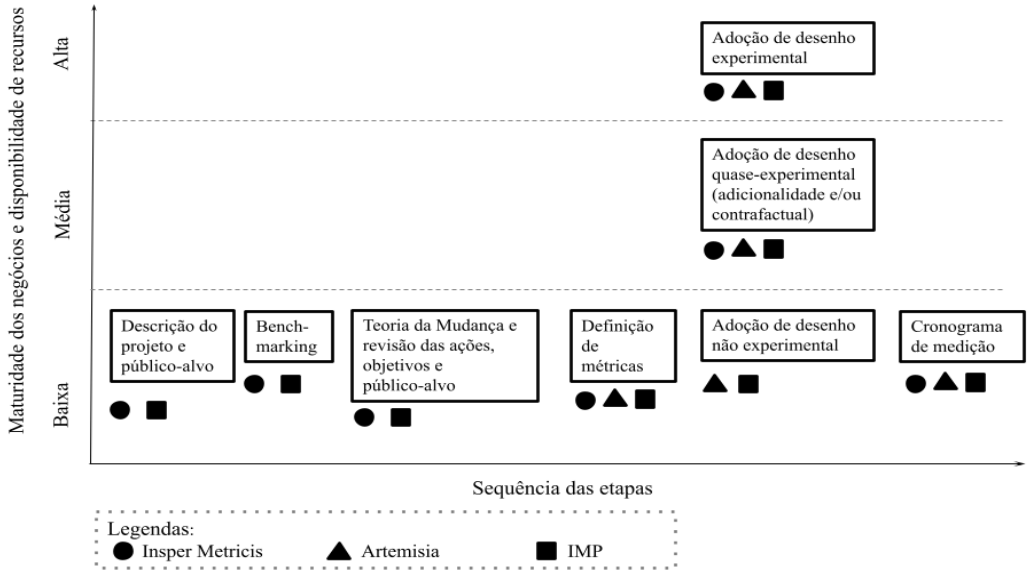
Guia	Item	Acelerada 1	Acelerada 2
Metricis (2020)	Descrição do projeto e de seus objetivos mais amplos	Apoiada por outras organizações como o Sebrae e aprimorada no programa de aceleração.	Aprimorada no programa de aceleração.
	Delimitação da população-alvo	Aprimorada no programa de aceleração.	Aprimorada no programa de aceleração.
	Benchmarking	Não foi identificado processo de *benchmarking* estruturado. Apenas as trocas durante pré-aceleração.	Não foi identificado processo de *benchmarking* estruturado. Apenas as trocas durante pré-aceleração.
	Definição de Teoria da Mudança	Já possuíam antes do programa e aprofundaram na pré-aceleração.	Não possuíam antes do programa. Criaram na pré-aceleração.
	Definição das métricas	Acompanham métricas de hectares preservados apenas através de formulário de autodeclaração do agricultor. Definição de indicador durante a pré-aceleração.	Acompanham métricas de envolvimento dos participantes de seus programas em outras iniciativas de sustentabilidade após a experiência. Já tinham definido antes do programa.
	Definição do método de verificação de adicionalidade e do nível de medição	Não é realizada verificação de adicionalidade.	Não é realizada verificação de adicionalidade.
	Plano amostral	Não é realizado plano amostral.	Não é realizado plano amostral.
	Cronograma de medição	Não é realizado cronograma de medição.	Não é realizado cronograma de medição.
Artemisia (2017)	Desenho de avaliação realizado	Não há comparação com grupos de controle ou comparação temporal com *baseline*. Trata-se de uma medição não experimental do tipo “No fim da intervenção com grupo participante”.	Coleta informações apenas dos participantes depois da intervenção. Trata-se de medição não experimental do tipo “No fim da intervenção com grupo participante”.
IMP (2021)	“O Que?”	Métrica de hectares preservados por autodeclaração dos agricultores. Não acompanham de forma estruturada o número de pessoas impactadas e a relevância do indicador para os *stakeholders* ou impactos negativos.	Métricas de envolvimento dos jovens participantes das oficinas em outras iniciativas de sustentabilidade. Não acompanham impactos negativos ou a importância do indicador para os *stakeholders*.

