

## **INFLUÊNCIA DE PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO NA MENSURAÇÃO DE IMPACTO DE NEGÓCIOS: O CASO DO GREEN SAMPA**

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

**DANIEL MAGANHA**  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**FERNANDO NASCIMENTO**  
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

## **Título:** INFLUÊNCIA DE PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO NA MENSURAÇÃO DE IMPACTO DE NEGÓCIOS: O CASO DO GREEN SAMPA

Palavras-chave: stakeholders; negócios sociais; capacidades dinâmicas.

### **Introdução**

O suporte na avaliação e monitoramento de impacto é um dos apoios fundamentais que aceleradoras, incubadoras e fundos de investimento oferecem para startups no setor socioambiental (BARKI; COMINI; TORRES, 2019; DA SILVA NASCIMENTO; DA COSTA JÚNIOR; SALAZAR; CHIM-MIKI, 2021; LADEIA, 2019; LEVINSOHN, 2014; LIMEIRA, 2014; ROBERTS; LALL, 2019; MOVE, 2021). Os dados coletados por essas iniciativas são cruciais não apenas para as empresas em si, mas também para medir a eficácia dos aceleradores de negócios sociais, que propõem maximizar o impacto socioambiental gerado pelos negócios que apoiam (ANDE, SE@G; EMORY, 2018; ROBERTS; LALL, 2019; BERTIN, 2016; PNUD, 2017; BERGMANN; UTIKAL, 2021). Embora esse processo seja considerado importante por muitos empreendedores e investidores de impacto brasileiros, e que indicadores socioambientais sejam construídos em conjunto entre as aceleradoras e as empresas aceleradas (LIMEIRA, 2014; BERGMANN; UTIKAL, 2021), na prática, poucas empresas implementam práticas de avaliação e, quando o fazem, usam métodos não experimentais. Há, portanto, uma discrepância entre as práticas de aceleração de negócios e as rotinas de avaliação de impacto adotadas pelas empresas (SIQUEIRA et al., 2021).

Nós argumentamos que devido aos obstáculos para medir esses impactos por parte das empresas, seja pelas dificuldades metodológicas ou pela falta de profissionais capacitados (LIMEIRA, 2014; LAZZARINI, 2018), o desenho de um plano de avaliação de impacto seja um processo negociado entre as empresas sociais e outros stakeholders, incluindo aceleradoras. Nesse processo, as aceleradoras contam com diferentes interlocutores para oferecer oficinas qualificativas, mentorias e *workshops* de avaliação de impacto, influenciando as métricas escolhidas e as formas de coleta dos dados. Assim, em linha com o que Lazzarini (2018) sugere, é necessário entender como as atividades de organizações de suporte influenciam as práticas de avaliação de negócios. Surge, então, a seguinte questão de pesquisa: Como as organizações que fornecem suporte técnico a empresas de impacto social influenciam o design de processos para avaliar e monitorar o impacto socioambiental dessas empresas?

O objetivo deste estudo é analisar como acontece a influência exercida pela aceleradora no desenho de processos de avaliar o impacto socioambiental de suas aceleradas, por meio de capacidades dinâmicas. Com uso de abordagem que une capacidades dinâmicas com gestão de stakeholders, argumentamos que diferentes interlocutores acionados pelas aceleradoras utilizam as capacidades dinâmicas de *stakeholder transformation* para influenciar tanto a elaboração quanto a implementação efetiva de metodologias de avaliação de impacto de suas empresas aceleradas. A pesquisa entrevistou atores envolvidos no programa Green Sampa, projetado e executado pela Agência São Paulo de Desenvolvimento (ADESAMPA), representantes de aceleradoras inscritas no programa, especialistas e atores envolvidos. A pesquisa identificou que o programa influencia etapas como a identificação de indicadores, definição do público-alvo, planejamento da coleta de dados, análise e implementação de ações. Os resultados também apontam que as iniciativas de programas de aceleração de startups influenciam a percepção da importância do monitoramento e avaliação de impacto, bem como o apoio nas fases iniciais desses projetos.

As implicações deste estudo contribuem tanto para a literatura acadêmica sobre aceleração de impacto e capacidades dinâmicas em gestão de stakeholders, quanto para as práticas de gestão trazidas por empresas que investem no setor socioambiental. Em primeiro lugar, os resultados revelam que em processos negociados e de cocriação, capacidades dinâmicas são importantes para influenciar stakeholders a adotarem determinadas práticas e

comportamentos. Além disso, a pesquisa indica oportunidades práticas para aceleradoras estruturarem um suporte mais efetivo para as aceleradas, como identificar gargalos e necessidades adicionais de apoio aos negócios, a fim de aprimorar o uso de avaliações e ações de monitoramento de impacto. Com a elaboração de melhores planos de avaliação, melhor coleta e análise de dados de impacto na gestão dessas empresas e na comunicação desses impactos para parceiros, clientes e financiadores, a pesquisa indica que suas possibilidades de crescimento são expandidas.

## Revisão de literatura

### *Teoria dos stakeholders e influência*

A teoria dos stakeholders, com suas raízes em “Strategic Management: A Stakeholder Approach” de Edward Freeman (1984), se posiciona explicitamente como uma alternativa à teoria econômica tradicional. Essas teorias, nas décadas de 1980 e 1990, se concentravam na competição e na maximização dos lucros dos acionistas das empresas, baseadas em uma visão do comportamento humano como auto-interessado e financeiramente orientado (BRIDOUX; STOELHORST, 2022). A principal contribuição da teoria dos stakeholders foi desafiar essa ideia, partindo da premissa de que o comportamento humano é mais complexo e propondo que a estratégia empresarial envolve a construção de relacionamentos justos e sustentáveis com os stakeholders da empresa, que são essenciais para a criação de valor. A teoria dos stakeholders propõe que as empresas podem prosperar, mas em vez de se concentrar nos interesses dos acionistas, elas devem mapear, considerar e gerenciar os interesses de todos os outros grupos envolvidos (CRANE, 2020; DONALDSON; PRESTON, 1995; GOES; REIS; ABIB, 2022; HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015). Nesse sentido, a teoria dos stakeholders é uma teoria que inclui dimensões econômicas, sociais e morais (FREEMAN, 2010).

