

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**ELISÂNGELA MARLIZE DALPIAZ DE AZEREDO**

**EVITANDO *MISSION DRIFT*:**

**O Papel das Aceleradoras na Manutenção da Lógica Híbrida dos Negócios de  
Impacto Social**

**São Leopoldo**

**2018**

ELISÂNGELA MARLIZE DALPIAZ DE AZEREDO

**EVITANDO *MISSION DRIFT*:**

**O Papel das Aceleradoras na Manutenção da Lógica Híbrida dos Negócios de Impacto Social**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto

São Leopoldo

2018

A993e Azeredo, Elisângela Marlize Dalpiaz de  
Evitando *Mission drift*: o papel das aceleradoras na  
manutenção da lógica híbrida dos negócios de impacto social  
/ Elisângela Marlize Dalpiaz de Azeredo. – 2018.  
146 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São  
Leopoldo, 2018.

“Orientador: Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt  
Marconatto.”

1. Mission drift. 2. Aceleradoras sociais. 3. Negócios –  
Impacto social. I. Título.

CDU 658

ELISÂNGELA MARLIZE DALPIAZ DE AZEREDO

**EVITANDO *MISSION DRIFT*:**

**O Papel das Aceleradoras na Manutenção da Lógica Híbrida dos Negócios de Impacto Social**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovada em 27/03/2018.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Claudia Cristina Bitencourt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

---

Prof. Dr. Douglas Wegner – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aos meus pais, por me mostrarem o caminho;

Ao meu amor, por caminhar ao meu lado.

Amo vocês!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por guiar os meus passos e conduzir os meus caminhos ao encontro dos meus propósitos;

Aos meus pais, por terem me ensinado os valores que alicerçam a minha trajetória e por instigarem em mim a incessante vontade de aprender;

Ao meu marido, não tenho palavras para agradecer por ter embarcado nesta experiência intensa e enriquecedora comigo, não apenas durante a realização desta dissertação, mas ao longo dos dois anos de curso. Tenho plena convicção de que eu não teria conseguido sem o teu apoio, paciência, parceria, compreensão e amor. Esta conquista é nossa;

Aos meus irmãos, Rodrigo e Luana, por estarem ao meu lado e me apoiarem em mais esta etapa da vida;

Aos irmãos, que os meus irmãos e o meu marido me deram, Bruna, Maurício, Luís, Priscila, Carlos e Steffani, assim como ao meu sogro e a sogra, por fazerem da nossa convivência uma fonte de energia; a Vó Bete, pelos mimos alimentares; e a pequena Sara, pelo poder tranquilizador do seu sorriso;

Às minhas famílias Boff, Dalpiaz e Azeredo, e aos meus amigos, pelas orações, palavras e pensamentos positivos;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Diego Marconatto, pela generosidade ao compartilhar seu conhecimento e suas experiências, pela paciência nos momentos de dificuldade e pela serenidade com que me guiou durante todo o mestrado;

A todos os professores que contribuíram para que o mestrado fosse uma experiência, efetivamente, transformadora; e aos colegas que compartilharam esta caminhada comigo, em especial a Tatiane, pela parceria e amizade, e ao Marcos, pelas dicas, sempre muito pertinentes, desde o primeiro semestre do curso;

À minha gestora, pela flexibilidade, e aos meus colegas, pelas palavras de incentivo;

À CAPES, pela bolsa de estudos concedida;

Ao ICE, por apoiar esta pesquisa e por me permitir continuar imersa na temática ao longo deste ano;

Às aceleradoras e aos negócios de impacto social que se propuseram a participar deste estudo, pela contribuição com esta dissertação e com a minha formação como pessoa.

## RESUMO

O interesse pelos negócios de impacto social vem crescendo nas últimas décadas, tendo em vista que estes negócios representam uma fonte promissora de geração de valor social, econômico e financeiro. Entretanto, ao aliarem criação de valor social e sustentabilidade financeira, combinam elementos provenientes de lógicas institucionais diferentes, podendo enfrentar desafios inerentes a esta junção. Desta forma, a fim de que estes negócios obtenham êxito, faz-se necessário o desenvolvimento de um ecossistema de suporte robusto. Dentre os atores do ecossistema, destacam-se as aceleradoras, que visam apoiar o crescimento destes negócios, na fase inicial ou de expansão, exercendo, desta forma, um papel importante na construção e desenvolvimento das lógicas institucionais nestes negócios. Por consequência, influenciam a forma pela qual evitam *mission drift*, fenômeno que consiste no distanciamento do negócio da sua missão social. Sendo assim, o objetivo deste estudo é analisar as estratégias utilizadas pelas aceleradoras para assegurar e monitorar que os negócios de impacto mantenham a lógica híbrida, alcançando o equilíbrio entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira, evitando *mission drift*. A fim de atingir o objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso múltiplo, com quatro aceleradoras, que atuam com negócios de impacto social. Por meio da compreensão do papel que exercem na manutenção da lógica híbrida dos negócios impulsionados por elas, identificaram-se as fontes de *mission drift*, bem como as estratégias para evitar o fenômeno durante o programa de aceleração, contribuindo, desta forma, com o campo teórico e gerencial. As implicações teóricas do estudo consistem na identificação da influência que as aceleradoras exercem nos negócios de impacto impulsionados por elas, por meio das estratégias utilizadas para assegurar a manutenção da lógica híbrida, contribuindo tanto para o estudo das lógicas institucionais quanto do fenômeno *mission drift*. No que tange às contribuições gerenciais, fornece um conjunto de estratégias a serem utilizadas pelas aceleradoras, a fim de assegurar e monitorar a manutenção do equilíbrio entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira nos negócios que aceleram.

**Palavras-chave:** Aceleradoras sociais. Negócios de impacto social. *Mission drift*. Lógicas institucionais.

## ABSTRACT

The interest by the social enterprises has been growing in recent decades, considering that these organizations represent a promising source for generating social, economic and financial value. However, as they ally social value creation and financial sustainability, they combine elements from different institutional logics and may face challenges inherent to this combination. In this way, in order that these organizations achieve success, it is necessary to develop a robust support ecosystem. Among the actors of the ecosystem, the accelerators stand out. They aim to support the growth of social enterprises at an early stage or an expansion stage, exercising, in this way, an important role in the construction and development of institutional logics in these organizations. Consequently, they influence the way in which them avoid mission drift, a phenomenon that consists in the detachment of a business from its social mission. Therefore, the objective of this study is to analyze the strategies used by the accelerators to ensure and to monitor that the social enterprises maintain the hybrid logic, achieving the balance between the creation of social value and financial sustainability, avoiding mission drift. In order to achieve the proposed objective, it was conducted a multiple case study, with four accelerators, working with social enterprises. The sources of mission drift, as well as the strategies to avoid the phenomenon during the acceleration were identified through the understanding of the role that the accelerators exercise in maintaining the hybrid business logic in the business fueled by them, contributing, in this way, with the theoretical and managerial field. The theoretical implications of the study consist in the identification of the influence that the accelerators exert over the social enterprises boosted by them, through the strategies used to ensure the maintenance of the hybrid logic, contributing to the study of institutional logics as well as to the phenomenon of mission drift. Regarding the managerial contributions, the study provides a set of strategies to be used by the accelerators, in order to ensure and monitor the maintenance of the balance between the creation of social value and the financial sustainability in the business accelerated by them.

**Key-words:** Social accelerators. Social enterprises. Mission drift. Institutional logics.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Teórica da Dissertação .....	20
Figura 2 – Integração da Lógica Financeira e Social .....	24
Figura 3 – Modelo Teórico.....	53
Figura 4 – Síntese dos Resultados da Aceleradora Alfa .....	78
Figura 5 – Síntese dos Resultados da Aceleradora Beta.....	90
Figura 6 – Síntese dos Resultados da Aceleradora Delta.....	101
Figura 7 – Síntese dos Resultados da Aceleradora Gama .....	117
Figura 8 – Sintetização dos Achados do Estudo.....	125

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipologia Ideal de Setores e Responsabilidades.....	22
Quadro 2 – Principais Características das Aceleradoras Sociais.....	31
Quadro 3 – Principais Fontes Identificadas de <i>Mission Drift</i> .....	45
Quadro 4 – Estratégias para Evitar <i>Mission Drift</i> .....	51
Quadro 5 – Entrevistados.....	61
Quadro 6 – Categorias e Subcategorias de Análise.....	64
Quadro 7 – Principais Características das Aceleradoras Estudadas .....	118
Quadro 8 – Processo de Seleção.....	120

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	16
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS.....	21
<b>2.1.1 Os Negócios de Impacto Social</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.2 A Importância das Organizações Híbridas na Sociedade Atual</b> .....	<b>26</b>
<b>2.1.3 Organizações Híbridas de Suporte</b> .....	<b>26</b>
2.1.3.1 Aceleradoras .....	27
2.1.3.2 Aceleradoras Sociais.....	29
2.2 LÓGICAS INSTITUCIONAIS.....	34
<b>2.2.1 Definição de Lógicas Institucionais</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.2 Lógicas Institucionais Múltiplas e Conflitantes</b> .....	<b>36</b>
2.3 <i>MISSION DRIFT</i> .....	39
<b>2.3.1 Principais Fontes Conhecidas de <i>Mission Drift</i></b> .....	<b>41</b>
<b>2.3.2 Estratégias para Evitar <i>Mission Drift</i></b> .....	<b>45</b>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>54</b>
3.1 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL.....	54
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	55
3.3 SELEÇÃO DOS CASOS .....	56
3.4 COLETA DE DADOS .....	58
<b>3.4.1 Entrevistas</b> .....	<b>58</b>
<b>3.4.2 Análise Documental</b> .....	<b>62</b>
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	63
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>66</b>
4.1 ALFA .....	66
<b>4.1.1 Lógicas Institucionais</b> .....	<b>67</b>
<b>4.1.2 Seleção</b> .....	<b>69</b>
<b>4.1.3 Aceleração</b> .....	<b>70</b>

4.1.4 Graduação.....	73
4.1.5 Síntese e Discussão dos Resultados Encontrados na Aceleradora Alfa..	75
4.2 BETA.....	78
4.2.1 Lógicas Institucionais.....	79
4.2.2 Seleção.....	81
4.2.3 Aceleração .....	83
4.2.4 Graduação.....	86
4.2.5 Síntese e Discussão dos Resultados Encontrados na Aceleradora Beta.	87
4.3 DELTA.....	90
4.3.1 Lógicas Institucionais.....	91
4.3.2 Seleção.....	93
4.3.3 Aceleração .....	94
4.3.4 Graduação.....	98
4.3.5 Síntese e Discussão dos Resultados Encontrados na Aceleradora Delta	99
4.4 GAMA.....	102
4.4.1 Lógicas Institucionais.....	103
4.4.2 Seleção.....	105
4.4.3 Aceleração .....	106
4.4.4 Graduação.....	112
4.4.5 Síntese e Discussão dos Resultados Encontrados na Aceleradora Gama	113
.....	
4.5 SÍNTESE DOS CASOS ESTUDADOS.....	117
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	126
REFERÊNCIAS.....	130
APÊNDICE A – QUADRO RESUMO DA REVISÃO DA LITERATURA.....	137
APÊNDICE B – PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO .....	140
APÊNDICE C – CARTA CONVITE.....	143
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	144
APÊNDICE E – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM ACELERADORAS .....	145
APÊNDICE F – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL .....	146

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as fronteiras tradicionais entre os modelos organizacionais vêm se tornando cada vez mais indistintas. (BATTILANA et al., 2012; SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015). As organizações comerciais atuam em questões sociais e ambientais, as organizações sem fins lucrativos desenvolvem modelos de negócio financeiramente sustentáveis e os governos utilizam abordagens baseadas no mercado para fornecer serviços à população. (SABETI, 2011). Neste cenário, emergem as organizações híbridas, um novo formato organizacional que permite que características provenientes de modelos distintos coexistam. (BILLIS, 2010; DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014).

As organizações híbridas podem adotar diferentes formatos, sendo um deles os negócios de impacto social ou, simplesmente, negócios de impacto. Este modelo é caracterizado pela proposta social e ambiental, bem como pela combinação de objetivos que podem parecer incompatíveis à primeira vista: a sustentabilidade<sup>1</sup> financeira e a criação de valor social<sup>2</sup>. (ARENA, 2007; BATTILANA E LEE, 2014; CORNFORTH, 2014; MOURA, COMINI E TEODÓSIO, 2015; SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015; SPEAR, CORNFORTH E AIKEN, 2009). Por este motivo, desenvolvem uma experiência valiosa na combinação de valor financeiro e social, haja vista que, a fim de cumprirem sua missão, faz-se necessário que sejam eficazes em ambas as atividades. (SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015).

Os negócios de impacto têm sido tema de grande interesse entre políticos, profissionais e acadêmicos (DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014; RAMUS E VACCARO, 2014; WILSON E POST, 2013), por serem vistos como uma fonte promissora de geração de valor social, econômico e ambiental (SABETI, 2011), além de uma grande promessa para alcançar impacto social. (SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015). No entanto, ao aliarem sustentabilidade financeira e criação de valor social, estes negócios combinam elementos provenientes de lógicas institucionais diferentes, que não coexistiam em uma mesma organização até então. (BATTILANA E DORADO, 2010; PACHE E SANTOS, 2013).

---

<sup>1</sup> O termo sustentabilidade, neste estudo, é utilizado estritamente para se referir aos negócios que mantêm uma realidade financeira equilibrada.

<sup>2</sup> O valor social se refere ao valor criado pela organização para a sociedade ao alcançar a sua missão, podendo incluir ganhos sociais ou benefícios ambientais (SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015).

Neste sentido, apesar de extremamente promissores, os negócios de impacto são organizações relativamente frágeis, que percorrem uma linha tênue entre alcançar a missão social e se sustentar financeiramente no mercado. (SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015). Desta forma, faz-se necessário o desenvolvimento de parcerias (DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014), bem como a existência de um ecossistema de suporte robusto, a fim de que estes negócios tenham êxito. (SABETI, 2011). Dentre os atores do ecossistema, encontram-se as organizações híbridas de suporte, que fornecem serviços de orientação empreendedora para os participantes do ecossistema. (ROUNDY, 2017).

Um modelo de organização híbrida de suporte são as aceleradoras sociais, que visam apoiar o crescimento e a obtenção de escala dos negócios de impacto (PANDEY et al., 2017), na fase inicial ou de expansão do negócio. (LIMEIRA, 2014). Ao desempenharem esta função, estas organizações exercem um papel importante no desenvolvimento do empreendedorismo social (CASASNOVAS E BRUNO, 2013), uma vez que se tem aumentado o reconhecimento de que o suporte nas fases iniciais do negócio é fundamental para o seu crescimento, de forma sustentável. (LALL, BOWLES E BAIRD, 2013). Contudo, ao atuarem junto aos negócios nesta fase, as aceleradoras sociais exercem um papel crítico na introdução e na difusão das lógicas institucionais nestes negócios. (ROUNDY, 2017).

As lógicas institucionais são um conjunto de princípios, valores, crenças e regras, que orientam o comportamento dos indivíduos nas suas áreas de atuação. (FRIEDLAND E ALFORD, 1991; THORNTON, 2004). Os negócios de impacto, assim como o ecossistema do empreendedorismo social, são reconhecidos pela lógica híbrida que os compõem, na medida em que são regidos pela lógica do mercado, que requer a sustentabilidade financeira, e pela lógica social, que guia a organização na sua missão e propósito social e ambiental. (CORNFORTH, 2014; DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014; PACHE E SANTOS, 2013; SMITH, GONIN E BESHAROV, 2013).