	“Quem?”	Não há informações estruturadas sobre todos os *stakeholders* impactados. Dados informais obtidos pela convivência. Não estabelecem dados de *baseline*.	Não há informações estruturadas sobre a *baseline* e grupos de controle. Há informações sobre os participantes das intervenções.
	“Quanto?”	Não possuem dados estruturados sobre todos os *stakeholders* e não fazem comparação com *baseline* ou com grupos de controle ao longo do tempo.	Não fazem comparação com *baseline* ou grupo de controle, nem longitudinal. Há dados de quantas pessoas passaram por suas experiências e quantas se envolveram em outras iniciativas após sua intervenção.

Fonte: Autores (2022).

A análise a partir dos guias Metricis (2020), Artemisia (2017) e IMP (2021) resultou na proposta de um *framework* que incorpora elementos das três fontes, enriquecendo assim as possibilidades de analisar diferentes processos de avaliação. Ele surge da comparação entre os três guias e das análises de dados da aceleradora, das aceleradas e dos especialistas (Figura 1).

Figura 1: Caminho para Mensuração de Impacto SocioAmbiental (CAMISA)



Fonte: Autores (2022).

Nesse *framework*, foram acrescentados aos passos do plano de mensuração do Metricis (2020), os desenhos de avaliação não-experimental abordados pela Artemisia (2017) que, com base na perspectiva dos especialistas e no relato das aceleradas, podem ser empregados conforme o nível de maturidade dos negócios e com a disponibilidade de recursos, sendo estas subdivididas em três: baixa, média e alta. As dimensões de impacto ‘o que’, ‘quem’ e ‘quanto’ do IMP perpassam todas as etapas apresentadas pelos dois guias anteriores, caracterizando os tipos de dados que podem ser trabalhados em cada uma delas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de investigar de que forma o programa de aceleração da PPA/Amaz tem influenciado nos processos de mensuração de impacto socioambiental de seus acelerados, foi alcançado. A partir da análise de dados qualitativos de diferentes atores envolvidos no programa de aceleração, é possível considerar que parte da influência da aceleradora nos processos de avaliação de impacto se dá pelo próprio reconhecimento dos negócios, durante o programa, como organizações híbridas que promovem impacto socioambiental.

O programa auxilia os negócios em algumas das etapas do plano de medição de impacto, tais como: na descrição do projeto e do público-alvo, na estruturação e aprimoramento da Teoria da Mudança e na definição das métricas. No entanto, foi possível observar que a ênfase do programa no *network* e no *feedback*, possibilitados pelas discussões dos negócios com os facilitadores, mentores e seus pares, é superior ao interesse pela estruturação de parâmetros e indicadores de forma padronizada e robusta. Dado que as organizações participantes estão em estágios iniciais, há maior dinamicidade do modelo de negócio e foco em validar seus produtos, serviços e processos, do que na avaliação de impacto.

Além disso, uma considerável quantidade de negócios acelerados tem equipe reduzida, enfrenta a escassez de recursos e sofre com a insuficiência de competência técnica para estabelecer processos avaliativos mais profundos, necessários para a adoção de modelos quase-experimentais e experimentais que envolvem grupo controle. Apesar do programa contribuir para a reflexão e definição de métricas nas diversas etapas do plano de medição, tais barreiras corroboram para a adoção de desenhos avaliativos não-experimentais pelos negócios e suscitam em uma coleta de dados informal, não estruturada e incompleta. Dessa forma, foi possível verificar que o nível de maturidade dos negócios é um aspecto fundamental para a adoção de determinado modelo de mensuração: quanto mais maduros, maior a cobrança para reportarem os resultados e maior o acesso a recursos, que vão viabilizar uma avaliação de impacto mais complexa.

No entanto, vale salientar que a pesquisa se restringe ao escopo temporal anterior ao atual *spin-off* da Amaz, e, portanto, não inclui inovações e aprimoramentos recentes do programa. Não obstante, ainda que tal processo de separação tenha ocorrido visando atender e acompanhar de forma mais estruturada e próxima às necessidades das aceleradas, este estudo ratifica a importância de mitigar as dificuldades apresentadas, dado que tais mudanças acarretaram na atração de negócios mais maduros e aumentaram as exigências inerentes à gestão de um fundo próprio quanto ao reporte de métricas de impacto.