De acordo com Miles (2017), a relação entre stakeholders e organizações pode ser classificada a partir de diferentes perspectivas, cada uma dando mais peso a diferentes aspectos. Com base em uma revisão abrangente da literatura, ela classificou as definições de stakeholders em quatro tipos principais: influenciadores, ‘reclamantes’ (*claimants*), receptores e colaboradores. Usaremos neste artigo as definições de stakeholder como influenciadores, ou seja, que definem stakeholders conforme a capacidade e estratégia de uma empresa para influenciar outra organização. Dessa forma, uma relação entre o stakeholder e a organização, considera poder, interesse e influência (MILES, 2017).

De fato, a abordagem da influência dos stakeholders foi desenvolvida para explicar como e por que os gerentes escolhem responder a stakeholders específicos (MITCHELL *et al.*, 1997). Essa corrente assume que as interdependências entre empresas e seus stakeholders podem impactar os comportamentos e políticas das empresas e devem ser gerenciadas estrategicamente (MITCHELL *et al.*, 1997). Essa abordagem é valiosa para a gestão de negócios, pois reconhece a importância de atores externos e suas relações com a empresa na tomada de decisões gerenciais. De acordo com Mascena *et al.* (2021), a influência exercida por um stakeholder é um dos critérios que requer maior atenção na gestão da relação entre as partes.

Os stakeholders influentes são associados à maior combinação de poder e interesse, ou seja, aqueles com demandas críticas, prováveis e urgentes, poder utilitário e alta potencial cooperatividade. Ao adotar um foco estratégico estreito, a gestão prioriza stakeholders que são percebidos como influenciadores e busca um contato próximo e comunicação transparente como parte da gestão de stakeholders (MILES, 2017).

Há duas principais linhas de pesquisa nas relações entre stakeholders. Uma linha se concentra em entender as relações entre dois stakeholders (*dyad*), enquanto a outra linha propõe que as relações de stakeholders ocorrem em uma rede que envolve múltiplos atores. Essa abordagem em rede considera como os stakeholders estão organizados e como o

comportamento deles em relação a uma organização pode ser influenciado por outros stakeholders na rede. Esta última abordagem é particularmente útil para analisar como as organizações agem e respondem a seus pares coletivamente (ROWLEY, 1997).

A capacidade da organização de influenciar e controlar recursos e pressões externas é um fator importante nesta análise em rede. Se as organizações têm o poder de influenciar e controlar recursos, elas podem se comportar de maneira diferente do que se não tivessem tal poder e tivessem que cumprir expectativas institucionais. Essa dinâmica de poder influencia o grau em que uma organização pode resistir às pressões externas e sua possibilidade de influenciar os stakeholders (ROWLEY, 1997).

### *Stakeholders e capacidades dinâmicas*

De acordo com Valle e Sarturi (2022), gerenciar relacionamentos entre os stakeholders exige diferentes capacidades dinâmicas (TEECE, 2007) que são categorizadas como sensibilização (*sensing*) dos stakeholders, aproveitamento (*seizing*) dos stakeholders e transformação (*transforming*) dos stakeholders. A sensibilização dos stakeholders inclui capacidades como mapeamento de stakeholders, transição radical e comunicação. O aproveitamento dos stakeholders inclui o envolvimento desses stakeholders, liderança, capacidade política e doações. A transformação dos stakeholders inclui capacidades como aprendizado, mudança, networking e relacionamento. Por meio desse modelo de capacidades dinâmicas entre os stakeholders, é possível identificar quais delas estão envolvidas nos relacionamentos entre os stakeholders (VALLE; SARTURI, 2022). Nesta pesquisa analisamos as capacidades dinâmicas de transformação, pois estas estão alinhadas com o que argumentamos anteriormente, que processos de desenho de avaliação de impacto são negociados e, por isso, passam por transformações ao longo do tempo. Além disso, como se trata de um programa de aceleração que busca a capacitação, parte-se do pressuposto de que as organizações assimilam e integram os conteúdos que julgam pertinentes.

Entre as capacidades dinâmicas de transformação, a aprendizagem está relacionada com como as empresas envolvidas em processos cocriativos adquirem, assimilam, transformam e gerenciam conhecimento (DENTONI *et al.*, 2016; KAZADI *et al.*, 2016) por meio de procedimentos e rotinas adaptativas que incorporam ou não esse aprendizado nas organizações (DENTONI *et al.*, 2016). A aprendizagem, portanto, não se limita apenas ao conhecimento trocado em momentos de interação entre stakeholders, mas também àquele gerado pelos próprios stakeholders interagindo entre si (KAZADI *et al.*, 2016). Essa capacidade dinâmica está relacionada com a efetiva participação, engajamento e interesse dos atores envolvidos em trocar e gerar conhecimentos por meio de processos que exigem sentir, interagir, efetivamente aprender socialmente e mudar (DENTONI *et al.*, 2016). Para que aconteça, o processo deve considerar os diferentes interesses e papéis das partes de uma rede interdependente de relações sociais e ativamente atuar, ao longo do tempo, para que os atores superem desafios como desconfiança, dificuldades para interação e conflitos sobre apropriação de valor (KAZADI *et al.*, 2016). A capacidade dinâmica de aprendizagem estabelecida nos relacionamentos de rede evita a perda do aprendizado gerado nas interações com os stakeholders caso algum deles interrompa seu envolvimento com a empresa (KAZADI *et al.*, 2016) porque promove o surgimento de procedimentos e rotinas adaptativas que incorporam e codificam esse conhecimento em práticas e processos organizacionais (DENTONI *et al.*, 2016).

Já a capacidade de mudança está relacionada a como as organizações adaptam suas estratégias, cultura, estrutura etc. (DENTONI *et al.*, 2016) a partir das diferentes demandas e pressões dos stakeholders (DENTONI *et al.*, 2016; NENONEN *et al.*, 2019). Assim, essa capacidade se utiliza do conhecimento dos stakeholders para gerar transformações nas operações, estratégias e estruturas organizacionais, além de co-criação e alocação de recursos e técnicas organizacionais com base na influência exercida pelos stakeholders (DENTONI *et al.*,

2016). Essa capacidade permite redesenhar modelos de negócio, modificar as redes de relacionamento e reformar instituições, influenciando as normas ou regras do jogo (NENONEN *et al.*, 2019).

A capacidade dinâmica de networking se refere a como as organizações selecionam e articulam stakeholders e se envolvem na formação de parcerias, redes e relacionamentos (KAZADI *et al.*, 2016). Essas redes podem contribuir para o acesso a recursos, transmissão de informações e resultados para formar parceria com benefícios mútuos. A capacidade dinâmica de networking se traduz em práticas que envolvem oportunidades de construção de conexões em diferentes redes de stakeholders, de forma regular ou não, o que inclui comunicação consistente sobre critérios de seleção de parceiros de inovação e os tipos de colaboração necessários, bem como a participação em oportunidades de networking. Essas atividades exigem gerenciamento ativo dos atores para explorar e projetar potenciais parceiros e construir redes intencionais (DENTONI *et al.*, 2016), o que demanda que eles imprimam um olhar para o futuro e tenham uma visão clara dos stakeholders necessários para geração de valor em sua rede (KAZADI *et al.*, 2016).