A junção destas lógicas em um mesmo negócio pode se transformar em uma fonte de tensão organizacional (ARENA, 2007; AUSTIN, STEVENSON E WEISKILLERN, 2006; CORNFORTH, 2014), tendo em vista que, embora a geração de lucros seja legítima nos negócios de impacto, tais organizações não são caracterizadas pela busca da maximização do lucro, dado que o seu propósito principal está relacionado à missão social. (DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014). Dentre as consequências, os esforços para gerar sustentabilidade financeira podem

resultar na perda ou abandono da sua missão social, um risco conhecido como *mission drift*<sup>3</sup>. (AULT, 2016; JONES 2007; WEISBROD, 2004).

O termo *mission drift* é utilizado para nomear um processo de mudança organizacional, decorrente do distanciamento da organização da sua missão principal. (CORNFORTH, 2014). O conceito foi vinculado, predominantemente, aos negócios de impacto, uma vez que por utilizarem atividades comerciais para se financiarem de modo sustentável, há a possibilidade de que o foco do negócio se concentre nestas atividades, geradoras de excedente de capital. (EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014).

Dentre as consequências de *mission drift* nestes negócios, destaca-se a dificuldade no relacionamento com alguns *stakeholders*<sup>4</sup>, a partir do momento em que eles percebem que as ações organizacionais não estão em linha com o seu propósito (BENNETT E SAVANI, 2011). Além do surgimento de conflitos dentro da própria organização, pois os funcionários passam a ter objetivos e prioridades conflitantes. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010). Em síntese, tendo em vista que a missão principal deste modelo de negócio está relacionada à criação de valor social, na medida em que se distancia desta missão, afetando negativamente os indivíduos que instigaram o seu surgimento, perde a razão da sua existência. (EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014).

Embora o impacto potencial da ocorrência de *mission drift* seja relevante, apenas recentemente estudos enfocaram nas causas que originam o fenômeno, bem como nas estratégias a serem adotadas para evita-lo. No entanto, não foram encontradas evidências de estudos a respeito de *mission drift*, que analisaram o tema a partir da perspectiva das aceleradoras sociais.

Tendo em vista que elas exercem influência importante sobre os negócios de impacto nas fases iniciais do negócio, acabam transmitindo para eles os seus valores acerca de como conciliar as lógicas institucionais existentes nestes negócios no nível intraorganizacional, na busca pelo equilíbrio entre estes elementos (ROUNDY, 2017), atuando diretamente no alinhamento entre sustentabilidade financeira e missão social. Isto ocorre porque quando um participante do ecossistema interage com as

---

<sup>3</sup> Optou-se pelo uso do termo original em inglês, tendo em vista a falta de termo equivalente na literatura brasileira, que denomine o fenômeno. Além disso, apesar do êxito dos negócios de impacto social estar atrelado tanto a criação de valor social quanto a sustentabilidade financeira, estudos a respeito de *mission drift* enfatizaram a priorização do desempenho financeiro em detrimento ao social.

<sup>4</sup> A maioria das organizações possui cinco principais grupos de *stakeholders*: acionistas/proprietários, colaboradores, clientes, comunidade local e a sociedade como um todo (CARROLL, 1991).

organizações de suporte, como, por exemplo, as aceleradoras, especialmente no início de suas atividades, é exposto às lógicas que dirigem estas organizações e que são dominantes nelas. (ROUNDY, 2017).

Adicionalmente, as aceleradoras contribuem fortemente para o processo de escala dos negócios de impacto. (CASASNOVAS E BRUNO, 2013; PANDEY et al., 2017). Todavia, se, por um lado, a escala permite a ampliação do alcance dos negócios de impacto na resolução dos problemas sociais (BLOOM E CHATTERJI, 2009), por outro lado, há indícios de que o crescimento, quando ocorre de forma acelerada, pode afastar o negócio do seu propósito principal, atuando como um mecanismo indutor de *mission drift*. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010; GETU, 2007; HISHIGSUREN, 2007). Neste sentido, considerando que as aceleradoras atuam junto a negócios de impacto nas fases iniciais, quando estes negócios estão construindo suas lógicas, ou de expansão, impulsionando o seu crescimento, estão presentes nestes negócios em períodos decisivos para a ocorrência de *mission drift*.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As organizações que possuem o propósito central de gerar valor social, utilizando mecanismos de mercado para sustentar suas operações são uma grande tendência entre os inovadores sociais. (BATTILANA et al., 2012). Estes negócios não se desenvolvem no vácuo, mas em um ambiente, denominado ecossistema, onde diferentes atores se articulam, a fim de possibilitarem o seu crescimento. (LIMEIRA, 2014). Dentre estes atores, encontram-se as aceleradoras, comumente nomeadas de aceleradoras de impacto (LIMEIRA, 2014) ou aceleradoras sociais (CASASNOVAS E BRUNO, 2013; PANDEY et al., 2017), termo adotado neste estudo. Estas organizações são fundamentais no desenvolvimento de novos negócios, tendo em vista que a criação de uma organização é caracterizada por incertezas e desafios. (LIMEIRA, 2014).

No que se refere ao ecossistema do empreendedorismo social no Brasil, Petrini, Scherer e Back (2016) verificaram a importância das aceleradoras no seu estudo sobre negócios de impacto social. Ao questionarem 49 negócios sobre a sua rede de parceiros, 82% declararam que possuem parceiros de negócios, destacando, dentre eles, as aceleradoras. Este percentual demonstra a presença destas iniciativas na abertura de novos negócios, assim como no seu desenvolvimento e consolidação.



(PETRINI, SCHERER E BACK, 2016). Adicionalmente, ao atuarem como intermediários no ecossistema do empreendedorismo social, promovem “um ambiente mais favorável para a criação e o fortalecimento de negócios de impacto” (GIFE, 2017), além de possibilitarem que estes negócios prosperem (FUTURE LEARN, 2017).

Apesar do seu potencial de contribuição, trata-se de um setor emergente (LIMEIRA, 2014), atuando junto a negócios de impacto promissores, mas com estruturas relativamente frágeis, que, devido a sua própria natureza híbrida, correm o risco de abandonar a sua missão social, emergindo o fenômeno *mission drift*. Tendo em vista que a ocorrência de *mission drift* impacta negativamente na geração de valor social proposta pelo negócio de impacto, as aceleradoras têm o potencial de contribuir com a manutenção da lógica híbrida dos negócios impulsionados por elas, por meio do desenvolvimento de estratégias que a assegurem e monitorem. Sendo assim, a partir da discussão apresentada, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais as estratégias adotadas pelas aceleradoras para assegurar e monitorar que os negócios de impacto mantenham a lógica híbrida?*

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo central deste estudo é analisar as estratégias utilizadas pelas aceleradoras para assegurar e monitorar que os negócios de impacto mantenham a lógica híbrida, alcançando o equilíbrio entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira, evitando *mission drift*.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo proposto, ele foi desdobrado em quatro objetivos específicos. São eles:

- a) compreender o contexto das aceleradoras estudadas, a fim de entender o papel que exercem na manutenção da lógica híbrida nos negócios de impacto social impulsionados por elas;

- b) identificar as fontes de *mission drift* relacionadas às organizações estudadas;
- c) identificar as estratégias adotadas pelas aceleradoras para evitar *mission drift*, nos negócios impulsionados por elas, compreendendo o papel e a importância de cada estratégia adotada;
- d) consolidar as estratégias identificadas, a fim de fornecer um conjunto estruturado de estratégias, utilizadas pelas aceleradoras, para evitarem *mission drift* nos negócios de impacto impulsionados por elas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As aceleradoras sociais exercem um papel importante no desenvolvimento do empreendedorismo social como um todo. (CASASNOVAS E BRUNO, 2013). Tendo em vista que os negócios de impacto têm um grande potencial de criação de valor social, econômico e ambiental (SABETI, 2011), faz-se necessária a existência de mecanismos que os auxiliem a obter êxito. Um destes mecanismos se refere à presença de um ecossistema de suporte robusto. (SABETI, 2011). A relevância das aceleradoras se dá, na medida em que compoem o ecossistema de suporte, atuam junto aos negócios de impacto em fases decisivas, sendo no início das atividades ou na expansão do negócio. (LIMEIRA, 2014).

O crescimento e a obtenção de escala nos negócios de impacto social são aspectos fundamentais, na medida em que as soluções para os problemas sociais, frequentemente, são desenvolvidas em nível local. Todavia, tendo em vista que os problemas são globais, a replicação de iniciativas exitosas é fundamental. (CASASNOVAS E BRUNO, 2013). Porém, embora existam inúmeros empreendedores que anseiam criar negócios capazes de impulsionar mudanças sociais, são poucos que conseguem crescer de forma significativa (BLOOM E CHATTERJI, 2009; LALL, BOWLES E BAIRD, 2013), reiterando a necessidade da existência de organizações que auxiliem estes negócios a obterem escala, aumentando o seu impacto. (CASASNOVAS E BRUNO, 2013; WALSKE E TYSON, 2015).

Todavia, apesar do potencial das aceleradoras e do seu crescimento nos últimos anos, há escassez de estudos que analisem o seu papel, identificando a sua real contribuição para o ecossistema do empreendedorismo social. (LALL, BOWLES

E BAIRD, 2013). Este estudo contribui com o tema, na medida em que analisa de que forma as aceleradoras contribuem com a manutenção da lógica híbrida nos negócios de impacto acelerados, visando fornecer um conjunto de estratégias, que podem ser utilizadas pelas aceleradoras, para que os negócios de impacto impulsionados por elas alcancem o equilíbrio entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira.

Além desta contribuição empírica, o estudo propõe avanços no campo teórico. As organizações híbridas oferecem oportunidades para o estudo das lógicas institucionais, na medida em que a combinação de lógicas distintas, que as caracteriza, fornece elementos únicos e interessantes a serem estudados nestas organizações. (KENT E DACIN, 2013). Apesar disso, ao mesmo em que estão ocorrendo avanços relevantes na busca por esclarecer como ocorre a dinâmica interna e como são gerenciadas as operações das organizações híbridas, há escassez de estudos que abordem os efeitos que uma organização híbrida exerce sobre as demais organizações que façam parte do mesmo ecossistema. (ROUNDY, 2017).

Este estudo propõe um avanço nesta questão, uma vez que pretende analisar como as aceleradoras estudadas asseguram a manutenção da lógica híbrida nos negócios de impacto impulsionados por elas. Além disso, ao focar as aceleradoras sociais, expande o estudo das lógicas institucionais para a perspectiva das organizações de suporte, seguindo a indicação de Roundy (2017), em seu artigo teórico sobre o tema.

Adicionalmente, propõe um avanço no estudo do tema *mission drift*. Ainda que estudos recentes tenham apontado estratégias para evitar o fenômeno (por exemplo, BENNETT E SAVANI, 2011; CORNFORTH, 2014; EPSTEIN E YUTHAS, 2010; GREEN E DALTON, 2016; MERSLAND E STROM, 2010), não foram encontradas evidências de pesquisas com enfoque em aceleradoras. O estudo de *mission drift* a partir da perspectiva das aceleradoras é relevante, uma vez que as aceleradoras atuam com negócios de impacto social em fases decisivas para a ocorrência do fenômeno. Sendo assim, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias, a fim de que as aceleradoras possam assegurar e monitorar a manutenção da lógica híbrida nos negócios de impacto, evitando *mission drift*.

Por fim, esta dissertação está estruturada da seguinte forma. Além deste capítulo introdutório, apresenta-se no capítulo 2 a fundamentação teórica, dividida em

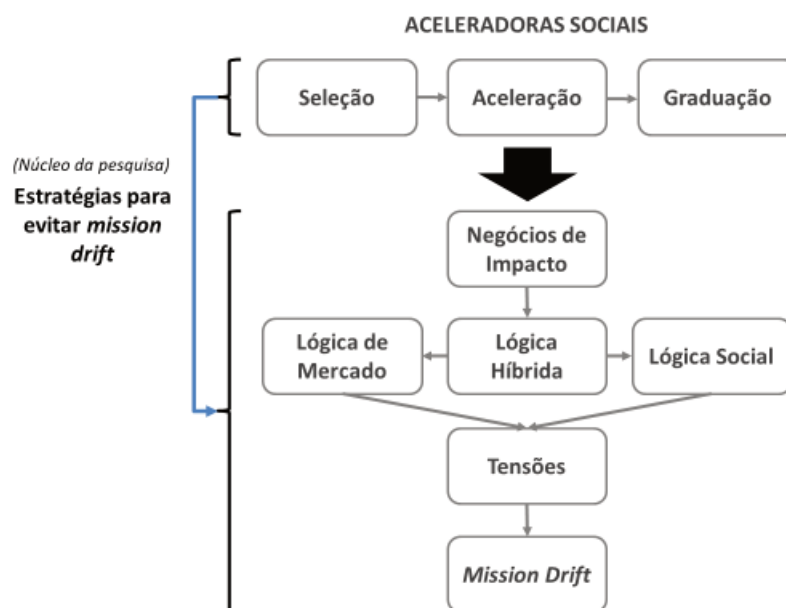
três tópicos de interesse, sendo: 1) Organizações híbridas; 2) Lógicas institucionais e 3) *Mission drift*. O capítulo 3 traz os elementos metodológicos, que deram sustentação à coleta e análise de dados. O capítulo 4 apresenta a análise dos resultados. Por fim, no capítulo 5 constam as considerações finais do estudo, com as respectivas limitações e indicações de estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica desta dissertação, sendo dividido em três tópicos de interesse. São eles: 1) Organizações híbridas; 2) Lógicas institucionais e 3) *Mission Drift*. No que se refere às organizações híbridas, além da contextualização e conceituação, são abordados com maior ênfase elementos dos negócios de impacto social e das aceleradoras sociais, por serem os modelos organizacionais enfocados neste estudo. A partir daí, emerge o conceito de lógicas institucionais, com ênfase na pluralidade de lógicas existentes nas organizações híbridas, bem como nos efeitos da existência de lógicas institucionais múltiplas e conflitantes nestas organizações.

A relevância destes conceitos se dá em função da necessidade de entendimento da natureza das organizações híbridas, a fim de que se compreendam os fenômenos que acontecem nestas organizações, tais como *mission drift*, objeto deste estudo e último tópico abordado nesta fundamentação teórica. Em relação ao tema *mission drift*, além da conceituação, são apresentadas as suas fontes, as estratégias para evita-lo e, por fim, como se materializa na atuação das aceleradoras sociais junto aos negócios de impacto. A Figura 1 apresenta a estrutura teórica da dissertação.

Figura 1 – Estrutura Teórica da Dissertação



Fonte: Elaborado pela autora.

As aceleradoras sociais, cujos macroprocessos são a seleção, a aceleração e a graduação, atuam com negócios de impacto em fases decisivas, sendo a fase inicial, quando estão estruturando as suas lógicas, ou durante a expansão, impulsionando o seu crescimento. Por este motivo, estão presentes nestes negócios em períodos decisivos para a ocorrência de *mission drift*. Sendo assim, o núcleo desta pesquisa está centrado na análise das estratégias utilizadas pelas aceleradoras para evitar *mission drift* nos negócios impulsionados por elas. Ainda no que se refere à fundamentação teórica da presente pesquisa, destaca-se que há escassez de estudos acerca da temática no contexto brasileiro. Por este motivo, foi baseada, predominantemente, na literatura internacional.