O critério de estudar empreendimentos com ciclos de aceleração encerrados inviabilizou a análise de mudanças e inovações recentemente incorporadas pela atual Amaz. Além disso, a quantidade de aceleradas participantes, duas, limitou uma maior profundidade das inferências realizadas. A pesquisa também optou por não se aprofundar nas questões referentes ao investimento financeiro recebido pelas aceleradas e seu impacto na adoção de indicadores, e de métodos de avaliação e medição bem estruturados.

Pesquisas futuras podem expandir e testar o *framework* proposto, CAMISA, com outras aceleradoras e aceleradas, comparando, inclusive, níveis de maturidade dos negócios e região de atuação, bem como realizar um estudo longitudinal das transformações pelas quais os programas de aceleração passam. Ainda é sugerido verificar a influência da participação dos negócios acelerados em outros programas ou o recebimento de demais investimentos em suas práticas avaliativas. O estudo da diferença entre a mensuração de impacto de programas de aceleração e de fundos de investimento também pode proporcionar *insights* quanto ao tipo de apoio oferecido aos negócios e sua influência nos planos de medição.

Referências

Agrawal, A. & Hockerts, K. (2019). Impact investing strategy: Managing conflicts between impact investor and investee social enterprise. *Sustainability*, *11*(15), 4117.

Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue ventures LLC*, *12*(1), 1-124.

Ande; Se@G & Emory (2018). Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) and Social Enterprise @ Goizueta (SE@G) at Emory University. *Measuring the value for money of acceleration: an introduction and methods brief*.

Artemisia (2017). *Avaliação para Negócios de Impacto Social: Guia Prático*.

Azeredo, E. M. D. D. (2018). *Evitando Mission drift: o papel das aceleradoras na manutenção da lógica híbrida dos negócios de impacto social*.

Barki, E., Comini, G. M. & da Gama Torres, H (2019). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil*.

Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing–Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 397-441.

Bergmann, T. & Utikal, H. (2021). How to Support Start-Ups in Developing a Sustainable Business Model: The Case of an European Social Impact Accelerator. *Sustainability*, *13*(6), 3337.

Bertin, B. M. S. (2016). *Investimento de impacto no Brasil e um estudo de caso sobre a Artemisia*.

Brandão, D. B.; Silva, R.R. & Palos, C.M.C. (2005). Da construção de capacidade avaliatória em iniciativas sociais: algumas reflexões. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, 13(48), p. 361-374.

Capital Reset (2021). *Amaz, a aceleradora em busca do unicórnio da Amazônia — e os investidores por trás dela*. Disponível em https://www.capitalreset.com/amaz-a-aceleradora-em-busca-do-unicornio-da-amazonia-e-os-investidores-por-tras-dela/. Acesso em 10 de Novembro de 2021.

Da Silva Nascimento, L., da Costa Júnior, J. C., Salazar, V. S., & Chim-Miki, A. F. (2021). Coopetition in social entrepreneurship: a strategy for social value devolution. *International Journal of Emerging Markets*.

De Sousa, I. G. B., Segatto, A. P. & Silva, R. L. (2017). *Investimento de Impacto e financiamento à inovação social*.

Godoy, A. S. (2010). Estudo de Caso Qualitativo. In: C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*, São Paulo: Saraiva., 2ª ed., p. 115–146.

Gonzalez-Uribe, J., & Leatherbee, M. (2018). The effects of business accelerators on venture performance: Evidence from start-up Chile. *The Review of Financial Studies*, *31*(4), 1566-1603.

Graham, B., & Anderson, E. (2015). Impact measurement: exploring its role in impact investing. *The Difference Incubator/National Australia Bank/Benefit Capital, Melbourne*.

Hallen, B. L., Cohen, S. L. & Bingham, C. B. (2020). Do accelerators work? If so, how?. *Organization Science*, *31*(2), 378-414.

ICE (2020). *Um olhar para a sustentabilidade financeira das organizações de apoio a empreendimentos de impacto*.

IMP (2021, 30 Out 2021). *Impact Management Norms*. https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/.

Insper Metricis (2020). *Guia de Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Projetos e Investimentos de Impacto*. 4a edição.