Por fim, a capacidade dinâmica de relacionamento se refere a como organizações estabelecem, desenvolvem e fortalecem relações com diferentes grupos de stakeholders, bem como as relações entre esses stakeholders (DENTONI *et al.*, 2016; KAZADI *et al.*, 2016) por meio de infraestrutura, rotinas de aprendizagem e o comportamento colaborativo (JARRATT, 2008). A partir da visão de que a organização é um sistema social dinâmico e composto por interações e relacionamentos cooperativos, essa capacidade dinâmica é desenvolvida por meio de rotinas e capacidades individuais, consideradas como seus fundamentos básicos. Sobre rotinas, Kazadi *et al.* (2016) sugerem que sejam construídos relacionamentos específicos com stakeholders diversos, em que confiança, definição de metas, gerenciamento de conflitos, identificação de contatos-chave e alocação de recursos para atividades de co-criação sejam estabelecidos entre stakeholders.

A presente pesquisa identifica que há a necessidade de entender melhor como capacidades dinâmicas de gestão de stakeholders são usadas pelos stakeholders que influenciam e pelos stakeholders que são influenciados em contextos de transferência de conhecimento e cocriação, criando valor (HARRISON; WICKS, 2013; STOCKER *et al.*, 2019). Processos de cocriação de design de avaliação de impacto entre interlocutores das aceleradoras de negócios e cohortes são um exemplo desse contexto. Esses processos podem ser considerados um processo de gerenciamento de stakeholders, pois geralmente envolvem múltiplos grupos e interesses, como as próprias aceleradoras, outros stakeholders de cada empresa acelerada, financiadores dos programas de aceleração, e as outras empresas que participam do mesmo cohort de aceleração. Os designs de avaliação e os indicadores escolhidos podem refletir esses interesses, pois cada um desses grupos pode ter uma visão em relação ao que é relevante de ser medido e quais os recursos necessários e os disponíveis para adotar determinados desenhos de avaliação.

#### *Aceleradoras, empresas aceleradas e avaliação de impacto*

Aceleradoras são essenciais para a maturidade dos negócios, oferecendo serviços como mentoria especializada, treinamento técnico, gerencial e financeiro, além de acesso a investidores, parceiros e ‘capital semente’ (LIMEIRA, 2014; QUINTESSA, 2021). O principal objetivo dessas iniciativas é aumentar o potencial de sucesso dos negócios acelerados. Kocollari e Lugli (2020) destacam a importância da maturidade dos negócios na escolha e adoção de modelos de avaliação de impacto. Rawhouser *et al.* (2017) reconhecem o interesse em medir o impacto do desempenho de startups, mas indicam que há grande heterogeneidade nas abordagens e falta de insights na prática e pesquisa na área. Segundo Gilles *et al.* (2022),

programas voltados para o desenvolvimento do capital humano e social dos empreendedores têm grande potencial para serem altamente eficazes.

Considerando que o impacto socioambiental positivo é um dos principais entregáveis de negócios socioambientais, medir esses resultados é essencial para verificar o alcance do impacto desejado e serve como um importante input para o processo decisório diário das empresas (REEDER; COLANTONIO, 2013). No entanto, estabelecer indicadores de impacto a serem monitorados e o método usado para sua medição ainda são desafios para as empresas, especialmente para as incipientes. Além disso, esses são dados fundamentais para medir os resultados de organizações de apoio e intermediação, que visam maximizar o impacto socioambiental gerado pelos negócios, bem como seu retorno financeiro (ANDE; SE@G; EMORY, 2018; ROBERTS; LALL, 2019; BERTIN, 2016; PNUD, 2017).

Em termos práticos, os principais serviços oferecidos pelos aceleradores brasileiros são mentoria com especialistas, treinamento técnico, gerencial e financeiro, bem como acesso à rede de parceiros, investidores e capital semente (LIMEIRA, 2014; QUINTESSA, 2021). Os aceleradores têm como objetivo, com esses serviços, aumentar os investimentos alocados às empresas aceleradas e seus resultados financeiros. Para isso, é necessário estabelecer métricas que forneçam os valores socioambientais e financeiros a serem alcançados pelas empresas para verificar se os resultados estão sendo alcançados, bem como o papel dos programas de aceleração na consecução desses indicadores (BERGMANN; UTIKAL, 2021). No entanto, ainda existem obstáculos consideráveis para medir esses resultados pelas empresas, seja devido a dificuldades metodológicas ou falta de profissionais qualificados. Esse é um processo complexo que envolve competências técnicas para analisar a causalidade dos impactos gerados e a comparabilidade dos indicadores e métodos utilizados (LIMEIRA, 2014; LAZZARINI, 2018).

Assim, pesquisas que analisam o processo de medição do impacto dos aceleradores de negócios socioambientais de forma abrangente e, em particular, a influência que esses programas têm na preparação de sua rede para avaliar e monitorar o impacto socioambiental, são escassas. Portanto, Lazzarini (2018) propõe como agenda de pesquisa a compreensão da adoção de diferentes métodos de avaliação de impacto e a influência de organizações dinamizadoras, como aceleradores, nessa decisão.

Ao considerar uma aceleradora como stakeholder (BRIDOUX; STOELHORST, 2022), que influencia ativamente (MILES, 2017) a empresa acelerada, em lógica de rede (STOCKER *et al.*, 2019; ROWLEY, 1997) no design de avaliação de impacto (LIMEIRA, 2014; LAZZARINI, 2018), há um conjunto de capacidades dinâmicas (VALLE; SARTURI, 2022) necessárias tanto para a aceleradora quanto para os negócios acelerados para gerenciar esse relacionamento. Essa abordagem nos auxilia na compreensão desses processos iterativos e dinâmicos de design de avaliação de impacto que são desenvolvidos em cocriação.