## 2.1 ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

Durante a maior parte do século XX, as organizações atuavam de forma predominantemente exclusiva, nos setores privado, no público ou no terceiro setor. (BATTILANA et al., 2012). Nas últimas décadas, entretanto, as fronteiras entre estes formatos de organizações passaram a ser menos claras e mais fluídas, dando origem às organizações híbridas. (BATTILANA et al., 2012; DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014).

Segundo Billis (2010), a fim de que se compreenda a natureza das organizações híbridas, é necessário, primeiramente, estabelecer a natureza das organizações que atuam em um único setor, ou seja, das organizações não híbridas. Para tanto, o autor apresentou os princípios dos setores privado, público e do terceiro setor, para os elementos centrais identificados por ele, sendo: propriedade, governança, prioridades operacionais, recursos humanos e outros recursos. Pode-se afirmar que, apesar de os elementos serem os mesmos, os princípios que regem cada setor são distintos e fornecem uma explicação coerente acerca de como se busca o alcance dos objetivos e a resolução dos problemas em cada um deles. (BILLIS, 2010). O Quadro 1 sintetiza os princípios dos setores privado, público e do terceiro setor.

Quadro 1 – Tipologia Ideal de Setores e Responsabilidades

Elementos Centrais	Setor Privado	Setor Público	Terceiro Setor
Propriedade	Acionistas	Cidadãos	Membros
Governança	Tamanho da participação do proprietário	Eleições públicas	Eleições privadas
Prioridades Operacionais	Forças de mercado e escolha individual	Serviço público e escolha coletiva	Compromisso com a missão
Recursos Humanos	Empregados remunerados, com gestão controlada	Funcionários públicos remunerados	Membros e voluntários
Outros Recursos	Vendas e comissões	Tributos	Taxas, doações e heranças

Fonte: Adaptado de Billis (2010).

Sendo assim, as organizações do setor privado são movidas pelas forças de mercado e possuem como principal objetivo a maximização da rentabilidade. Além disso, são controladas por acionistas, operadas por empregados remunerados e sua receita é proveniente de vendas e comissões. Já as organizações do setor público são guiadas pelos princípios do benefício público e da escolha coletiva, controladas pelos cidadãos e pelo governo, e obtém receita através da cobrança de tributos. Por fim, as organizações do terceiro setor possuem metas sociais e ambientais e são controladas pelos seus membros. Adicionalmente, são dirigidas e operadas por membros e voluntários, e sua receita é proveniente de doações. É importante ressaltar que, embora as organizações sigam os princípios centrais do setor em que atuam, há variação no nível em que correspondem ao modelo ideal. (BILLIS, 2010).

As organizações híbridas, por outro lado, não se encaixam em uma dessas tipologias específicas, possuindo estruturas e práticas que permitem com que características provenientes de modelos organizacionais distintos coexistam, adotando paradigmas, lógicas e sistemas de valores de, pelo menos, dois setores. (DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014). Tais organizações podem adotar diferentes formatos, incluindo parcerias entre os setores público e privado, que incorporam elementos das lógicas do Estado, do mercado e da sociedade civil (JAY, 2013), empresas de biotecnologia, que incorporam a lógica científica e a lógica do mercado (POWELL E SANDHOLTZ, 2012) e, por fim, os negócios de impacto social, foco deste estudo.

### 2.1.1 Os Negócios de Impacto Social

O conceito de negócio de impacto social ou apenas negócio de impacto vem sendo utilizado no Brasil, de forma mais ampla, para caracterizar associações, fundações, cooperativas ou empresas, que tenham o propósito principal de gerar impacto socioambiental, ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo, de forma sustentável. (ICE, 2017; PETRINI, SCHERER E BACK, 2016; SEBRAE, 2017).

Estudos relacionados a este modelo de negócio utilizaram diferentes nomenclaturas e termos para identifica-lo, tornando a exploração do conceito o primeiro grande desafio das pesquisas na área. (PETRINI, SCHERER E BACK, 2016). Apesar de não ser tão abrangente, um dos termos amplamente utilizado na literatura internacional e que confere sustentação a este modelo de negócio é o de empreendimentos sociais. (por exemplo, BATTILANA E LEE, 2014; CORNFORTH, 2014; EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014; SMITH, GONIN E BESHAROV, 2013). Além deste, foram utilizados também os termos negócios sociais (YUNUS, MOINGEON E LEHMANN-ORTEGA, 2010) e *for-benefit enterprise*. (SABETI, 2011).

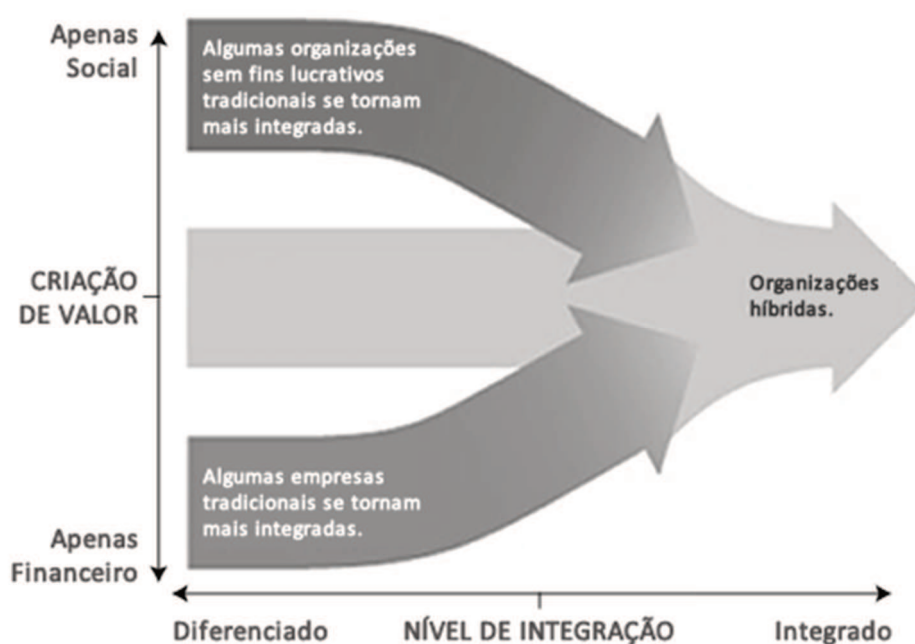
Apesar de remeterem a organizações que possuem um propósito similar, os conceitos possuem particularidades. No que se refere aos negócios sociais, um dos pioneiros na utilização do conceito, Muhammad Yunus, considera que o lucro gerado pelo negócio deve ser reinvestido nele, aumentando a geração de valor para os beneficiários, através da redução de preços, aumento da acessibilidade, entre outros. (YUNUS, MOINGEON E LEHMANN-ORTEGA, 2010). Por outro lado, autores que utilizam o conceito de empreendimento social consideram a geração e distribuição de lucros legítima, desde que a maximização do lucro não se transforme no propósito principal do empreendimento. (DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014).

Neste estudo, optou-se pela utilização do termo negócios de impacto social, tanto pela sua abrangência quanto pela utilização relativamente ampla no contexto brasileiro. Todavia, apesar das particularidades de cada conceito, buscou-se sustentação na literatura internacional focada em empreendimentos sociais, negócios sociais e *for-benefit enterprises*, uma vez que todos os conceitos se referem a organizações que possuem o propósito de alcançar a missão social, por meio de mecanismos de mercado. Além disso, as particularidades de cada conceito não interferem no núcleo da pesquisa.



Para estes negócios, da mesma forma que uma organização sem fins lucrativos, seu propósito principal é o alcance da missão social ou ambiental. Em contrapartida, como uma empresa tradicional, deve operar de forma exitosa no ambiente de mercado. (CORNFORTH, 2014). Sendo assim, a fim de manterem sua lógica híbrida, devem evoluir na sua missão social e no seu desempenho comercial (BATTILANA E LEE, 2014), como ilustra a Figura 2.

Figura 2 – Integração da Lógica Financeira e Social



Fonte: Adaptado de Battilana et al. (2012, p. 54).

A Figura 2 demonstra a essência da lógica híbrida, a partir da perspectiva dos negócios de impacto social. O eixo vertical apresenta a criação de valor, estando posicionado em um extremo o valor financeiro e no outro o valor social. Já o eixo horizontal mostra o nível de integração. Analisando a figura, é possível observar que a proposição da lógica híbrida é a convergência entre os princípios comercial e social, aumentando o nível de integração entre ambos, a fim de que possam compartilhar um mesmo espaço. (BATTILANA et al., 2012).

Os negócios de impacto podem adotar formas legais distintas, dependendo do contexto regulatório em que estão inseridos. No Reino Unido, por exemplo, são representados pelas associações, cooperativas e companhias de interesse comunitário. Na França, referem-se a empresas com fins lucrativos, comandadas por

organizações sem fins lucrativos. Já na Alemanha, adotam o formato de sociedades anônimas assistenciais. (SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015). No Brasil, destacam-se as associações, fundações e cooperativas. (ICE, 2017).

Até algum tempo atrás, estes negócios atuavam em atividades econômicas específicas, dentre as quais se destaca saúde, educação e microcrédito. (BATTILANA et al., 2012; SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015). Contudo, em um período mais recente, passaram a existir em novas áreas, tais como tecnologia da informação, alimentação e consultoria, ampliando sua atuação. (BATTILANA et al., 2012). No Brasil, o 1º Mapeamento Brasileiro de Negócios de Impacto Socioambiental identificou que as principais áreas de atuação destes negócios são educação, tecnologias verdes, cidadania, saúde e microcrédito (PIPE SOCIAL, 2018). Os principais fatores que levaram à expansão deste modelo de negócio foram consolidados por Doherty, Haugh e Lyon (2014), em uma revisão da literatura sobre o tema.

Segundo os autores, a expansão pode ser atribuída a quatro tendências sociais, econômicas e políticas. São elas: mudanças na natureza das doações às instituições filantrópicas, que as levaram a buscar alternativas mais comerciais para obtenção de receitas; novos modelos de prestação de serviços públicos, que criaram oportunidades de mercado para novos participantes, dentre eles, os negócios de impacto social; interesse em sistemas econômicos alternativos e em novas formas de capitalismo; e tentativa de resolução de problemas provenientes da deficiência do mercado, como a desigualdade social. (DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014).

Apesar de representarem uma fonte poderosa de inovação (BATTILANA et al., 2012), os empreendimentos sociais experimentam tensões únicas, haja vista que tentam combinar lógicas institucionais concorrentes. (BATTILANA E DORADO, 2010; COONEY, 2006). Estas tensões se manifestam tanto externamente quanto internamente. No âmbito externo, incluem o gerenciamento das relações com o ambiente organizacional (BATTILANA E LEE, 2014) e as pressões do mercado, particularmente em relação a clientes e concorrentes. (DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014). Já no âmbito interno, o compromisso com o mercado e com a missão social tende a resultar no estabelecimento de metas, práticas, lógicas e identidades divergentes. (SMITH, GONIN E BESHAROV, 2013).

Estas divergências refletem em tensões no gerenciamento da identidade organizacional, no estabelecimento de indicadores de desempenho, no desenvolvimento da aprendizagem, na alocação de recursos, na tomada de decisão

e, particularmente, na preservação da missão. (BATTILANA E LEE, 2014; SMITH, GONIN E BESHAROV, 2013). Incluem ainda o alcance do equilíbrio entre os serviços prestados e as pressões comerciais. (COONEY, 2006).

### **2.1.2 A Importância das Organizações Híbridas na Sociedade Atual**

As organizações híbridas oferecem uma forte oportunidade de inserção de princípios humanitários dentro do capitalismo moderno (BATTILANA et al., 2012), bem como uma possibilidade de desenvolvimento de um modelo de capitalismo mais sustentável. (SABETI, 2011). Especificamente no que tange aos negócios de impacto, representam de forma emblemática a junção entre o setor privado e o terceiro setor. Esta perspectiva é relevante, tendo em conta que as grandes corporações estão aumentando o seu engajamento em atividades relacionadas à responsabilidade social e as organizações sem fins lucrativos estão se inserindo em atividades comerciais, a fim de complementar sua fonte de recursos, reduzindo a dependência de doações e subsídios. (BATTILANA et al., 2012).

Os negócios de impacto representam ainda uma oportunidade de preencher algumas lacunas criadas pelos modelos de negócio tradicionais. (SABETI, 2011). Adicionalmente, o estudo das organizações híbridas a partir da perspectiva dos negócios de impacto é uma excelente oportunidade para se compreender os desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, tendo em vista a ascensão deste modelo de negócio. (BATTILANA E LEE, 2014). Apesar de todo o seu potencial, os negócios de impacto social enfrentam desafios inerentes à sua própria natureza híbrida. (SMITH, GONIN E BESHAROV, 2013). Sendo assim, a existência de um ecossistema de suporte é essencial para o êxito destes negócios (SABETI, 2011). Dentre os atores do ecossistema, destacam-se as organizações híbridas de suporte.

### **2.1.3 Organizações Híbridas de Suporte**

As organizações híbridas de suporte fornecem serviços de orientação empreendedora para os participantes do ecossistema do empreendedorismo social. Fazem parte deste grupo as incubadoras, os centros de desenvolvimento de negócios e as aceleradoras (ROUNDY, 2017), foco deste estudo. Mesmo que o termo 'aceleradora' tenha sido incorporado do setor comercial (CASASNOVAS E BRUNO,

2013), as aceleradoras sociais possuem características específicas, dada a complexidade dos problemas sociais. (PANDEY et al., 2017). Apesar disso, devido à falta de estudos específicos sobre este modelo de negócio, diferentes autores utilizaram estudos desenvolvidos em aceleradoras atuantes no setor comercial para guiar suas pesquisas. (LALL, BOWLES E BAIRD, 2013; LEVINSOHN, 2014; PANDEY et al. 2017).

### 2.1.3.1 Aceleradoras

O termo aceleradora emergiu a partir dos anos 2000, como uma resposta às lacunas deixadas pelos modelos de incubação existentes na época, que enfatizavam a disponibilização de infraestrutura e suporte interno para negócios em fase inicial. (BRUNEEL et al., 2012). As aceleradoras surgiram com um foco mais estratégico, destacando serviços intangíveis e intensivos em conhecimento (PAUWELS et al., 2016), dentre os quais se destaca mentoria<sup>5</sup>, *networking* e acesso a capital (COHEN, 2013), por um período de intensa interação, mas limitado de tempo. (PAUWELS et al., 2016).

Lideradas por empreendedores que operavam com êxito no mercado, o principal objetivo é fornecer mentoria e orientação a empreendimentos nascentes, a fim de aumentar o seu índice de sucesso na fase inicial, bem como posterior crescimento. (RADOJEVICH-KELLEY E HOFFMAN, 2012). Isto porque os empreendimentos nascentes possuem um grande risco de falência ou de crescerem de forma limitada, na medida em que se deparam com a escassez de recursos, associada à capacidade gerencial limitada, à falta de legitimidade junto aos *stakeholders* (HALLEN, BINGHAM E COHEN, 2014), à falta de conhecimento do público-alvo e à falta de experiência acerca do negócio proposto. (RADOJEVICH-KELLEY E HOFFMAN, 2012).

Neste sentido, as aceleradoras auxiliam os negócios na construção das equipes, no aperfeiçoamento da ideia, e oferecendo mentoria ao longo de todo o processo de desenvolvimento do produto (RADOJEVICH-KELLEY E HOFFMAN, 2012), por meio de uma combinação entre educação formal e desenvolvimento de *networking*. (HALLEN, BINGHAM E COHEN, 2014). Os negócios são selecionados

---

<sup>5</sup> Mentoria é o relacionamento entre duas pessoas na qual uma delas proporciona aconselhamento e orientação para ajudar a outra a evoluir em determinada área. (THE ECONOMIST, 2009).

por meio de um processo rigoroso, em que se leva em consideração a compatibilidade entre o objetivo do negócio e o da aceleradora, a liderança dos fundadores e a disponibilidade para adaptações no modelo de negócio, assim como o potencial de escala do negócio em nível nacional e global. (RADOJEVICH-KELLEY E HOFFMAN, 2012).