Kanter, R. M. (2012). Enriching the Ecosystem: Forging the Missing Links Between Innovation, Enterprises, and Jobs. *Harvard Business Review*, *90*(3).

Ladeia, M. D. A. (2019). *Acelerando negócios no Brasil: um estudo comparativo entre aceleradoras de impacto e tradicionais*.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, *24*(4), 691-710.

Lazzarini, S. G. (2018). The measurement of social impact and opportunities for research in business administration. *RAUSP Management Journal*, *53*, 134-137.

Leite, G. E. (2018). *Lucro com propósito: o papel das aceleradoras*.

Levinsohn, D. (2014). The role of accelerators in the development of the practicing social entrepreneur. In *Institute for Small Business and Entrepreneurship: The Future of Enterprise: The Innovation Revolution; Manchester, UK November 5-6, 2014*.

Limeira, T. M. (2014). O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil. *São Paulo: FGV-EAESP*.

Loureiro, S. M. D. C. R. (2014). *Business support networks for social businesses: a study of the Brazilian ecosystem* (Doctoral dissertation).

Lyons, T. S., & Kickul, J. R. (2013). The social enterprise financing landscape: The lay of the land and new research on the horizon. *Entrepreneurship Research Journal*, *3*(2), 147-159.

Miles, Huberman & Saldaña (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook.

Miller, P., & Bound, K. (2011). The startup factories. *NESTA.* http://www. nesta. org. uk/library/documents/StartupFactories. pdf.

Move (2021). *Aceleradoras de impacto: Avaliação da efetividad*e.

Pnud (2017). Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Aceleração de Negócios de Impacto: um olhar sobre as práticas atuais*.

PPA (2020a, 20 Out 2021). Ciclo 2020. Perfil dos Negócios. https://aceleracao.ppa.org.br/ciclo-2020/.

PPA (2020b, 5 Out 2021). Programa de Aceleração PPA - Relatório de Impacto 2020. https://ppa.org.br/wp-content/uploads/2021/09/20210828_PPA_Boletim2020_VPUBLICO_final.pdf.

PPA (2020c, 4 Out 2021). Relatório de Atividades 2020. https://ppa.org.br/wp-content/uploads/2021/05/PPA_Relatorio-de-Atividades-2020_v2_compress.pdf.

PPA (2018, 4 Out 2021). Relatório de Atividades 2018. https://ppa.org.br/wp-content/uploads/2019/05/20190507_PPA_relatorio.pdf.

PPA (2019, 4 Out 2021). Relatório de Atividades 2019. https://ppa.org.br/wp-content/uploads/2020/08/Relatório-de-Atividades-2019-PPA.pdf.

Quintessa (2021). Guia 2.5: Mapeamento de iniciativas que desenvolvem e investem em impacto no Brasil - 2019/2020

Reeder, N., & Colantonio, A. (2013). Measuring impact and non-financial returns in impact investing: A critical overview of concepts and practice. *The London School of Economics and the European Investment Bank Institute*.

Roberts, P. W., & Lall, S. A. (2019). *Observing acceleration: Uncovering the effects of accelerators on impact-oriented entrepreneurs*. Springer.

Saiz, L. C.; Chordà, I. M.; Perales, R. M. Y. (2018). Impacto social y económico de las aceleradoras de emprendimiento: análisis de factores condicionantes e implicaciones para la innovación social. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 93, 211-24.

Silva, A. L. S., da Cruz, C. A. B., de Aragão Gomes, I. M., & Paixão, A. E. A. (2017). Melhores programas de incubação em universidades da América Latina. *Revista Tecnologia e Sociedade*, *13*(29), 85-103.

Stokan, E., Thompson, L., & Mahu, R. J. (2015). Testing the differential effect of business incubators on firm growth. *Economic Development Quarterly*, *29*(4), 317-327.

Teixeira, G. D. M. R. (2019). *Bancos éticos: um estudo de caso sobre como a governança contribui para evitar o desvio da missão* (Doctoral dissertation).

Yin, Robert K. (2009), Case study research : Design and methods. Los Angeles: SAGE Publications.

Yu, S. (2020). How do accelerators impact the performance of high-technology ventures?. *Management Science*, *66*(2), 530-552.