## **Metodologia**

A fim de compreender como uma aceleradora de negócios e demais stakeholders envolvidos influenciam o desenho de processos para avaliar e monitorar o impacto socioambiental de empresas aceleradas, foi realizada uma pesquisa qualitativa (EISENHARDT, 2021). Essa abordagem nos permitiu compreender a complexidade das relações de influência entre os atores em meio a seu contexto, com o objetivo de melhorar a construção teórica e propiciar a generalização dos resultados (EISENHARDT, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994; DUBOIS; GADDE, 2002). A pesquisa também se caracteriza como dedutiva, partiu-se da literatura de capacidades dinâmicas em relações de rede de stakeholder para desenvolver os instrumentos de coleta de dados e guiar a análise (DUBOIS; GADDE, 2002). A pesquisa também é descritiva porque apresenta os resultados a partir de padrões organizados

tematicamente, ilustrados por trechos que corroboram com as análises das respostas dos participantes (BRAUN et al., 2021).

O método da pesquisa foi o estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989; 2021). A unidade de análise foi a relação entre diferentes stakeholders de um programa de aceleração, sendo cada relação entre stakeholders considerada sob uma perspectiva de rede (ROWLEY, 1997). Dessa forma, pretendeu-se organizar, agrupar e comparar as diferentes relações entre uma aceleradora e suas aceleradas para que fossem encontrados padrões e diferenças entre elas para construir um framework teórico (EISENHARDT, 2021).

Os casos analisados foram as relações entre os stakeholders da aceleradora e aceleradas no programa Green Sampa, iniciativa da Agência São Paulo de Desenvolvimento (ADESAMPA), o qual teve o objetivo de capacitar e qualificar startups em temas relacionados ao empreendedorismo de impacto socioambiental na cidade de São Paulo entre setembro de 2022 e junho de 2023.

### *Coleta de dados*

A pesquisa coletou dados documentais do programa de aceleração com o fim de compreender o formato do programa e os temas trabalhados nas ações de desenvolvimento em grupos e individuais. Os documentos incluem materiais de seleção de aceleradas no programa (ADESAMPA, 2022a; 2022b) e materiais de oficinas qualificativas e de *masterclasses* (apresentações utilizadas por professores).

Aplicou-se um questionário composto de 5 perguntas às 32 empresas participantes do programa com o fim de compreender o processo de construção do desenho de avaliação de impacto de cada uma. Das 8 aceleradas que responderam à *survey*, foram selecionadas 5 a partir dos critérios de importância, relevância, representatividade (MEYER, 2001) e disponibilidade das aceleradas para realizar entrevistas em profundidade. As entrevistas, por meio de uma ‘lente de ângulo aberto’, permitiu capturar a diversidade de perspectivas e de experiências dos participantes (BRAUN *et al.*, 2021).

Utilizou de entrevistas em profundidade e semiestruturadas com cinco grupos informantes com base em sua atuação no processo de aceleração (RAWHAUSER *et al.* 2017). O detalhamento dos perfis dos entrevistados e sua quantidade são descritos na Tabela 1. Para cada um desses grupos de informantes foi construído um roteiro de entrevista composto de perguntas abertas utilizando como base o conceito de capacidades dinâmicas na gestão de stakeholders (VALLE e SARTURI, 2022) aplicado à construção de indicadores e avaliação de impacto. Os roteiros foram revisados por especialistas na área de impacto social e stakeholders para validação e aprimoramento. A coleta de dados se deu entre maio e julho de 2023.

<b>Informantes</b>	<b>Responsabilidades no programa Green Sampa</b>	<b>Entrevistados</b>
Startups	Participação mínima de 80% nas atividades de capacitação e compartilhamento de informações sobre a empresa (ADESAMPA, 2022c; ADESAMPA, 2023).	5
ADESAMPA	Gestão das atividades em que atuam os empreendedores e os parceiros (professores e mentores da parceira executora).	2
Professores*	Ações de capacitação mensais: oficinas qualitativas e <i>masterclasses</i> .	7
Mentores*	Ações de capacitação mensais: sessões de mentoria.	4
Parceiras	Resposta ao edital de convocação, contratação, distribuição e	2

executoras	gestão de professores e mentores, acompanhamento de sessões em grupo e individuais.	
------------	---	--

**Tabela 1.** Identificação de responsabilidades e estabelecimento de critérios de seleção da amostra. Fonte: Desenvolvida pelos Autores (2022).

\* Alguns professores foram também mentores e as entrevistas realizadas consideraram ambas as atuações desses profissionais no programa.

### *Análise de dados*

A análise dos dados foi feita de forma dedutiva, seguindo a metodologia de Eisenhardt (1989). O processo de estudo de caso seguiu duas das etapas principais do método proposto pela autora. Após a organização dos dados de cada caso, na primeira etapa, cada transcrição de entrevista foi codificada individualmente a partir de categorias teóricas previamente estabelecidas com base na literatura de capacidades dinâmicas de gestão de stakeholders. Cada caso foi descrito considerando seu processo de desenho de avaliação de impacto, indicadores e metodologias utilizadas trazidas pelas entrevistas e das capacidades dinâmicas reveladas pelos diferentes informantes. Os diferentes informantes possibilitaram a triangulação de dados sobre o mesmo caso.

Uma análise transversal entre os casos foi realizada para identificar as características críticas e os padrões no processo de desenho de avaliação de impacto das empresas aceleradas. Foram comparados os diferentes desenhos de medição, os aspectos que influenciaram sua escolha e o papel dos diferentes atores nessa configuração, evidenciando as capacidades dinâmicas envolvidas.

### **O programa Green Sampa**

A ADESAMPA inaugurou o programa Green Sampa em 2022, buscando “apoiar o desenvolvimento do setor de inovação em sustentabilidade em resposta aos principais desafios ambientais da cidade de São Paulo, gerando inteligência, identificando sinergias, promovendo conexões e fomentando as boas práticas entre os principais atores deste ecossistema” (ADESAMPA, 2022c, p. 1). A programação da terceira edição foi dividida em dois módulos. O primeiro módulo (2022) buscou preparar as startups para atuar com consistência no setor de Negócios de Impacto Socioambiental; o segundo módulo (2023) buscou preparar as startups para o desenvolvimento e organização dos negócios, sob a perspectiva de mercado. No segundo módulo, as startups foram divididas em duas trilhas de capacitação segundo níveis de maturidade (ADESAMPA, 2022c; ADESAMPA, 2023). A trilha Play se destinou a negócios nos estágios de ‘ideação’, ‘validação’, enquanto a trilha Remix se destinou aos negócios em ‘tração’ e ‘escala’. Foram selecionadas inicialmente 32 startups segundo critérios definidos pela ADESAMPA (2022b; 2022c).