Levando em consideração os modelos existentes atualmente, as aceleradoras possuem semelhanças importantes com as incubadoras e com os investidores anjo, especialmente pelo fato de visarem auxiliar novos empreendimentos na fase de formação. A particularidade das aceleradoras decorre, principalmente, da duração limitada do programa, do foco maior em recursos de conhecimento, e do processo de seleção ser realizado em grupos, promovendo a graduação coletiva dos negócios. (COHEN, 2013).

A partir do momento em que um negócio é selecionado, imerge em um ambiente intensivo em treinamentos, networking e mentoria de alto nível, tendo a oportunidade de aprender com experts de áreas distintas. (RADOJEVICH-KELLEY E HOFFMAN, 2012). Apesar disso, nem todos os programas de aceleração impactam positivamente no crescimento dos negócios que aceleram, além do fato de que há disparidade no grau de crescimento alcançado pelos negócios, dependendo da aceleradora que os apóia. (HALLEN, BINGHAM E COHEN, 2014).

Law, Bowles e Baird (2013) sintetizaram os principais fatores que contribuem para o sucesso das aceleradoras, sendo: recursos organizacionais; processo de seleção rigoroso; qualidade e diversidade dos serviços oferecidos; e networking, enfatizando especialistas, investidores potenciais e parceiros de negócios. Levinsohn (2014) também ressaltou a relevância do rigor no processo de seleção na determinação do desempenho do programa. Por outro lado, o principal desafio das aceleradoras é encontrar grandes negócios com grandes ideias. (RADOJEVICH-KELLEY E HOFFMAN, 2012).

Apesar do conhecimento existente acerca das aceleradoras, há uma grande dificuldade em enquadrar os programas em uma denominação comum, possibilitando a realização de determinadas comparações. Pauwels et al. (2016) identificaram que a estruturação e o funcionamento dos programas são altamente determinados pelos objetivos dos fundadores e acionistas das próprias aceleradoras. Este fato ocorre também com as aceleradoras que atuam com negócios de impacto social.

### 2.1.3.2 Aceleradoras Sociais

As aceleradoras sociais são organizações que oferecem um conjunto de recursos para os negócios de impacto social, sendo treinamento, orientação, networking, financiamento, construção da conscientização e da credibilidade, dentre outros. (CASASNOVAS E BRUNO, 2013; PANDEY et al., 2017). Alicerçadas no pressuposto de que é possível ‘acelerar’ o desenvolvimento de novos negócios de impacto, tornando-os mais eficazes (LEVINSOHN, 2014), possuem suas atividades concentradas em quatro grandes áreas de suporte: desenvolvimento do negócio, infraestrutura, networking e finanças. (LALL, BOWLES E BAIRD, 2013). Apesar do termo ‘aceleradora social’ não ser utilizado em todos os estudos que abordam aceleradoras que atuam com negócios de impacto social, neste estudo será utilizada esta denominação, a fim de padronizar a nomenclatura, facilitando o entendimento.

Lall, Bowles e Baird (2013) realizaram um estudo em nível mundial com 52 aceleradoras, focadas em negócios de impacto social, a fim de compreender as suas características. Dentre os achados, identificou-se que o modelo de negócio está em ascensão, tendo em vista que 70% das organizações estudadas foram fundadas a partir de 2008. As principais fontes de receita das aceleradoras são filantropia, taxas advindas dos programas de aceleração, contratos de consultoria e taxas provenientes de investimentos exitosos, obtidos junto aos parceiros para os negócios acelerados.

O levantamento identificou ainda que o principal objetivo das aceleradoras é estimular o desenvolvimento socioeconômico, por meio do fornecimento de suporte a negócios pequenos e em crescimento. Adicionalmente, elas atuam junto a negócios em quatro estágios: ideia, protótipo, pós-receita e crescimento. Dentre os principais serviços oferecidos, destaca-se mentoria, acesso a investidores potenciais, conexão com uma rede de parceiros e clientes, e desenvolvimento de habilidades empresariais. (LALL, BOWLES E BAIRD, 2013). No Brasil, um estudo realizado com aceleradoras sociais identificou que os principais serviços oferecidos são mentoria, capacitação, acesso a parceiros e investidores, e contribuições financeiras para despesas correntes (LIMEIRA, 2014), em linha com os modelos identificados em outros países.

Segundo a percepção dos empreendedores que participam dos programas de aceleração, as principais contribuições das aceleradoras se referem ao fortalecimento da sustentabilidade financeira dos seus negócios, bem como a capacidade de verificar

e comunicar o seu impacto social. (LEVINSOHN, 2014). Além disso, é esperado que a participação no programa de aceleração incremente a taxa de sobrevivência e de sucesso dos negócios. (LIMEIRA, 2014). Um potencial benefício indireto da participação no programa de aceleração, especialmente quando o programa contempla -acesso a investimentos, se refere à obtenção de investimento e suporte de outros parceiros, na medida em que um investidor-chave pode demonstrar um sinal de credibilidade junto a outros parceiros potenciais. (WALSKE E TYSON, 2015).

Apesar dos dados obtidos no estudo de Lall, Bowles e Baird (2013) e de algumas outras tentativas de enquadrar as aceleradoras sociais em uma definição comum (por exemplo, CASASNOVAS E BRUNO, 2013), Pandey et al. (2017) identificaram que a busca por um conceito, embasado nas características dos programas propostos por elas não refletirá a realidade deste modelo de negócio, devido à diversidade dos programas. Limeira (2014) corroborou com esta afirmação, destacando ainda a heterogeneidade de objetivos, públicos atendidos e modelos de negócio entre aceleradoras. Adicionalmente, cada processo de aceleração é único, na medida em que é criado a partir de uma parceria entre a aceleradora e o negócio acelerado. (LEVINSOHN, 2014; LIMEIRA, 2014).

Neste sentido, Pandey et al. (2017) propuseram a construção de uma definição, alicerçada no propósito das aceleradoras: apoiar o crescimento e a obtenção de escala dos negócios de impacto social. Além disso, os autores enfatizam que as aceleradoras sociais possuem características específicas, em comparação às aceleradoras que atuam em outros setores, tendo em vista a complexidade dos problemas sociais, que requerem suporte e engajamento intensos. Devido à diversidade identificada na literatura e tendo em vista que autores que abordaram o tema reconheceram a dificuldade de enquadrar as aceleradoras sociais em uma definição comum, o Quadro 2 apresenta as principais características das aceleradoras sociais identificadas na literatura.

Quadro 2 – Principais Características das Aceleradoras Sociais

<b>Autores</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Principais Serviços Oferecidos</b>
CASASNOVAS E BRUNO (2013)	Apoiar o processo de escala das organizações que possuem como objetivo principal a resolução de problemas sociais, por meio de soluções inovadoras e orientadas para o mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento;</li> <li>- Mentoria;</li> <li>- Networking;</li> <li>- Acesso a investimentos.</li> </ul>
LALL, BOWLES E BAIRD (2013)	Apoiar empreendimentos sociais em fases iniciais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentoria;</li> <li>- Acesso a investidores potenciais;</li> <li>- Networking;</li> <li>- Desenvolvimento de habilidades de negócio.</li> </ul>
LEVINSOHN (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acelerar o processo de desenvolvimento de um ou mais estágios da criação de um novo negócio;</li> <li>- Melhorar a qualidade do produto ou serviço de um novo negócio, bem como a sua sustentabilidade financeira;</li> <li>- Treinar empreendedores de forma simultânea;</li> <li>- Fornecer um programa de desenvolvimento intensivo, mas com duração limitada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação empreendedora;</li> <li>- Mentoria;</li> <li>- Networking.</li> </ul>
LIMEIRA (2014)	Capacitar o empreendedor social e ajudá-lo a criar modelos de negócios sustentáveis com potencial de crescimento, que possibilitem a geração de impacto social de modo eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento do negócio: capacitação, mentoria e apoio tecnológico;</li> <li>- Infraestrutura: espaço físico e serviços administrativos;</li> <li>- Networking: acesso a uma rede de profissionais especializados, investidores e clientes potenciais;</li> <li>- Apoio financeiro: doações, capital semente, empréstimos e investimento.</li> </ul>
PANDEY et al. (2017)	Apoiar o crescimento e a obtenção de escala dos empreendimentos sociais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento;</li> <li>- Mentoria;</li> <li>- Networking com parceiros, clientes e empreendedores;</li> <li>- Financiamento direto por meio de capital semente e indireto através de acesso a investidores;</li> <li>- Construção da consciência e da credibilidade.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o Quadro 2, é possível perceber que não há contrariedade, tanto em relação aos objetivos quanto aos principais serviços oferecidos pelas aceleradoras. No que se refere aos objetivos, alguns autores utilizaram definições mais amplas (por exemplo, PANDEY et al., 2017) e outros mais específicas (por



exemplo, LEVINSOHN, 2014). Em relação aos principais serviços oferecidos, destaca-se mentoria, networking e acesso a investimentos.

Para fins deste estudo, serão consideradas as organizações que apoiam negócios de impacto social em fases iniciais e/ou de crescimento, por meio de uma gama de serviços, alicerçados, porém não restritos, ao que foi identificado na literatura. A duração do programa não será fator limitante, uma vez que não há consenso na literatura em relação a este elemento. Adicionalmente, o programa de aceleração será dividido em três macroprocessos, sendo seleção, aceleração e graduação. Tendo em vista que foi identificado na literatura que cada programa possui suas particularidades e que há uma grande variedade entre os programas, optou-se por analisar os processos que são comuns a todos os programas de aceleração.

A despeito dos desafios conceituais, é inegável a relevância destas organizações no desenvolvimento do empreendedorismo social, identificando e apoiando negócios de impacto (PANDEY et al., 2017), durante a sua criação, desenvolvimento e expansão. (LIMEIRA, 2014). Inclusive pelo fato de que foi verificado que a simples participação de um negócio de impacto em um programa de aceleração aumenta a percepção de qualidade do negócio junto aos seus *stakeholders*. (LEVINSOHN, 2014). Todavia, por se tratar de um modelo de negócio relativamente novo, que vem crescendo nos últimos anos, as aceleradoras sociais enfrentam desafios, alguns, inclusive, inerentes à atuação com negócios de impacto.

No Brasil, foi identificado que os principais desafios são: a falta de negócios de impacto com modelos sustentáveis e aptos para receberem investimentos; a falta de capacitação em gestão dos empreendedores; a falta de políticas públicas, que proporcione infraestrutura para o desenvolvimento dos negócios de impacto; a falta de investidores que ofereçam mecanismos de financiamento adequados ao perfil dos negócios de impacto; e a dificuldade de mensuração do impacto dos negócios acelerados. (LIMEIRA, 2014).

No que se refere à mensuração, especificamente, Lall, Bowles e Baird (2013) identificaram que um número representativo de aceleradoras não acompanha, de forma contínua, o desempenho financeiro e social dos negócios acelerados, dificultando a realização de avaliações. Além disso, algumas organizações acompanham apenas o desempenho financeiro, deixando de lado o desempenho social. Casanovas e Bruno (2013) corroboraram com estes achados e identificaram, ainda, que algumas aceleradoras não mensuram o seu próprio desempenho. Uma

das possíveis explicações é a falta de metodologias apropriadas e de profissionais capacitados. (LIMEIRA, 2014).

Apesar disso, as aceleradoras sociais representam uma oportunidade de ampliação do impacto dos negócios de impacto, ao concentrarem seus esforços na tentativa de auxiliá-los a obterem escala. (CASASNOVAS E BRUNO, 2013). No contexto dos negócios de impacto social, o termo escala está relacionado à ampliação do escopo e da magnitude do impacto social. (CASASNOVAS E BRUNO, 2013). Este tema tem se destacado, na medida em que, apesar do grande número de negócios de impacto sendo fundados, são poucos que alcançam escala. (CASASNOVAS E BRUNO, 2013; WALSKE E TYSON, 2015).

A escala é relevante no contexto dos negócios de impacto, pois os recursos são limitados e os financiadores destes negócios, incluindo investidores sociais, fundações e entidades do governo têm optado por aplicar seus recursos em negócios com potencial de escalabilidade. (PHILLIPS, 2006; WALSKE E TYSON, 2015). Adicionalmente, a escala aumenta as chances de sobrevivência de uma organização (PHILLIPS, 2006; WALSKE E TYSON, 2015), além de auxiliá-la a se tornar mais eficiente, expandindo o seu impacto. (WALSKE E TYSON, 2015). Dentre os fatores destacados por Bloom e Chatterji (2009), a fim de que um negócio de impacto cresça, encontra-se a permanência na missão e a construção de parcerias, elementos que corroboram com a proposta deste estudo.

Em inúmeras situações, entretanto, o negócio não obtém escala por decisão do próprio empreendedor. Isto se dá em decorrência do fato de que o crescimento, por vezes, pode levar o empreendedor a percorrer caminhos que o afastam do seu propósito social, afetando a sua lógica híbrida. (PHILLIPS, 2006). Esta preocupação por parte do empreendedor vai ao encontro de alguns estudos que identificaram que a expansão, quando ocorre de forma acelerada, pode afastar o negócio do seu propósito principal, atuando como um indutor de *mission drift*. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010; GETU, 2007; HISHIGSUREN, 2007).

Sendo assim, os negócios de impacto requerem suporte, a fim de que sejam capazes de reconhecer as oportunidades, e aproveitar os recursos sociais e financeiros, transformando-os em resultados sociais e econômicos. (PHILLIPS, 2006). As aceleradoras sociais podem representar um mecanismo de suporte, auxiliando os negócios de impacto social a alcançarem o equilíbrio entre as lógicas institucionais que os compõem.

## 2.2 LÓGICAS INSTITUCIONAIS

Os negócios de impacto combinam elementos da lógica do mercado e da lógica social. (BATTILANA E DORADO, 2010; KENT E DACIN, 2013; PACHE E SANTOS, 2013). Cada lógica está alicerçada em estruturas institucionais distintas. A lógica social está vinculada aos princípios filantrópicos, existentes no terceiro setor. Já a lógica do mercado está associada à maximização da rentabilidade, existente no setor privado. (BATTILANA et al., 2012).

Ao combinar os elementos destas duas lógicas em uma mesma organização, estes negócios se deparam com demandas concorrentes, que se materializam através de questões do tipo: devo adotar o formato legal de uma empresa privada ou do terceiro setor? Devo contratar profissionais remunerados que priorizem a eficiência operacional ou devo recrutar voluntários que se identifiquem com a missão social do negócio? (PACHE E SANTOS, 2013). No entanto, para se compreender o impacto da existência de duas lógicas distintas em uma mesma organização, faz-se necessário entender, primeiramente, o conceito de lógicas institucionais.

### 2.2.1 Definição de Lógicas Institucionais

As lógicas institucionais são um conjunto de princípios, valores, crenças e regras, que prescrevem como a realidade deve ser interpretada, no que se constitui um comportamento adequado e de que forma se obtém êxito em determinado ambiente. (THORNTON, 2004; THORNTON E OCASIO, 1999). Em outras palavras, as lógicas fornecem as diretrizes a respeito de como interpretar e de como agir nas situações sociais. No âmbito organizacional, as lógicas refletem no comportamento das organizações, na medida em que estas seguem as lógicas relacionadas a ela, a fim de obter a aprovação de determinados grupos de interesse. Além disso, ao seguir tais lógicas, a organização encontra um respaldo para suas ações. (GREENWOOD et al., 2011).