A Figura 1 mostra de forma esquemática as ações do programa Green Sampa que são alvo da presente pesquisa. As oficinas qualitativas se deram em formato presencial (3 horas) e as *masterclasses* e mentorias aconteceram em formato online (1 horas).

		MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	
MÓDULO 1 - 2022	Oficinas Qualificativas	Teoria da mudança	Empreendedorismo de Impacto Socioambiental	Avaliação de Impacto Socioambiental	Certificações para Negócios de Impacto Socioambiental	Rodada de negócio	
	Masterclasses	Teoria da Mudança - Apresentação de Case	Empreendedorismo de Impacto Socioambiental - Os ODS	Avaliação de Impacto Socioambiental - ESG	Certificações para Negócios de Impacto Socioambiental - Apresentação de Case		
	Mentorias	Mentorias aconteceram de acordo com demanda de cada start-up					
MÓDULO 2 - 2023	Tribo Play	Oficinas Qualificativas	Pesquisa, persona e jornada do usuário	Modelo de negócios e modelo de receita	Estratégia de validação	Gestão financeira	Business plan – dando o próximo passo
		Masterclasses	Jornada do usuário na prática	Effectuation	Não validou, e agora?	Como conseguir seu primeiro investimento?	Pitch
		Mentorias*	Segmentação de mercado, persona e jornada do usuário	Fontes de receita e modelo de receita	Test cards e learning cards	Plano de capacitação e aplicação do primeiro investimento	Pitch deck
	Tribo Remix	Oficinas Qualificativas	Marketing e comunicação	Dimensionamento de mercado e vendas	Direito empresarial	Gestão de inovação	Investimentos
		Masterclasses	Formação e gestão de comunidades	Técnicas de vendas	LGPD	Tendências e perspectivas	Venture building
		Mentorias*	Plano de marketing e comunicação	Dimensionamento de mercado e playbook de vendas	Contrato de compra e venda do produto / serviço	Pitch de saída	Pitch e pitch decks do negócio

**Figura 1.** Módulos 1 e 2 do Programa Green Sampa

Fonte: Desenvolvida pelos Autores a partir de ADESAMPA (2022c; 2023).

Organizações parceiras executoras foram contratadas para executar tais atividades com base em sua experiência na condução de projetos de capacitação em empreendedorismo e consultorias no setor público. Essas parceiras selecionaram, atribuíram e gerenciaram diferentes atores (professores e mentores) que executam as oficinas qualificativas, *masterclasses*, rodadas de negócio e sessões de mentoria. Dessa forma, o programa GreenSampa contou com diversos atores envolvidos desempenhando diferentes papéis, com diferentes repertórios e experiências, interagindo em uma relação de influência com as empresas aceleradas pelo programa.

A seguir, analisamos como cada capacidade dinâmica é manifestada nas relações entre os atores envolvidos no programa Green Sampa, especificamente no que tange a temática de indicadores de impacto e processos de avaliação e monitoramento.

### Apresentação dos resultados

A seguir, as quatro capacidades dinâmicas de transformação são analisadas individualmente.

A capacidade dinâmica de aprendizagem, associada a como empresas adquirem, assimilam, transformam e gerenciam conhecimento, pode ser identificada nas relações entre todos os atores do programa de aceleração. Os Termos de Referência para contratação das parceiras executoras (ADESAMPA, 2022c; 2023) englobavam a condução de capacitação em medição e indicadores de impacto, em especial no primeiro ciclo, contando com atividades práticas de preenchimento de ferramentas como a Teoria da Mudança durante as oficinas qualificativas. Entretanto, percebe-se com base nas respostas das 8 aceleradas à survey, apenas 5 haviam desenhado indicadores e apenas 4 já haviam executado processos de coleta de métricas de impacto ambiental e social. Além disso, também 2 a 4 delas contavam com ferramentas como Teoria da Mudança, Canvas e Modelo C.

O Termo de Referência para a contratação da parceira do ciclo 1 não exigiu o acompanhamento de desenho ou implantação de indicadores (ADESAMPA, 2022a; Entrevistado 017). Uma das parceiras executoras foi procurada informalmente por uma das startups para solucionar dúvidas e aprimorar o desenho de indicadores (Entrevistado 017). A própria ADESAMPA reconhece que apesar das oficinas qualificativas, não houve um mecanismo de entrega desses indicadores pelos negócios ao programa, e ressalta que

[...] faz todo sentido [a medição de indicadores] ser imposta, a gente fazer com que eles entendam que também eles precisam ter essas métricas [nas

próximas edições do programa], não só descobrir durante o programa e ainda continuar solto, sem ter uma ferramenta sem ter nada disso. (Entrevistado 005)

A parceira executora 1 mencionou que identificou na primeira oficina qualificativa que as startups tinham muitas dúvidas conceituais relacionadas a indicadores e mensuração de impacto e dificuldades de tangibilizar esse conhecimento (Entrevistado 017). Com base nisso, escolheram mostrar ‘o melhor dos mundos’ (Entrevistado 017) sobre o assunto, ou seja, o que poderia ser feito idealmente pelas startups.

As startups mencionaram que, nas oficinas qualificativas, as atividades de desenho de indicadores e as discussões fizeram com que elas compreendessem a importância de envolver terceiros (específicos a cada empresa, como investidores, usuários, comunidades atingidas, alunos etc.) na definição de indicadores e coleta de dados (Entrevistados 009 e 012). Essas discussões foram importantes na ampliação da análise crítica sobre indicadores (Entrevistados 009, 012 e 014), o que foi reafirmado pelos professores (Entrevistados 001 e 016).

Então através da realidade dos outros parceiros (outras aceleradas) que passaram no edital, no networking dentro do Green Sampa... foi fantástico... o acolhimento, as reflexões, as críticas e as opiniões... Os casos, o próprio estudo de caso de cada um, as identificações ou não... [...] Tudo isso contribuiu bastante... que eu acho que é para uma formação de uma visão até mais profissional do que a gente faz (Entrevistado 009)

As sessões de mentoria propiciaram adaptações e customizações de conteúdo ao longo da execução das sessões de acordo com necessidades específicas da acelerada (Entrevistados 001, 005 e 018). Os mentores revelaram, entretanto, que o tema medição e indicadores de impacto foi pouco abordado nas sessões individuais do módulo 2 (Entrevistado 007) quando comparado a outros assuntos.