Sendo assim, as lógicas institucionais influenciam o comportamento dos indivíduos e das organizações, uma vez que determinam as formas de atuação em diferentes esferas da vida social e econômica. (JAY, 2013; SMITH, GONIN E BESHAROV, 2013). Conseqüentemente, exercem grande influência na definição das

práticas organizacionais (GREENWOOD et al., 2010) e na tomada de decisão. (THORNTON, 2004; THORNTON E OCASIO, 1999).

Individualmente, cada lógica institucional é internamente consistente e fornece um conjunto coerente de princípios organizacionais. (BESHAROV E SMITH, 2014; SMITH, GONIN E BESHAROV, 2013). No entanto, a maior parte dos ambientes é caracterizada pela existência de lógicas institucionais múltiplas, resultando em variadas e, por vezes, incompatíveis prescrições, podendo gerar incertezas, conflitos e contestações. (GREENWOOD et al., 2011; PACHE E SANTOS, 2013).

Para ilustrar, é possível alicerçar-se no modelo proposto por Billis (2010), apresentado em tópico anterior. Segundo este modelo, as organizações do setor privado, por exemplo, movidas pela lógica do mercado, são estruturadas segundo esta lógica. O controle é exercido por acionistas, a operação é realizada por empregados remunerados e a receita é proveniente de vendas e comissões. Em síntese e de forma simplificada, a estrutura destas empresas converge para o alcance do seu principal objetivo: a maximização da rentabilidade.

No caso das organizações híbridas, em contrapartida, que combinam elementos da lógica do mercado e da lógica social, a lógica social preconiza a melhora do bem-estar para a sociedade. Já a lógica do mercado requer lucratividade (ou, no mínimo, sustentabilidade financeira), eficiência e efetividade operacional. (SMITH, GONIN E BESHAROV, 2013). Esta combinação representa uma situação clássica de lógicas institucionais múltiplas e incompatíveis.

O conceito de lógicas institucionais surgiu após uma longa evolução da teoria institucional. (THORNTON E OCASIO, 2008). Em síntese, a teoria institucional propõe que o ambiente institucional exerce influência nas organizações, fazendo com que, ao longo do tempo, e na busca por poder político e legitimidade, organizações que sofrem as mesmas pressões institucionais adotem formatos convergentes e similares, tornando-se homogêneas ou isomórficas. (DIMAGGIO E POWELL, 1983; 1991). A abordagem das lógicas institucionais possui semelhanças com estas abordagens institucionais anteriores, provenientes de estudos realizados por Meyer e Rowan (1977), Zucker (1977) e DiMaggio e Powell (1983), ao se preocupar com a influência das questões culturais e cognitivas na formação das organizações. Apesar disso, possui particularidades relevantes.

Em primeiro lugar, o enfoque não se concentra mais no isomorfismo, uma vez que este conceito não explica a variedade organizacional, tampouco a forma como as

instituições se desenvolvem e mudam. Neste sentido, o foco da lógica institucional se encontra na existência e nos efeitos da multiplicidade institucional, nos indivíduos e nas organizações. Além disso, assume que as lógicas institucionais moldam o comportamento dos indivíduos e das organizações, mas que estes também as moldam e modificam. (THORNTON E OCASIO, 2008).

Estas discussões emergiram a partir do entendimento de que, a maior parte dos ambientes é caracterizada pelo pluralismo e complexidade institucional. (GREENWOOD et al., 2011). O conceito de pluralismo institucional está relacionado a uma situação em que a organização opera a partir de lógicas institucionais múltiplas. (KRAATZ E BLOCK, 2008). Já a complexidade institucional ocorre todas as vezes que a organização se confronta com indicações incompatíveis, proveniente de lógicas múltiplas. (GREENWOOD et al., 2011). A existência destes elementos dentro de uma organização tem sido tema de diferentes estudos.

### **2.2.2 Lógicas Institucionais Múltiplas e Conflitantes**

Recentemente, pesquisadores passaram a estudar em profundidade as implicações da existência de lógicas institucionais múltiplas dentro da organização. (BESHAROV E SMITH, 2014). O enfoque nesta temática se deu em função do fato de que as organizações imersas em lógicas institucionais múltiplas podem estar sujeitas a regimes regulatórios múltiplos, embasadas por ordens normativas múltiplas e imersas em mais de uma lógica cultural. (KRAATZ E BLOCK, 2008). Sendo assim, estão predispostas à existência de demandas institucionais conflitantes. (PACHE E SANTOS, 2010).

Todavia, os estudos nas organizações imersas em lógicas institucionais múltiplas obtiveram resultados divergentes a respeito de alguns aspectos. No que se refere aos conflitos, alguns autores propuseram que a existência de lógicas institucionais múltiplas gera desafios e tensões para a organização (BATTILANA E DORADO, 2010), que podem conduzi-la à sua dissolução. (PACHE E SANTOS, 2010). Em contrapartida, outros identificaram a combinação de lógicas distintas, coexistindo de forma harmoniosa em uma mesma organização (BINDER, 2007), representando uma via de complementariedade, tendo em vista que a capacidade da organização em se tornar exitosa a partir de uma lógica, pode aumentar a sua capacidade em alcançar sucesso a partir de outra. (KRAATZ E BLOCK, 2008).

Adicionalmente, as conclusões dos pesquisadores acerca das implicações da existência de lógicas institucionais múltiplas dentro das organizações são complementares, mas, por vezes, divergentes. Se por um lado, a combinação de lógicas institucionais múltiplas pode resultar na priorização de determinados interesses em detrimento de outros (GREENWOOD et al., 2011), por outro lado, pode tornar a organização mais inovadora, na medida em que são desenvolvidas novas formas de estrutura-la. (JAY, 2013).

Pache e Santos (2013) verificaram ainda que, ao se deparar com demandas institucionais concorrentes, a resposta da organização pode ser a união seletiva das demandas estabelecidas por cada lógica. Porém, após realizarem um estudo em organizações híbridas privadas, com origem social e comercial, e foco na recolocação de pessoas desempregadas em busca de oportunidades no mercado de trabalho, os autores concluíram que, diferentemente do esperado, a organização tende a atender um número superior de demandas provenientes da lógica menos desenvolvida, ao invés da lógica de origem. Este resultado sugere que, a fim de alcançar legitimidade, as organizações híbridas tendem a priorizar o desenvolvimento da lógica mais frágil.

A fim de se compreender os motivos que levam as organizações a responderem de formas distintas à existência de múltiplas lógicas, identificou-se que, dada a extensão em que as prescrições das diferentes lógicas são ou parecem ser incompatíveis, é inevitável que gerem desafios e tensões dentro da organização. (GREENWOOD et al., 2011). Além da incompatibilidade, emergiu também o conceito de permeabilidade, que aborda que a extensão em que os elementos de determinada lógica são ambíguos e facilmente conectados explica a razão pela qual algumas lógicas são mais maleáveis e abertas à influência de outras lógicas. (KENT E DACIN, 2013).

Estas distinções conduziram a prescrições diferentes a respeito do que deve ser feito, quando há coexistência de lógicas na organização. Battilana e Dorado (2010) propuseram que, a fim de lidar com os desafios e tensões inerentes à existência de lógicas múltiplas, mantendo a natureza híbrida da organização de forma sustentável, faz-se necessário o desenvolvimento de uma identidade organizacional comum, que alcance o equilíbrio entre as lógicas existentes na organização. Tal identidade impedirá o surgimento de subgrupos, cujas identidades diferentes enfatizam as tensões entre as lógicas combinadas.

Binder (2007), por outro lado, destacou a existência de lógicas múltiplas entre subunidades de uma mesma organização, coexistindo de forma harmoniosa, sendo enfatizado o papel dos atores e a influência das suas experiências passadas na tomada de decisão. Besharov e Smith (2014) identificaram que as implicações da existência de lógicas institucionais múltiplas dependem de como tais lógicas são desenvolvidas dentro da organização, oscilando de acordo com a centralidade de cada lógica adotada e com a compatibilidade entre elas.

Alguns destes achados foram realizados nas organizações híbridas, na medida em que a combinação de lógicas distintas, que as caracteriza, fornece um conjunto único e interessante de elementos a serem estudados nestas organizações. (KENT E DACIN, 2013). Além de representarem uma oportunidade de avanço no estudo das lógicas institucionais, pois podem fornecer informações importantes acerca dos motivos que fazem com que determinada lógica se sobreponha em relação à outra, assim como se existe a possibilidade de que lógicas múltiplas e conflitantes coexistam. (CETINDAMAR E OZKAZANC-PAN, 2017).

Entretanto, apesar dos avanços que estão ocorrendo na busca por esclarecer a dinâmica interna e o gerenciamento das operações no nível intraorganizacional das organizações híbridas, há escassez de estudos que abordem os efeitos que uma organização híbrida exerce nas lógicas institucionais das demais que fazem parte do mesmo ecossistema. (ROUNDY, 2017). Esta perspectiva permite analisar o padrão das relações dentro de determinado campo ou ecossistema, identificando a forma pela qual moldam ou restringem as respostas organizacionais à complexidade institucional. (GREENWOOD et al., 2011).

Esta dissertação vai ao encontro da necessidade de avanço nesta questão, na medida em que propõe analisar, por meio do fenômeno *mission drift*, como as aceleradoras sociais asseguram e monitoram a manutenção das lógicas institucionais nos negócios de impacto impulsionados por elas. Além disso, ao focar as aceleradoras sociais, aborda o tema a partir da perspectiva de um setor emergente. (LIMEIRA, 2014). Os setores emergentes são caracterizados por um nível de complexidade institucional superior, na medida em que as tensões entre as lógicas institucionais conflitantes não foram trabalhadas e resolvidas na mesma intensidade que nos setores maduros. (GREENWOOD et al., 2011).

### 2.3 MISSION DRIFT

O conceito de *mission drift* está relacionado a um processo de mudança organizacional, que ocorre quando a organização se afasta de forma significativa da sua missão ou propósito principal. (ARENA, 2007; BENNETT E SAVANI, 2011; CORNFORTH, 2014; JONES, 2007). Este afastamento pode ser resultado da existência de lógicas institucionais múltiplas dentro da organização (CORNFORTH, 2014), uma vez que quando imersa em mais de uma lógica, a organização possui identidades múltiplas, provenientes do ambiente pluralista. (KRAATZ E BLOCK, 2008). Como resultado, pode ser exposta a demandas conflitantes, abandonando a sua missão para priorizar aspectos derivados de outras lógicas enraizadas na organização. (PACHE E SANTOS, 2013).

O termo *mission drift* foi vinculado, predominantemente, às organizações que possuem uma missão social claramente definida e se afastam desta missão (por exemplo, BENNETT E SAVANI, 2011; CORNFORTH, 2014; EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014; GETU, 2007; JONES, 2007; MERSLAND E STROM, 2010). O distanciamento da missão ocorre, por exemplo, quando a organização muda o seu foco do bem social para o alcance da lucratividade. (BATTILANA et al., 2012; EPSTEIN E YUTHAS, 2010), podendo gerar consequências dramáticas para os beneficiários que deveria atender (SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015).

Por outro lado, as organizações que priorizam o desempenho social em detrimento do financeiro, fracassando na construção de um negócio sustentável a longo prazo, podem ter dificuldade de sobrevivência, trazendo, da mesma forma, resultados negativos para os seus beneficiários. (SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015). Os efeitos de *mission drift* nos negócios de impacto social são latentes, tendo em vista que a sua missão principal está relacionada à criação de valor social. Consequentemente, ao deixar de lado esta missão, a organização perde a razão de sua existência. (EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014). Adicionalmente, os clientes e beneficiários, que motivaram o seu surgimento, são negativamente impactados. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010).

Os impactos de *mission drift* se materializam na migração para clientes com renda superior, a fim de aumentar as receitas e reduzir os custos (AULT, 2016; EPSTEIN E YUTHAS, 2010); no corte de serviços oferecidos aos clientes (EPSTEIN E YUTHAS, 2010); no surgimento de conflitos internos e com *stakeholders*, na medida



em que a organização passa ter objetivos e prioridades conflitantes (EPSTEIN E YUTHAS, 2010); e na perda de reputação e confiança junto aos *stakeholders*. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010). Especificamente em relação às instituições de microfinanças, enfatizou-se o aumento na taxa de juros e no valor médio dos empréstimos. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010).

O distanciamento da missão, entretanto, nem sempre ocorre de forma deliberada e visível. (CORNFORTH, 2014; HISHIGSUREN, 2007). Muitas vezes, é um subproduto do desenvolvimento de políticas voltadas para objetivos (JONES, 2007), não havendo obviedade e, tão pouco, formas de mensurar o quanto a organização está se afastando da sua missão. (HISHIGSUREN, 2007). Porém, este distanciamento reflete no comportamento, nas escolhas e nas práticas organizacionais (COPESTAKE, 2007b; CORNFORTH, 2014), bem como nas suas operações e na tomada de decisão (GREEN E DALTON, 2016), afetando a natureza e a qualidade dos serviços prestados. (CORNFORTH, 2014). Por outro lado, a mudança pode ser visível e declarada, sendo resultado de uma modificação formal na missão da organização. (CORNFORTH, 2014).

O tema vem sendo abordado de forma mais ampla no estudo das instituições de microfinanças, um modelo de negócio de impacto, no qual as instituições fornecem serviços financeiros e não financeiros a clientes pobres, permitindo com que eles gerem renda através do desenvolvimento de micro ou pequenos empreendimentos. (ARENA, 2007; EPSTEIN E YUTHAS, 2010; GETU, 2007; HISHIGSUREN, 2007; VANROOSE E D'ESPALLIER, 2013). Tais clientes normalmente não têm acesso às instituições financeiras tradicionais. (HISHIGSUREN, 2007).

Nesta dissertação, o fenômeno *mission drift* será analisado a partir da perspectiva das aceleradoras sociais. O estudo de *mission drift* a partir desta perspectiva, fundamentado nas lógicas institucionais, traz um novo olhar ao tema, na medida em que um estudo realizado por Levinsohn (2014) identificou que as principais contribuições das aceleradoras são o fortalecimento da sustentabilidade financeira dos negócios de impacto social, e a identificação e comunicação do impacto dos negócios durante o programa de aceleração.

Sendo assim, a atuação das aceleradoras abrange elementos tanto da lógica do mercado quanto da lógica social, fazendo com que elas desempenhem um papel relevante no desenvolvimento da identidade híbrida dos negócios em que atuam. (LEVINSOHN, 2014). Porém, não foram encontradas evidências de estudos do

fenômeno *mission drift* com enfoque em aceleradoras. Por este motivo, buscou-se na literatura existente a respeito do tema, focada, diretamente e predominantemente, em negócios de impacto social, as principais fontes de *mission drift*, bem como as estratégias para evitar o fenômeno, a fim de alicerçar e orientar a análise a partir da perspectiva das aceleradoras.

### **2.3.1 Principais Fontes Conhecidas de *Mission Drift***

As diferentes fontes de *mission drift* afetam a manutenção da lógica híbrida nos negócios de impacto, tendo em vista que conduzem o negócio ao afastamento da sua missão. Estudos identificaram fontes distintas que induzem *mission drift* nas organizações que combinam sustentabilidade financeira e criação de valor social. Apesar das fontes de *mission drift* identificadas e estudadas, há fatores que ainda não estão claros. A forma pela qual as aceleradoras sociais interagem com estas fontes na atuação com negócios de impacto, impactando a manutenção da lógica híbrida destes negócios, se refere a um deles. Neste estudo, as principais fontes conhecidas de *mission drift* identificadas na literatura foram separadas em grupos, a fim de facilitar a posterior análise dos dados.