A capacidade dinâmica de mudança, referente a como as organizações adaptam suas estratégias, cultura, estrutura a partir das diferentes demandas e pressões dos stakeholders, foi manifestada de forma particular nas diferentes relações da rede de stakeholders. A ADESAMPA realizou pesquisas e consultas periódicas com as aceleradas do ciclo anterior e identificou uma necessidade maior de conteúdos voltados para a sustentabilidade (inserir quote literal aqui). Com base nisso, o programa passou por um redesenho em que trabalhou no Módulo 1 temáticas específicas de impacto socioambiental. Esse redesenho também fez com que a agência escolhesse contratar duas parceiras executoras diferentes especializadas nos temas de seus módulos (Entrevistado 018).

[...] a gente percebe que muitas das empresas que trabalham muito bem com [...] o impacto, não trabalham tão bem com business. Das que trabalham muito bem com business, não sabem muito bem sobre [impacto]. Então, são poucas as que conjugam as duas coisas (Entrevistado 018)

Além disso, a ADESAMPA identificou que os níveis de maturidade dos negócios demandavam conteúdos diferentes e, assim, propôs-se que o módulo 2 fosse dividido em duas trilhas com conteúdos de negócio que refletissem seu estágio de maturidade (Entrevistado 018). Mesmo com a separação, as preocupações das aceleradas sobre o tema durante as ações coletivas de capacitação se mostraram demasiadamente específicas a cada negócio (Entrevistados 001, 007 e 016).

Professores afirmaram que a heterogeneidade entre startups presentes nas ações de capacitação – como diferentes perfis de empreendedores e diferentes estágios de negócio – influenciaram o interesse e a habilidade de cada startup sobre o tema (Entrevistados 001, 007 e 017).

[...] se o empreendedor é aquele muito tipo... aquele estereótipo de empreendedor mesmo, de ‘vamos vender’, esse cara está olhando menos para indicador e mais para fazer o negócio dele crescer. Mas se a gente pega um empreendedor, inclusive tem alguns casos no programa, que são pesquisadores ou que são professores, que vêm da academia, esses têm mais propensão a debruçar sobre os indicadores [...] eu vi gente que estava bem na ideia, mas que veio da academia, e que por isso já estava pensando: ‘como é que eu vou medir meu impacto?’, mesmo que ele ainda não existisse (Entrevistado 017).

Isso significa que houve diferentes questionamentos e dúvidas apresentados pelas aceleradas aos professores sobre medição e indicadores de impacto segundo perfil dos presentes em ações de capacitação e segundo nível de maturidade de cada startup (Entrevistados 003, 010, 014 e 018). Outra mudança importante implementada pelo programa consistiu na inserção das sessões de mentoria no Termo de Referência para contratação do módulo 2. Em edições anteriores, essas mentorias eram feitas de forma coletiva e, nessa edição passaram a ser individuais. No primeiro módulo, eram conduzidas pela própria equipe da ADESAMPA conforme demanda dos negócios, mas identificou-se a necessidade de contratação de equipe especializada para atender às aceleradas com mais frequência (Entrevistado 018). Essa adaptação dos conteúdos conforme percepção das demandas dos negócios reflete a capacidade de aprendizagem da ADESAMPA em gerar transformações estruturais importantes no desenho do programa alocando parceiros executores específicos para cada demanda.

A capacidade dinâmica de networking, relacionada a como as organizações selecionam e articulam stakeholders e se envolvem na formação de parcerias, redes e relacionamentos, se manifesta em diferentes perspectivas. A ADESAMPA utilizou-se do networking inicialmente para convidar a empresa contratada no módulo 1 a submeter uma proposta ao Termo de Referência, pois uma das gestoras do programa havia feito um curso na empresa contratada (Entrevistados 017 e 018). Além disso, uma das exigências da ADESAMPA na contratação da parceira 1 foi que os professores do primeiro módulo não se repetissem (Entrevistado 017). Esta, por sua vez, utilizou-se da sua rede de contatos para recrutar professores para ações de capacitação e organizações para o momento de rodada de negócios (Entrevistados 017 e 019).

Já com a parceira do módulo 2, a ADESAMPA já havia trabalhado previamente com profissionais dessa instituição e executou a sua contratação a partir do reconhecimento de notória especialização (Entrevistados 002 e 018) e critérios de credibilidade de mercado e expertise acadêmico para executar um artigo científico acerca do programa, demandado no Termo de Referência (Entrevistado 018). Essa organização também se valeu da sua rede de contatos para o recrutamento de professores e mentores para a realização de ações de capacitação.

Além disso, professores e mentores do programa estimularam as aceleradas a ampliar sua rede de contatos e ‘ir pra rua’ a fim de ampliar o olhar e conhecimentos sobre o impacto das empresas (Entrevistados 001, 007, 009, 011 e 014).

“eu vivo pegando no pé deles no sentido de... ‘cara, vai pra rua, conversa, troca ideia, bate-papo [...] E ainda, num segundo momento, [a pessoa] virou e falou assim: ‘[...] no mesmo momento em que você trouxe essas questões, um novo público se desenhou na nossa cara e a gente não estava nem olhando pra cara dele (Entrevistado 001).

Mentores também promoveram ativamente o networking conectando as empresas mentoradas com outros atores que fossem relevantes para as demandas apontadas. Além disso, no evento de rodada de negócios ao final do primeiro módulo propiciou que as aceleradas entrassem em contato com potenciais parceiros, investidores e clientes (Entrevistados 012, 017 e 018). Essas, por sua vez, se valeram da legitimação do programa para ‘abrir portas’ (Entrevistado 005), apresentar a empresa ao mercado e estabelecer conexões com novos atores. Em diversas ocasiões a ADESAMPA, professores e mentores ressaltaram a importância de ter indicadores bem desenhados e de mensurar os impactos para utilizar momentos de conexão promovidos. Principalmente empresas que estão captando recursos e buscando investidores (Entrevistados 007, 017 e 018).

A capacidade dinâmica de relacionamento, relacionada a como organizações estabelecem, desenvolvem e fortalecem relações com diferentes grupos de stakeholders por meio de infraestrutura, rotinas de aprendizagem e o comportamento colaborativo, se mostrou heterogêneo durante o primeiro módulo, quando as sessões de mentoria foram realizadas *on demand* pela ADESAMPA com as diferentes aceleradas (Entrevistados 001, 010, 011, 012 e 018). Algumas aceleradas buscaram a agência continuamente para tirar dúvidas e pedir orientações e sugestões da ADESAMPA segundo suas realidades (Entrevistados 005, 011 e 18), enquanto outras não requisitaram encontros com frequência (Entrevistado 010).