*Comercialização*: a comercialização foi destacada como principal fonte de *mission drift* nos negócios de impacto, tendo em vista que a utilização de mecanismos de mercado para alcançar a sustentabilidade financeira, ao mesmo tempo em que cumpre a missão social, poderia resultar em uma tensão entre missão e margem. (COPESTAKE, 2007b; EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014; GREEN E DALTON, 2016; JONES, 2007). Mesmo quando a comercialização não resulta em conflito direto com a missão central da organização, o risco de que isto venha a acontecer está presente. (WEISBROD, 2004).

O tema da comercialização vem sendo amplamente discutido no âmbito das instituições de microfinanças. Nestas instituições, o conceito está relacionado ao processo de transformação no modelo de negócio, de organizações não governamentais para instituições financeiras regulamentadas. (BATTILANA E DORADO, 2010; CHRISTEN E COOK, 2001; D'ESPALLIER et al. 2017; EPSTEIN E YUTHAS, 2010; ISKENDERIAN, 2011; KENT E DACIN, 2013). Esta discussão se tornou relevante, uma vez que a maioria das instituições de microfinanças surgiu a

partir de uma organização não governamental, transformando-se, posteriormente, em uma instituição financeira. (VANROOSE E D'ESPALLIER, 2013).

Neste sentido, na medida em que estas instituições se comercializam, emerge nelas uma nova lógica: a lógica bancária ou lógica financeira. (BATTILANA E DORADO, 2010; KENT E DACIN, 2013). Um dos efeitos da comercialização é a possibilidade de preconização da lucratividade em detrimento das metas desenvolvimentistas, como a redução da pobreza. (COPESTAKE, 2007b; EPSTEIN E YUTHAS, 2010).

Apesar disso, alguns autores afirmam que a comercialização por si só, não causa, necessariamente e automaticamente, *mission drift*. (ARMENDÁRIZ E SZAFARZ, 2011; CHRISTEN E COOK, 2001; GETU, 2007; ISKENDERIAN, 2011). Inclusive, se o processo de comercialização ocorrer de forma apropriada, o impacto para a instituição e para os seus clientes pode ser positivo, uma vez que a instituição passa a ter acesso a novas fontes de capital externo, alcançando um número maior de clientes. (ISKENDERIAN, 2011). Adicionalmente, a regulamentação adicional, proveniente da comercialização reflete no relacionamento entre a instituição e os clientes, tornando-o mais transparente, além impactar positivamente nos mecanismos de governança e na efetividade dos conselhos de administração da instituição. (ISKENDERIAN, 2011).

*Crescimento acelerado*: aliado à comercialização, no âmbito das instituições de microfinanças, foi enfatizado também o papel do crescimento acelerado na incidência de *mission drift*. (HISHIGSUREN, 2007). A necessidade de obtenção de escala, a fim de tornar a instituição sustentável, a partir da perspectiva financeira, pode afastar a instituição do seu propósito principal, que é atuar como um mecanismo de redução de pobreza. Especialmente nas situações em que o processo de crescimento está mais atrelado a resultados quantitativos do que a impacto. (GETU, 2007).

Este distanciamento, por vezes, não é resultado de iniciativas deliberadas (HISHIGSUREN, 2007), mas decorrentes dos desafios inerentes ao processo de expansão, em que as ações voltadas ao crescimento da instituição podem não estar alinhadas com a sua missão (EPSTEIN E YUTHAS, 2010; HISHIGSUREN, 2007). Hishigsuren (2007) identificou ainda que, durante o processo de expansão, há a possibilidade de que determinados serviços prestados pela instituição sejam extintos, indicando *mission drift*. No entanto, esta ação pode ser resultado de uma intenção de aumento da efetividade e do impacto de outros serviços, em larga escala.

*Pressões institucionais:* as pressões institucionais podem se converter em uma fonte de *mission drift*, tendo em vista que uma única organização não possui força suficiente para modificar as relações desenvolvidas sob o capitalismo. Desta forma, a fim de se manter em um mercado competitivo, pode se sentir forçada a buscar a maximização dos lucros, da mesma forma que as demais organizações regidas pelo capitalismo, com o objetivo de mitigar um possível fracasso neste ambiente, abandonando a lógica social. (CORNFORTH, 2014).

*Fundadores, doadores e investidores públicos e privados:* as instituições privadas ou governamentais, que investem recursos na organização, podem influenciar ou moldar sua forma de atuação. (BENNETT E SAVANI, 2011; EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014; GETU, 2007; GREEN E DALTON, 2016; JONES, 2007). Esta influência decorre de alguns fatores, dentre eles: o desejo destas instituições de que o negócio esteja mais alinhado com os seus interesses e expectativas, do que com a sua própria missão (BENNETT E SAVANI, 2011); a disponibilização de recursos financeiros em excesso, que pode resultar em investimentos em projetos desalinhados com a missão ou que privilegiem os interesses pessoais; e a priorização da maximização dos resultados em detrimento ao atendimento dos beneficiários, decorrente da influência destes *stakeholders*. (JONES, 2007).

A influência exercida pelos atores externos na atuação organizacional depende da importância do recurso disponibilizado, do controle que possuem em relação à sua implantação e do fato de serem ou não a única fonte provedora de determinado recurso. (CORNFORTH, 2014). Adicionalmente, na medida em que os recursos são limitados e existem inúmeros negócios aptos a receberem investimentos, há uma pressão para que o negócio esteja alinhado às expectativas dos investidores, a fim de manter os investimentos atuais e atrair novas oportunidades de investimentos. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010; GREEN E DALTON, 2016).

Armendáriz et al. (2011) enfatizaram o papel de doadores como fonte de *mission drift*, nas organizações subsidiadas por agências, governos ou investidores socialmente responsáveis. Apesar dos subsídios contribuírem com os esforços destas organizações na redução da pobreza, o efeito pode ser negativo, na medida em que estes subsídios se tornam incertos, em relação ao montante e à periodicidade. Nestas situações, a organização procura atuar junto a clientes com renda superior, a fim de obter economias preventivas, distanciando-se do seu público principal e, conseqüentemente, afastando-se da sua missão.

*Deficiência na gestão do desempenho:* a existência de *mission drift* em um negócio de impacto sugere deficiência na gestão do desempenho organizacional. Esta deficiência pode se materializar na falta de indicadores que meçam o desempenho social do negócio, ou ainda, na existência de indicadores que o mensurem de forma errônea, distorcendo a análise do impacto do negócio. (COPESTAKE, 2007a, 2007b).

*Sistemas de classificação das instituições:* Epstein e Yuthas (2010) destacaram o papel dos sistemas de classificação na ocorrência de *mission drift*. Estes sistemas, amplamente utilizados pelos *stakeholders* na realização de análises comparativas entre as instituições, preconizam aspectos financeiros. Sendo assim, podem criar uma pressão gerencial na busca pelo desempenho financeiro em detrimento do desempenho social.

*Custos operacionais elevados:* a questão dos custos operacionais também foi abordada no âmbito das instituições de microfinanças. Nestas instituições, uma vez que o valor dos empréstimos concedidos aos clientes é baixo, o custo por empréstimo, por consequência, torna-se elevado. Esta equação pode incentivar a instituição na busca por clientes mais rentáveis, afastando-se do seu propósito central. (ARENA, 2007; SERRANO-CINCA E GUTIÉRREZ-NIETO, 2014). Apesar de este aspecto ter sido discutido no campo das microfinanças, pode ser considerado nos outros modelos de negócio.

*Recrutamento e treinamento:* Battilana e Dorado (2010) enfatizaram que as políticas de recrutamento e treinamento também podem resultar em *mission drift*, tendo em vista que se tais políticas impõem elementos da lógica do mercado, é possível que eles emerjam dos funcionários ao longo do tempo, podendo resultar no abandono da lógica social. Adicionalmente, no âmbito das instituições de microfinanças, foi identificado que, na medida em que as organizações incorporam elementos da lógica bancária/comercial, faz-se necessária a contratação de profissionais advindos desta área, focados na busca pela lucratividade, que podem não se identificar com o propósito social da instituição, atuando como uma fonte de *mission drift*. (GETU, 2007). O Quadro 3 unifica as principais fontes identificadas, com os respectivos autores.

Quadro 3 – Principais Fontes Identificadas de *Mission Drift*

Fontes	Autores (Ano)
Comercialização	Armendáriz e Szafarz (2011); Battilana e Dorado (2010); Christen e Cook (2001); Copestake (2007b); D’Espallier et al. (2017); Ebrahim, Battilana e Mair (2014); Epstein e Yuthas (2010); Getu (2007); Green e Dalton (2016); Iskenderian (2011); Jones (2007); Kent e Dacin (2013); Vanroose e D’Espallier (2013); Weisbrod (2004)
Crescimento Acelerado	Epstein e Yuthas (2010); Getu (2007); Hishigsuren (2007)
Pressões Institucionais	Cornforth (2014)
Fundadores, Doadores e Investidores Públicos e Privados	Armendáriz et al. (2011); Bennett e Savani (2011); Cornforth (2014); Ebrahim, Battilana e Mair (2014); Epstein e Yuthas (2010); Getu (2007); Green e Dalton (2016); Jones (2007)
Deficiência na Gestão do Desempenho	Copestake (2007a, 2007b)
Sistemas de Classificação das Instituições	Epstein e Yuthas (2010)
Custos Operacionais Elevados	Arena (2007); Serrano-Cinca e Gutiérrez-Nieto (2014)
Recrutamento e Treinamento	Battilana e Dorado (2010); Getu (2007)

Fonte: Elaborado pela autora.

As distintas fontes de *mission drift* possuem o potencial de afastar a organização da sua missão original e central. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010). Adicionalmente, na medida em que a organização prioriza atividades que não estão relacionadas com a sua missão, os seus funcionários e *stakeholders* entram em conflito acerca dos seus objetivos e prioridades, passando a investir recursos em atividades que estão em desacordo com o foco central organizacional. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010). Assim que o afastamento da missão ou propósito principal é identificado, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias que inibam este processo. (HISHIGSUREN, 2007).

### 2.3.2 Estratégias para Evitar *Mission Drift*

Ao perceberem o impacto da ocorrência de *mission drift* nas organizações que combinam a criação de valor social e a sustentabilidade financeira, diferentes autores passaram a analisar as estratégias a serem adotadas, a fim de evitar o fenômeno.

(por exemplo, BENNETT E SAVANI, 2011; COPESTAKE, 2007b; CORNFORTH, 2014; EPSTEIN E YUTHAS, 2010; GETU, 2007).

Mesmo que já tenham sido analisadas diferentes estratégias que visam garantir a manutenção da lógica híbrida nos negócios de impacto social, evitando *mission drift*, há lacunas que permanecem abertas. A utilização destas estratégias pelas aceleradoras que atuam com negócios de impacto, bem como a forma pela qual estes elementos se materializam no programa de aceleração, é uma delas. Para fins deste estudo, as estratégias identificadas na literatura também foram separadas em grupos, a fim de possibilitar a posterior análise dos dados, da mesma forma que o realizado com as fontes do fenômeno.

*Missão e valores claros:* a existência de uma missão social clara, que seja utilizada como uma força no direcionamento estratégico da organização (DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014), associada à elaboração de um planejamento estratégico consistente, auxilia na definição dos objetivos e metas organizacionais, assim como no seu monitoramento, de forma rotineira. (COPESTAKE, 2007b). Além disso, representa um marco essencial, para que a organização se mantenha focada no impacto social desejado. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010). Esta missão, associada ao desenvolvimento e disseminação de valores sólidos, que abordem tanto aspectos sociais quanto financeiros, deve ser compreendida em todos os níveis organizacionais, a fim de alicerçar a tomada de decisão. (GREEN E DALTON, 2016).

*Presença de investidores sociais:* mesmo que alguns investidores possam atuar como fonte de *mission drift* (JONES, 2007), conforme detalhado em seção anterior, uma iniciativa que a inibe se refere à presença de investidores sociais na organização, que não sejam regidos pela maximização dos lucros, proveniente da lógica do mercado. (GETU, 2007). A participação de investidores que se identifiquem com a missão do negócio e busquem retorno econômico razoável, auxilia a instituição a se manter focada na sua missão. (ISKENDERIAN, 2011).

*Mecanismos de governança:* a existência de mecanismos de governança preserva a missão e os objetivos organizacionais (ARENA, 2007; CORNFORTH, 2014), tendo em vista que estes mecanismos exercem um papel fundamental, quando a organização se depara com decisões potencialmente contraditórias, provenientes da lógica híbrida que a compõe. (EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014). Dentre eles, destaca-se a certificação externa, a fim de que as ações organizacionais sejam avaliadas por um agente externo. (ARENA, 2007; CORNFORTH, 2014).

Adicionalmente, a governança efetiva por parte do conselho de administração é fundamental para que a organização se mantenha focada na sua missão, ao mesmo tempo em que permanece financeiramente viável. (CORNFORTH, 2014; EPSTEIN E YUTHAS, 2010). Isto porque, além do fato de que uma das principais atribuições do conselho é garantir que a organização avança na sua missão, o conselho atua como uma ligação entre a organização e seu ambiente externo, resguardando-a das pressões dos investidores, por exemplo. (EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014).

Arena (2007) forneceu ainda um conjunto de princípios de governança, a fim de auxiliar as instituições de microfinanças a evitarem *mission drift*. Dentre os elementos destacados, enfatizou-se: o desenvolvimento de objetivos sociais, nos quais a organização possa estruturar suas políticas e ações; a estruturação de incentivos aos funcionários das instituições, que estejam alinhados ao propósito da organização; a existência de mecanismos internos de controle, que monitorem o comportamento dos funcionários e o desempenho organizacional; a contratação de um diretor com *background* social; e a presença ativa dos acionistas. Apesar da necessidade de verificação das particularidades do negócio previamente à implementação deste conjunto de mecanismos de governança, eles podem ser utilizados como um guia para auxiliar as organizações a evitarem *mission drift*.

Adicionalmente, estes mecanismos fazem ainda com que a organização se torne protagonista no relacionamento com fundadores, doadores e investidores que, por vezes, querem moldar a atuação organizacional. Assumir a direção dos projetos, engajando-se de forma proativa e oferecendo serviços auxiliares são ações que reforçam os laços entre a organização e seus *stakeholders*. Isto ocorre porque os *stakeholders* passam a percebê-la como um mecanismo para a resolução de problemas, assim como um instrumento para o desenvolvimento de projetos mais complexos, de forma efetiva e coordenada, refletindo em um aumento de autonomia. Estes elementos auxiliam a organização a se manter alinhada à sua missão principal, na medida em que diminuem a influência de atores externos na tomada de decisão organizacional. (BENNETT E SAVANI, 2011).

*Sistemas de controle*: a existência de um sistema de gerenciamento consistente, que aperfeiçoe a gestão e monitore os sistemas financeiros e operacionais, associado ao planejamento estratégico e ao monitoramento das atividades reduz drasticamente o risco de *mission drift*. (ARENA, 2007; COPESTAKE, 2007b; HISHIGSUREN, 2007). Dentre eles, os mecanismos de controle exercem



papel fundamental, garantindo que as metas organizacionais estejam alinhadas com os seus objetivos declarados. (EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014; JONES, 2007). Tais mecanismos devem ser genéricos, para contemplarem todas as fontes de *mission drift*, garantindo que o problema seja solucionado de forma efetiva. (JONES, 2007).