Quanto à relação com as parceiras executoras, a ADESAMPA buscou relações de confiança ou credibilidade com as instituições envolvidas (Entrevistados 005, 011 e 018) e, assim, estabeleceu nos termos de contratação relações segundo entregas de ações previstas nos seus editais, ou seja, na execução das oficinas qualificativas, *masterclasses*, rodadas de investimento e sessões de mentoria. Dessa forma, não se estabeleceu uma relação entre ADESAMPA e parceiras executoras sobre impacto promovido ou gerado nas aceleradas por essas ações, mas sim pela execução dessas (Entrevistados 002 e 018). Esse vínculo se vê refletido nas afirmações de ambos os atores (Entrevistados 002 e 018) sobre expectativas de entrega segundo os termos estabelecidos na contratação.

“E aí foi quando também a gente falou: ‘E agora, quem que vai entregar isso?’ E aí onde entrou a (Executora 2) com a sua capacidade para poder entregar.” (Entrevistado 005)

“[...] o contrato [é] público baseado em execução, não em resultado. Então a gente reporta o que a gente fez. [...] Importa o que a gente fez e não tem nenhum indicador. O que a startup está fazendo para fora não interessa.” (Entrevistado 002)

E, da mesma forma, foi orientador dos vínculos estabelecidos entre parceiras executoras e professores / mentores do programa. Isso é evidenciado pelas afirmações de que os papéis dos professores e mentores estavam restritos à realização de ações de capacitação em grupo ou individuais (Entrevistados 001 e 015).

Por outro lado, essa relação contratual pode ser também compreendida no relacionamento estabelecido entre professores / mentores e as aceleradas. Pela atuação pontual dos diferentes professores do programa, os vínculos entre as duas partes parecem ter sido limitadores quanto a trocas e transparência de dados e informações por parte das aceleradas (Entrevistados 007, 014 e 019).

“[...] eu não estou sendo muito envolvida com esse projeto na verdade. Eu só fui convidada para fazer essa essa palestra (*masterclass*). No caso, essa aula, e era uma aula bem curta eu não tenho... Eu não conheço bem o projeto de verdade.” (Entrevistado 015)

Entre as aceleradas, por fim, percebeu-se que houve trocas e vislumbre de novos negócios por meio da formação de vínculos entre alguns empreendedores (Entrevistados 014 e 018), mas que não geraram novas perspectivas de medição de impacto ou uso de indicadores (Entrevistados 009, 012 e 014).

## **Discussão**

O processo de desenho de indicadores de impacto e avaliação em um programa de aceleração se revela como um processo cocriativo em que os stakeholders empregam as capacidades dinâmicas de transformação no gerenciamento de suas relações (DENTONI *et al.*, 2016), influenciando seu design. O programa Green Sampa apresentou uma diversidade de atores que desempenharam diferentes papéis no programa como um todo e na elaboração dos desenhos de avaliação de impacto das aceleradas, em específico.

Identificou-se primeiramente a importância da capacidade dinâmica de aprendizado entre os atores, em especial da ADESAMPA ao empregar práticas para entender as demandas dos negócios em edições anteriores para empregar mudanças estruturais profundas que impactaram diretamente como o programa estruturou os módulos e oficinas qualificativas, oferecendo conteúdos específicos sobre impacto socioambiental e indicadores nesta edição. Essa capacidade dinâmica se relaciona diretamente com a capacidade de mudança, pois a partir das rotinas de aprendizado é possível realizar mudanças mais eficazes e embasadas nas demandas dos negócios. A agência, portanto, utilizou-se de sua capacidade de networking e das parceiras contratadas para encontrar professores e mentores especialistas nas temáticas almejadas a fim de trazerem conteúdos relevantes às empresas aceleradas, o que propiciaria uma maior influência do programa no repertório e na aquisição de conteúdo dos negócios.

Apesar dessas mudanças, no entanto, percebe-se algumas limitações do novo desenho, pois ao separar as empresas executoras dos dois módulos e não promover alinhamento tanto entre as empresas como com os professores e mentores, algumas informações sobre a execução do programa ficavam compartimentalizadas e não eram costuradas ou resgatadas posteriormente, ficando fortemente concentradas na agência. Esse cenário reflete que a capacidade dinâmica de relacionamento não foi amplamente empregada, gerando a ausência de continuidade das relações promovidas pelo programa e o desconhecimento de dados e informações sobre o programa como um todo por parte dos stakeholders envolvidos. Uma das razões para essa desagregação é o fato de as relações terem sido pautadas em termos contratuais e baseadas em entregáveis, mas não em impacto. As parceiras executoras e os professores eram avaliados, portanto, no número de horas e de oficinas realizadas e não no quanto as empresas aceleradas incorporaram os aprendizados. A própria ADESAMPA reconhece a necessidade de integrar mecanismos de verificação desses resultados nas próximas edições, exigindo que as empresas aceleradas reportem seus indicadores e resultados nas inscrições e ao longo do programa. Assim, a falta desses instrumentos que asseguram aos parceiros executores o acompanhamento dos conteúdos e que exijam entregas dos negócios das atividades propostas fez com que o tema fosse pouco abordado diretamente nas interações formais do programa e, ao mesmo tempo, quando trazido, se revelava genérico ou pouco prático às aceleradas, dificultando por elas a incorporação em suas rotinas (DENTONI *et al.*, 2016). A influência que o programa de aceleração teve no desenho de indicadores e de processos de avaliação e monitoramento foi limitada por esses fatores.

Mesmo assim, a capacidade de mudança foi reconhecida pelos atores que adaptam, criaram ou refinaram (DENTONI *et al.*, 2016) suas métricas e indicadores de impacto a partir das interações e aprendizados promovidos pelo programa. Os diferentes níveis de maturidades das startups fez com que alguns negócios em estágios iniciais tivessem maior dificuldade em tangibilizar os indicadores e métodos de avaliação. Mesmo que pressões dos stakeholders não tenham sido reconhecidas ou consideradas para que mudanças acontecessem (NENONEN *et*

*al.*, 2019), as aceleradas identificaram que o programa trouxe um novo olhar sobre qual seria o impacto real que cada startup deseja promover.

As ações formalmente estabelecidas pelo programa geraram participação, engajamento e interesse dos diferentes atores em trocar e gerar conhecimentos, entre si, com os professores e mentores, nas rodadas de negócio e nas atividades propostas durante o programa para que os negócios “fossem para a rua”. Isso ampliou as capacidades de networking e relacionamento das empresas aceleradas e evidenciou o conhecimento gerado pelos próprios stakeholders ao interagirem entre si (KAZADI *et al.*, 2016).