*Monitoramento do desempenho financeiro e social:* o desenvolvimento de formas de mensuração do desempenho social reduz drasticamente o risco de *mission drift*. (COPESTAKE, 2007a; EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014; GETU, 2007; HISHIGSUREN, 2007). No entanto, ao mesmo tempo em que existem ações organizacionais que vão ao encontro da sustentabilidade financeira, mas estão em desacordo com a missão social, há ações com enfoque social que podem prejudicar o desempenho financeiro. (COPESTAKE, 2007b). Sendo assim, é preciso desenvolver indicadores que meçam o desempenho financeiro e o desempenho social, para que ambos sejam igualmente considerados na tomada de decisão. (COPESTAKE, 2007b; SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015).

Porém, ao mesmo tempo em que há uma gama de indicadores financeiros estabelecidos e validados, a mensuração do desempenho social não é tão clara. (EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014). Um indicador amplamente utilizado para identificar *mission drift* em instituições de microfinanças foi o aumento no valor médio dos empréstimos concedidos aos clientes, pois indicaria a mudança no público-alvo. (ARMENDÁRIZ E SZAFARZ, 2011; AULT, 2016; VANROOSE E D'ESPALLIER, 2013). No entanto, verificou-se que pode indicar ainda uma escolha estratégica da instituição ou a evolução natural do público-alvo. (CHRISTEN E COOK, 2001).

O aumento no valor médio dos empréstimos pode estar associado também a um aumento do custo operacional e não, necessariamente, a um aumento de rentabilidade. (MERSLAND E STROM, 2010; SERRANO-CINCA E GUTIÉRREZ-NIETO, 2014). Adicionalmente, pode representar crescimento na demanda do mesmo público-alvo, associado ao conhecimento do risco do cliente, que permite a concessão de empréstimos em montante superior. (SCHREINER, 2002).

Desta forma, estudos propõem a necessidade de desenvolvimento de indicadores adicionais, que meçam a ocorrência de *mission drift* de forma mais completa. (ARMENDÁRIZ E SZAFARZ, 2011; D'ESPALLIER et al., 2017; HISHIGSUREN, 2007). Dentre eles, destaca-se a satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos (COPESTAKE, 2007a, 2007b; GETU, 2007;

HISHIGSUREN, 2007), o nível de pobreza dos clientes quando começaram a ser atendidos pela instituição (HISHIGSUREN, 2007), o número de clientes atendidos pela instituição (VANROOSE E D'ESPALLIER, 2013), a rotatividade de clientes (COPESTAKE, 2007a, 2007b) e a gama dos serviços oferecidos no que tange à variedade e quantidade. (HISHIGSUREN, 2007).

Além disso, é fundamental que se leve em consideração o país ou região de atuação da instituição, especialmente quando são realizadas comparações entre indicadores, em função da disparidade nos níveis de pobreza entre as diferentes nações. (ARMENDÁRIZ E SZAFARZ, 2011; SERRANO-CINCA E GUTIÉRREZ-NIETO, 2014). Apesar de estes indicadores terem sido desenvolvidos para as instituições de microfinanças, onde o estudo de *mission drift* apresentou maior avanço, podem ser adaptados para outros modelos de negócios sociais. A existência de indicadores é relevante, pois o desenvolvimento de um sistema adequado de mensuração de desempenho é importante para que a organização se mantenha alinhada à sua missão. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010).

*Redução de custos operacionais:* o desenvolvimento de mecanismos que visem à redução de custos operacionais também reprime *mission drift*, pois auxilia no alcance da sustentabilidade financeira. Desta forma, permite que a organização atue junto aos clientes mais pobres, mesmo que o retorno obtido destes clientes seja inferior. (MERSLAND E STROM, 2010).

*Identidade organizacional comum:* Battilana e Dorado (2010) identificaram que a construção de uma identidade organizacional comum é relevante no alcance do equilíbrio entre as lógicas institucionais existentes na organização. A identidade organizacional comum previne a formação de subgrupos dentro da organização, ao promover o alinhamento e o comprometimento dos membros com a missão da organização. Adicionalmente, é construída por meio de políticas de recrutamento, que priorizem a excelência operacional ao invés do *background* do candidato, bem como possibilitem a socialização entre os membros da organização.

*Engajamento dos stakeholders:* Ramus e Vaccaro (2014) identificaram que o engajamento dos *stakeholders* é fundamental nas situações em que já ocorreu *mission drift* no negócio de impacto. Por meio da identificação de *stakeholders* reconhecidos pelas habilidades e capacidades sociais, acompanhada do diálogo com estes atores e do desenvolvimento de projetos em conjunto, é possível definir e

operacionalizar estratégias tangíveis, que auxiliem o negócio a equilibrar a lógica do mercado e a lógica social.

*Equipe multidisciplinar coordenada:* apesar do tema *mission drift* não ter sido estudado especificamente a partir da perspectiva das aceleradoras, Santos, Pache e Birkholz (2015) identificaram os elementos fundamentais, a fim de que determinados modelos de negócios de impacto social mantenham a lógica híbrida. Um dos modelos foi caracterizado pela distinção entre clientes e beneficiários, e pela geração indireta de impacto social, características existentes nas aceleradoras.

Neste modelo, um aspecto fundamental na manutenção da lógica híbrida se refere à existência de uma equipe multidisciplinar. Os membros destas organizações devem ser provenientes de diferentes grupos, com conhecimento em operações comerciais e em impacto social. Para garantir o alinhamento entre eles, é relevante que estas organizações possuam mecanismos de coordenação, assim como processos que previnam o surgimento de conflitos entre os grupos.

O Quadro 4 resume as estratégias identificadas na literatura, juntamente com os autores que as abordaram.

Quadro 4 – Estratégias para Evitar *Mission Drift*

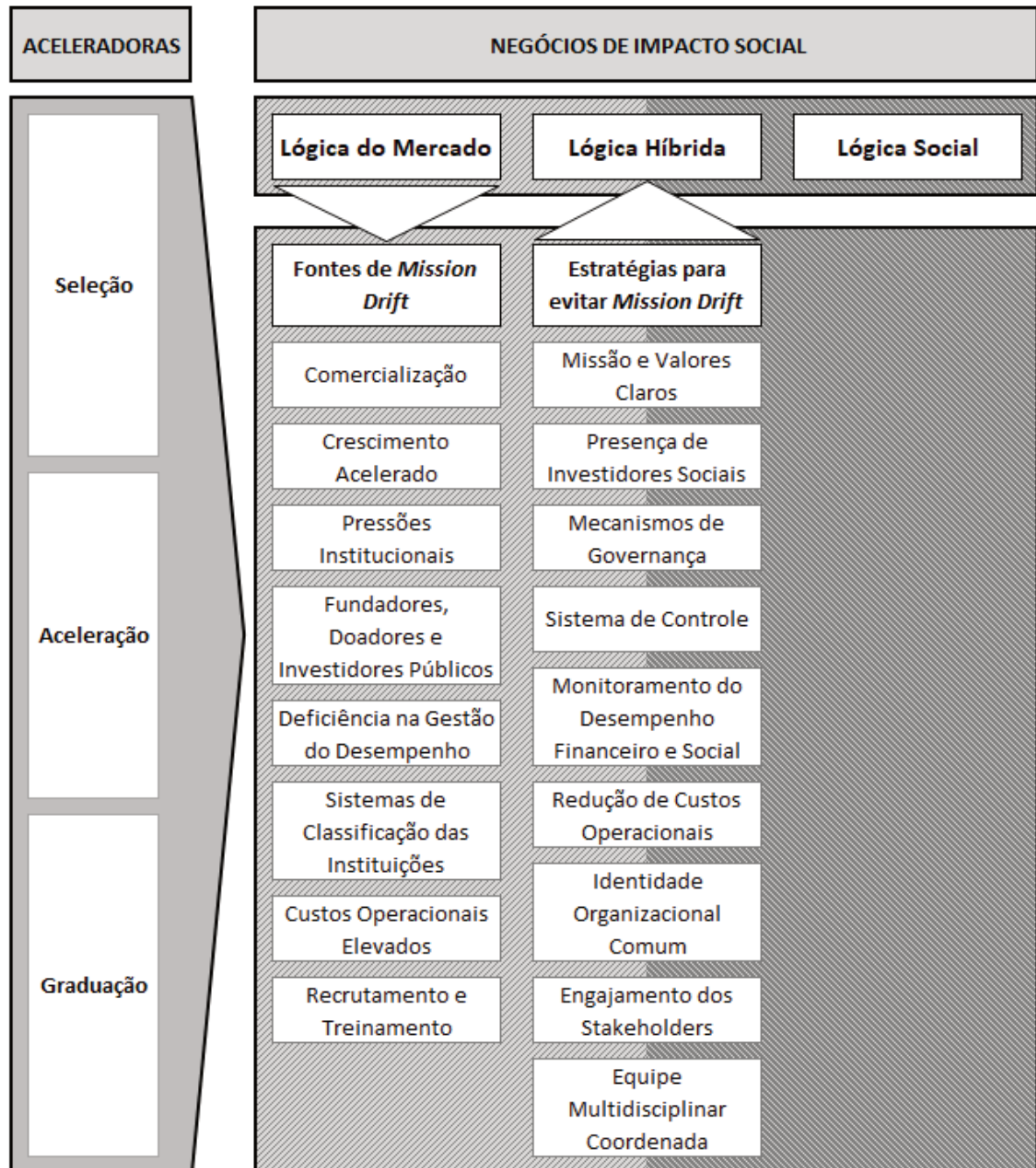
<b>Estratégias</b>	<b>Autores (Ano)</b>
Missão e Valores Claros	Copestake (2007b); Doherty, Haugh e Lyon (2014); Epstein e Yuthas (2010); Green e Dalton (2016)
Presença de Investidores Sociais	Getu (2007); Iskenderian (2011); Jones (2007)
Mecanismos de Governança	Arena (2007); Bennett e Savani (2011); Cornforth (2014); Ebrahim, Battilana e Mair (2014); Epstein e Yuthas (2010)
Sistema de Controle	Arena (2007); Copestake (2007b); Ebrahim, Battilana e Mair (2014); Hishigsuren (2007); Jones (2007)
Monitoramento do Desempenho Financeiro e Social	Armendáriz e Szafarz (2011); Ault (2016); Christen e Cook (2001); Copestake (2007a; 2007b); D’Espallier et al. (2017); Ebrahim, Battilana e Mair (2014); Epstein e Yuthas (2010); Getu (2007); Hishigsuren (2007); Mersland e Strom (2010); Santos, Pache e Birkholz (2015); Schreiner (2002); Serrano-Cinca e Gutiérrez-Nieto (2014); Vanroose e D’Espallier (2013)
Redução de Custos Operacionais	Mersland e Strom (2010)
Identidade Organizacional Comum	Battilana e Dorado (2010)
Engajamento dos Stakeholders	Ramus e Vaccaro (2014)
Equipe Multidisciplinar Coordenada	Santos, Pache e Birkholz (2015)

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, apresenta-se na Figura 3, o modelo teórico proposto nesta dissertação, alicerçado na literatura e que dará sustentação à análise dos dados. As aceleradoras sociais possuem três macroprocessos, sendo a seleção, a aceleração e a graduação. Tendo em vista que atuam com negócios de impacto social nas fases inicial ou de expansão, apoiando-os na construção e desenvolvimento da criação de valor social e da sustentabilidade financeira, esta pesquisa se propõe a identificar de que forma as aceleradoras interagem com o fenômeno *mission drift* nos negócios de impacto ao longo destes macroprocessos.

As distintas fontes de *mission drift* afastam o negócio de impacto da lógica híbrida, na medida em que o direcionam apenas para a lógica do mercado, que requer a sustentabilidade financeira, afastando o negócio da sua missão social. Por outro lado, mesmo que não tenha sido o foco principal dos estudos a respeito do tema, podem direcioná-lo também exclusivamente para a lógica social, resultando em fracasso na construção de um modelo de negócio sustentável a longo prazo. Ressalta-se que este estudo aborda o tema *mission drift*, enfatizando a priorização do desempenho financeiro em detrimento ao social. A ocorrência de *mission drift* resulta no desenvolvimento de estratégias para evitar o fenômeno, a fim de que o negócio de impacto social se mantenha alinhado à lógica híbrida, alcançando o equilíbrio entre a lógica do mercado e a social. Esta dissertação visa integrar os macroprocessos existentes nas aceleradoras ao fenômeno *mission drift*, que ocorre nos negócios de impacto, na medida em que propõe identificar as fontes de *mission drift*, assim como as estratégias para evitar o fenômeno, em cada macroprocesso do programa de aceleração.

Figura 3 – Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O foco do estudo consiste em analisar as estratégias utilizadas pelas aceleradoras para assegurar e monitorar que os negócios de impacto mantenham a lógica híbrida, alcançando o equilíbrio entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira, evitando *mission drift*. A partir da realização de um estudo qualitativo, utilizando o método de estudo de caso múltiplo, com características exploratórias, objetiva-se responder ao problema central da pesquisa: *Quais as estratégias adotadas pelas aceleradoras para assegurar e monitorar que os negócios de impacto mantenham a lógica híbrida?* O presente capítulo detalha os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação, a fim de alcançar os objetivos propostos.

#### 3.1 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL

A primeira etapa da dissertação consistiu na identificação do fenômeno a ser estudado, sendo *mission drift*. A partir de uma pesquisa nas bases de dados Web of Science e EBSCO, foram identificados 20 artigos de relevância a respeito do tema. Estes artigos foram selecionados, por meio da leitura dos resumos, a fim de encontrar as publicações cujo tema central se referisse ao fenômeno *mission drift*, possibilitando maior conhecimento a respeito da temática, bem como a identificação de lacunas teóricas e de possíveis problemas de pesquisa para a presente dissertação.

A partir deste momento, iniciou-se uma vasta busca, nas mesmas bases de dados, com as seguintes palavras-chave: “*mission drift*”, “*institutional logics*”, “*hybrid organizations*”, “*social accelerator*”, “*social enterprise*” e “*social business*”, em diferentes combinações, a fim de abranger as contribuições referentes aos tópicos de interesse do estudo. No que se refere ao tema principal da dissertação, sendo *mission drift*, foram lidos todos os artigos identificados. Em relação aos demais tópicos, foram selecionados os artigos de maior relevância para o estudo, com base na leitura dos resumos.

Foi utilizada ainda a técnica “bola de neve”, para identificação de artigos adicionais. A técnica “bola de neve”, no contexto das revisões sistemáticas da literatura, consiste na identificação de publicações, por meio de procedimentos adicionais, além da pesquisa em bases de dados. Segundo Greenhalgh e Peacock

(2005), a utilização desta técnica é relevante em pesquisas de temas complexos e heterogêneos, na medida em que a pesquisa em bases de dados pode não trazer algumas evidências relevantes. Uma das formas de utilização da técnica “bola de neve”, de acordo com os autores, é por meio da busca nas referências dos artigos selecionados nas pesquisas em bases de dados, pois pode auxiliar na identificação de fontes de alta qualidade, em locais menos evidentes.

Nesta pesquisa, esta técnica foi utilizada em complementação às pesquisas nas bases de dados, por dois motivos. Primeiramente, a variedade de termos utilizados no campo do empreendedorismo social, como apontado na fundamentação teórica deste estudo, dificulta a busca por palavras-chave. Além disso, o estudo aborda temas heterogêneos, tornando a utilização da técnica conveniente.