Dessa forma, programas de aceleração conseguem influenciar os desenhos de indicadores e métodos de avaliação de impacto de suas aceleradas em alguma medida quando incorporam esses conteúdos em suas atividades. No entanto, programas complexos que envolvam muitos stakeholders, apesar de permitirem uma ampliação das capacidades de networking, exigem que as capacidades de relacionamento promovam alinhamento entre todos os atores envolvidos para garantir que as atividades realizadas com as aceleradas sejam trabalhadas posteriormente de forma transversal ao longo das trilhas de conhecimento. Além disso, é necessário que sejam criadas rotinas e mecanismos formais de entrega das atividades e dos dados pelas empresas aceleradas ao programa, bem como devolutivas e acompanhamento dessas informações ao longo do tempo, para que o programa consiga visualizar a evolução e real assimilação dos conhecimentos ofertados pelas empresas e que a capacidade de mudança das empresas consiga ser acessada pelo programa.

## **Conclusão**

O presente trabalho teve como objetivo analisar como acontece a influência da aceleradora no desenho de processos de avaliar o impacto socioambiental de suas aceleradas, por meio de capacidades dinâmicas. Identificou-se, a partir da metodologia de estudo de caso qualitativo, que programas de aceleração podem influenciar empresas aceleradas em seus modelos por meio das capacidades de aprendizado, mudança, networking e relacionamento ao incorporar especialistas nesta temática e ampliar a rede de contatos dos negócios. No entanto, programas que envolvem múltiplos stakeholders requerem atenção à gestão do relacionamento com esses stakeholders, bem como a aplicação de rotinas de entrega das atividades pelas empresas para fins de acompanhamento do aprendizado e da mudança.

Esse estudo tem suas limitações ao estudar apenas uma edição de um programa de aceleração que está em andamento, bem como conseguir informações em profundidade de apenas 5 empresas aceleradas. Estudos futuros podem acompanhar múltiplas turmas e comparar diferentes programas de aceleração para compreender se diferenças no desenho dos programas influenciam esses resultados. Além disso, alguns frutos dos conhecimentos adquiridos nos programas de aceleração podem se manifestar apenas após algum tempo de seu término. Dessa forma, estudos futuros podem investigar empresas aceleradas passado um tempo de sua aceleração para verificar quais conhecimentos foram incorporados pelas empresas. Por fim, identificou-se que algumas empresas em estágio inicial não tinham robustez suficiente para tangibilizar indicadores e práticas de mensuração. Dessa forma, estudos que se foquem em empresas em estágios mais avançados ou que já estejam captando investimentos possam fornecer maiores insights sobre o processo.

## Referências

- ADESAMPA (2022a). *Edital de chamada pública nº 05/2022 para seleção de negócios inovadores em tecnologias verdes e aceleração no âmbito programa “Green Sampa” e acesso ao “Hub Green Sampa*. Prefeitura da Cidade de São Paulo.
- ADESAMPA (2022b). *Selecionados programa Green Sampa - Turma 2022/2023*. Prefeitura da Cidade de São Paulo.
- ADESAMPA (2022c). Termo de referência: execução de oficinas , *masterclasses* e mentorias individuais para programa Green Sampa – Módulo 1. Prefeitura da Cidade de São Paulo.
- ADESAMPA (2023). Termo de referência: execução de oficinas, *masterclasses* e mentorias individuais para programa Green Sampa – Módulo 2. Prefeitura da Cidade de São Paulo.
- 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.
- Barki, E., Comini, G. M. & da Gama Torres, H (2019). Negócios de impacto socioambiental no Brasil.
- Bergmann, T. & Utikal, H. (2021). How to Support StartUps 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.
- Braun, V., Clarke, V., Boulton, E., Davey, L., & McEvoy, C. (2021). The online survey as a qualitative research tool. *International journal of social research methodology*, 24(6), 641-654.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder governance: Solving the collective action problems in joint value creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 214-236.
- Crane, B. (2020). Revisiting who, when, and why stakeholders matter: Trust and stakeholder connectedness. *Business & Society*, 59(2), 263-286.
- 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*.
- Dentoni, D., Bitzer, V., & Pascucci, S. (2016). Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. *Journal of business ethics*, 135, 35-53.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction management & economics*, 20(7), 621-631.
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really?. *Strategic Organization*, 19(1), 147-160.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Gilles, Frabrice; L’Horty, Yannick; Mihoubi, Ferhat (2022). Assessing the effects of a nonfinancial business accelerator program on firm performances: the Bpifrance SME accelerator. *LEM - Lille Économie Management*.

- Góes, H. A. D. A., Reis, G. G., & Abib, G. (2022). When stakeholder theory meets justification theory: an intersection proposal. *Cadernos EBAPE. BR*, 19, 901-917.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. D. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 17, 858-869.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.
- Jarratt, D. (2008). Testing a theoretically constructed relationship management capability. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 1106-1132.
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of business research*, 69(2), 525-540.
- Kocollari, U., & Lugli, E. (2020). Social Accounting at Work: An Analysis of Social Impact Measurement Models. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 16(1), 31-43.
- Ladeia, M. D. A. (2019). Acelerando negócios no Brasil: um estudo comparativo entre aceleradoras de impacto e tradicionais.
- Lazzarini, S. G. (2018). The measurement of social impact and opportunities for research in business administration. *RAUSP Management Journal*, 53, 134-137.
- 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.
- Mascena, K. M. C., Santos, F. V., & Stocker, F. (2021). Priorização de Stakeholders em Gestão de Projetos: Aplicação do Método de Análise de Hierarquia Multicritério–AHP. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 6(1), 4.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, 142, 437-459.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Move (2021). Aceleradoras de impacto: Avaliação da efetividade.
- Nenonen, S., Storbacka, K., & Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 617-639.
- Perks, H., & Moxey, S. (2011). Market-facing innovation networks: How lead firms partition tasks, share resources and develop capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1224-1237.
- Pnud (2017). Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Aceleração de Negócios de Impacto: um olhar sobre as práticas atuais.
- Quintessa (2021). Guia 2.5: Mapeamento de iniciativas que desenvolvem e investem em impacto no Brasil - 2019/2020
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 82-115.

- 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.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review*, 22(4), 887-910.
- Stocker, F., de Arruda, M. P., de Mascena, K. M., & Boaventura, J. M. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071-2080.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Valle, C. D., & Sarturi, G. (2022). Capacidades dinâmicas para gestão de stakeholders. *Cadernos EBAPE. BR*, 20, 527-542.