As publicações identificadas subsidiaram a construção da fundamentação teórica desta dissertação. Além disso, possibilitaram a definição do problema de pesquisa e a especificação *a priori* dos constructos, seguindo a orientação de Eisenhardt (1989). De acordo com a autora, este processo permite que o pesquisador especifique o tipo de organização a ser estudada, bem como defina possíveis constructos a serem investigados no campo. Todavia, Eisenhardt (1989) pondera que, apesar de úteis, estas definições se tratam de tentativas, uma vez que podem emergir dados distintos do campo e o pesquisador deve estar preparado para as mudanças que ocorrem ao longo da pesquisa. Devido à diversidade de temas do presente estudo, no Apêndice A, consta a lista das publicações que fizeram parte desta fundamentação teórica, com os respectivos autores, separada por tópico de interesse.

### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa tem se mostrado relevante, devido à mudança social acelerada, que resulta em uma confrontação cada vez maior do pesquisador com contextos e perspectivas sociais novos. Estas situações demandam modelos indutivos de pesquisa, presentes na pesquisa qualitativa, tendo em vista que esta estratégia é orientada para a análise de casos concretos, dentro da sua realidade temporal e local. (FLICK, 2004).

Dentre as características da pesquisa qualitativa, destaca-se a coleta de dados no campo e no local em que se vivencia o problema que está sendo estudado; o papel fundamental do pesquisador como instrumento de coleta de dados; o uso de múltiplas



fontes de dados; a análise indutiva dos dados, a partir de categorias identificadas pelo pesquisador; e o caráter interpretativo, pois o pesquisador interpreta o que vê, ouve e compreende. (CRESWELL, 2010).

Uma das estratégias de investigação utilizadas na pesquisa qualitativa é o estudo de caso (CRESWELL, 2010), que se trata de uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro do seu contexto real (EISENHARDT E GRAEBNER, 2007; YIN, 2001), contribuindo, desta forma, para a compreensão de fenômenos contemporâneos complexos, sendo um deles, os fenômenos organizacionais. (YIN, 2001). A realização de um estudo de caso se mostrou conveniente, devido às características da pesquisa, na medida em que busca analisar o fenômeno organizacional *mission drift*, em um contexto no qual não foram encontradas evidências de estudos anteriores, sendo as aceleradoras.

O estudo de caso pode ser único ou múltiplo. Neste estudo, foi adotada a modalidade múltipla, por fornecer um embasamento mais robusto na compreensão do fenômeno em estudo, devido à fundamentação em evidências empíricas variadas (EISENHARDT E GRAEBNER, 2007; YIN, 2001), além de possibilitar o estabelecimento de comparações entre os casos. (EISENHARDT E GRAEBNER, 2007; GODOY, 1995). A fim de atribuir um maior grau de confiabilidade à pesquisa, foi elaborado o protocolo para o estudo de caso, apresentado no Apêndice B. De acordo com Yin (2001), a elaboração do protocolo é sempre desejável. No entanto, é fundamental no estudo de caso múltiplo. A partir destas definições, foram estabelecidos os critérios para seleção dos casos.

### 3.3 SELEÇÃO DOS CASOS

A primeira etapa envolvida na operacionalização desta dissertação se referiu à definição do campo e da unidade de análise. A realização de um estudo de caso múltiplo implica na seleção de uma amostragem teórica, ou seja, os casos devem ser escolhidos, devido à sua adequação para revelar um fenômeno, replicar os achados de outros casos, eliminar as explicações alternativas, elaborar uma teoria emergente, dentre outros. (EISENHARDT E GRAEBNER, 2007). Para tanto, foram definidas, inicialmente, as características das organizações aptas a participarem do estudo, conforme detalhado a seguir:

- a) utilizar o termo 'aceleradora' no seu nome ou definição;

- b) apoiar negócios de impacto social em fases iniciais e/ou de crescimento, por meio de mentoria, networking, acesso a investimentos, dentre outros, em conformidade com o que foi identificado na literatura;
- c) estar estruturada segundo os três macroprocessos de interesse para o estudo: seleção, aceleração e graduação;
- d) estar localizada no território nacional, não sendo necessário que tenha sido fundada no Brasil;
- e) atuar explícita e predominantemente com negócios de impacto social.

Após a delimitação das características das entidades a partir das quais a amostra deveria ser desenhada, iniciou-se uma pesquisa na Internet, a fim de identificar os casos potenciais. A busca por casos potenciais baseada na delimitação de um conjunto de características que forneçam sustentação ao estudo foi realizada em outras pesquisas a respeito dos tópicos de interesse desta dissertação. (BENNETT E SAVANI, 2011; PAUWELS et al., 2016). Tendo em vista que o setor é emergente no Brasil (LIMEIRA, 2014), formado por entidades relativamente jovens e em número restrito, optou-se por este procedimento, na medida em que todas as entidades com as características listadas estariam aptas a contribuir com o estudo.

Para tanto, foram consultados sites de busca utilizando os termos ‘aceleradora’, ‘aceleradora social’, ‘aceleradora de impacto’, ‘negócio de impacto’, ‘negócio de impacto social’, ‘negócio social’ e ‘empreendimento social’. Os termos foram pesquisados no singular e plural, em distintas combinações. Além disso, foram consultados sites de instituições de fomento e de apoio aos negócios de impacto social, com o objetivo de buscar atores do ecossistema que se encaixassem com o foco do estudo. Esta pesquisa resultou na identificação de 12 entidades, cujos nomes não serão listados, a fim de preservar o anonimato, tanto das entidades que optaram por não participar do estudo quanto das entidades participantes.

A partir daí, nos meses de setembro e outubro de 2017, foi enviada uma carta convite por e-mail para as aceleradoras mapeadas, cujo exemplo se encontra no Apêndice C. Optou-se pelo envio da carta em nome do professor orientador desta dissertação, a fim conferir um maior grau de credibilidade ao estudo. Dentre as entidades contatadas, 6 retornaram o contato inicial, sendo que 4 aceitaram o convite e 2 o recusaram, em função de falta de agenda e envolvimento em outros projetos. No que se refere as 6 organizações que não retornaram o contato inicial, foram realizadas novas tentativas, incluindo contato telefônico, bem como mensagem nos

sites e nas redes sociais, quando disponíveis. As tentativas adicionais de contato não obtiveram êxito.

As entidades que aceitaram o convite foram contatadas, para esclarecimentos de dúvidas e necessidade de informações adicionais a respeito do estudo, bem como para realização de uma etapa confirmatória, com a finalidade de confirmar o enquadramento nos critérios preestabelecidos, além do interesse e disponibilidade de participação do projeto. Adicionalmente, é relevante ponderar que Eisenhardt (1989) sugere que o estudo de caso múltiplo abranja entre 4 e 10 casos.

Sendo assim, o estudo foi realizado com 4 aceleradoras com atuação exclusiva com negócios de impacto social. As aceleradoras serão identificadas, ao longo do estudo, como: 1) Alfa; 2) Beta; 3) Delta; e 4) Gama. Optou-se pela utilização de nomes fictícios que não remetessem ao tema do estudo, tampouco às organizações estudadas, a fim de dirimir a possibilidade de direcionamento na interpretação dos dados, por parte dos leitores da presente dissertação, em função da nomenclatura utilizada.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi constituída por duas técnicas típicas dos estudos de caso, sendo as entrevistas e a análise documental, a fim de utilizar evidências provenientes de fontes distintas, que se complementem no sentido de esclarecer o fenômeno. (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001). A utilização de fontes de dados variadas segue a recomendação de Yin (2001) acerca da triangulação de dados, com o objetivo de se desenvolver linhas convergentes de investigação, além de possibilitar uma interpretação mais consistente dos dados. (TRACY, 2010). Apesar de não haver consenso na literatura a respeito do montante de dados a ser coletado nos estudos qualitativos, Tracy (2010) destacou que o essencial é que os dados sejam coletados em volume suficiente para fornecer percepções significativas a respeito do fenômeno. Os procedimentos utilizados em cada técnica são detalhados a seguir.

#### 3.4.1 Entrevistas

A entrevista qualitativa é uma técnica de coleta de dados amplamente utilizada nas ciências sociais empíricas, por fornecer dados para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores e suas situações. (GASKELL, 2010). As

entrevistas se referem a uma das fontes de informações mais importantes nos estudos de caso, por representarem uma oportunidade de focar diretamente no tópico do estudo, além de fornecerem relações causais a partir da percepção do entrevistado. (YIN, 2001). Adicionalmente, na medida em que a pesquisa incorpora casos distintos e que o foco se afasta dos fenômenos cotidianos, é comum que as entrevistas se tornem a principal fonte de dados, devido à sua eficiência na coleta de dados empíricos valiosos. (EISENHARDT E GRAEBNER, 2007).

Neste estudo, as entrevistas representaram a principal técnica de coleta de dados. Foram realizadas entrevistas individuais, com roteiros semiestruturados. A escolha por entrevistas individuais resultou da intenção de se explorar em profundidade as experiências dos entrevistados, além do fato de que poderiam emergir assuntos de sensibilidade particular ao longo da conversa (GASKELL, 2010), uma vez que a temática permite a manifestação de experiências tanto positivas quanto negativas. Além disso, o uso de roteiros semiestruturados permite com que os pontos de vista dos entrevistados sejam expressos de forma superior, em comparação a uma entrevista padronizada. Por outro lado, quando comparada a uma entrevista totalmente aberta, a utilização de um roteiro aumenta a comparabilidade dos dados. (FLICK, 2004).

O roteiro foi fundamentado na literatura e validado com dois especialistas da área, sendo um pesquisador e um profissional com atuação em uma instituição de fomento de negócios de impacto social. A validação foi realizada antes da aplicação no contexto da pesquisa, conforme recomendado por Saccol et al. (2012), a fim de alcançar a validade de conteúdo. No que se refere aos especialistas, as principais contribuições se referiram à adequação das perguntas, tornando-as mais diretas e objetivas, bem como minimizando a realização de perguntas com potencial de direcionar as respostas dos entrevistados.

Além disso, visando à validação de face, na realização da primeira entrevista, verificou-se se o entrevistado compreendia as questões, bem como se as respondia com clareza, de forma alinhada aos objetivos da pesquisa. Ressalta-se que o principal objetivo do uso de um roteiro semiestruturado foi utilizá-lo como um instrumento de acompanhamento dos tópicos a serem abordados durante a entrevista. (GASKELL, 2010).

A fim de manter a consistência na coleta de dados, todas as entrevistas foram realizadas pela autora da presente pesquisa. No período entre outubro e dezembro

de 2017, foram realizadas 12 entrevistas. Além disso, foi efetuada uma entrevista adicional em fevereiro de 2018. A relevância da entrevista adicional ocorreu pelo seguinte motivo. Apesar de inúmeras tentativas, não foi possível entrevistar nenhum negócio acelerado pela Delta. Por este motivo, solicitou-se uma entrevista com um terceiro gestor da aceleradora, a fim de aprofundar o entendimento de alguns tópicos do estudo.

Mediante autorização prévia dos participantes da pesquisa, as entrevistas foram gravadas, para posterior transcrição e análise dos dados. Esta ação foi relevante, pois possibilitou a retomada dos dados por inúmeras vezes, a fim de que fossem sanadas eventuais dúvidas e eliminados equívocos de entendimento, na busca pela garantia da fidedignidade na análise dos dados. Todos os participantes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que consta no Apêndice D, assegurando a confidencialidade dos dados e a preservação do anonimato. Por este motivo, informações que possam identificar os entrevistados são omitidas na análise dos resultados. As entrevistas foram realizadas, predominantemente, por Skype, mas alguns participantes optaram pelo uso do Zoom ou WhatsApp.

No que se refere à seleção dos entrevistados nas aceleradoras, foram selecionados respondentes com conhecimento robusto a respeito do tema do estudo, a fim de que pudessem fornecer informações relevantes a respeito do fenômeno de interesse. (YIN, 2001). Este quesito foi particularmente importante nesta pesquisa, tendo em vista que as estruturas das aceleradoras estudadas são pequenas, com equipes enxutas. Neste sentido, foi essencial que os entrevistados tivessem conhecimento aprofundado, a fim de contribuir com percepções relevantes para o estudo. Para tanto, as entrevistas foram realizadas com fundadores, mentores e gestores com envolvimento direto, junto aos negócios de impacto, ao longo de todo o programa. Destaca-se ainda que, devido à diversidade de estruturas entre as aceleradoras estudadas, houve heterogeneidade no que tange ao número de entrevistados por aceleradora.

Adicionalmente, seguindo a recomendação de Eisenhardt e Graebner (2007), foram entrevistados atores de outras organizações relevantes, sendo os fundadores ou sócios de negócios de impacto social participantes ou que participaram do programa de aceleração. Ressalta-se que a escolha dos negócios de impacto, assim como do entrevistado em cada negócio, foi realizada pela aceleradora. Mesmo que este fator possa fornecer um menor grau de imparcialidade em relação aos dados

obtidos destes atores, optou-se por este caminho por questões éticas. Considerando que o foco da pesquisa são as aceleradoras sociais que se propuseram a participar do estudo e que o alicerce da relação entre aceleradora social e negócio de impacto é a confiança, seria inadequado contatar os negócios por conta própria, sem a intermediação ou, pelo menos, anuência da aceleradora.

O Quadro 5 apresenta a listagem dos entrevistados, separados entre aceleradoras e negócios de impacto, acompanhados do cargo, tempo de empresa, data da entrevista e duração. No que se refere aos negócios entrevistados, na coluna Empresa, consta a informação da aceleradora. Complementarmente, ao lado do cargo destes entrevistados, constam os códigos NIX, NIZ, NIY e NIW, a fim de identificar que cada entrevistado faz parte de um negócio de impacto diferente.

Quadro 5 – Entrevistados

<b>Categoria</b>	<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado / Cargo</b>		<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Data da Entrevista</b>	<b>Duração</b>
Aceleradoras	Alfa	A01	Fundador	Desde a fundação	20/11/2017	30min
	Alfa	A02	Mentor	Desde a fundação	27/10/2017	1h24min
	Alfa	A03	Mentora	Desde 2016	10/11/2017	36min
	Beta	A04	Fundador	Desde a fundação	06/11/2017	39min
	Beta	A05	Responsável pela Aceleração	Desde março/2017	20/11/2017	51min
	Delta	A06	Gestor nas Acelerações e Gestor de Projetos	Desde 2016	27/10/2017	51min
	Delta	A07	Gestora de Projetos	Desde 2016	13/12/2017	49min
	Delta	A08	Gestor de Projetos	Final de 2016	23/02/2018	54min
	Gama	A09	Diretora Nacional	Desde 2012	31/10/2017	55min
Negócios	Alfa	N01	Co-fundador - NIX	Desde a fundação	13/11/2017	1h19min
	Alfa	N02	Fundador - NIZ	Desde a fundação	01/12/2017	37min
	Beta / Gama	N03	Fundador - NIY	Desde a fundação	04/12/2017	52min
	Gama	N04	Fundador - NIW	Desde a fundação	06/12/2017	35min

Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo em vista que os dados foram coletados a partir de perspectivas diferentes a respeito do fenômeno de interesse, foram desenvolvidos dois roteiros

semiestruturados, sendo o primeiro para as entrevistas realizadas com as aceleradoras, que se encontra no Apêndice E, e o segundo para as entrevistas realizadas com os negócios de impacto social, localizado no Apêndice F. Destaca-se que a essência dos roteiros é similar. Todavia, as perguntas foram ajustadas, segundo a realidade de cada grupo de participantes.

### **3.4.2 Análise Documental**

A pesquisa documental se caracteriza pela busca de informações em documentos que não receberam tratamento científico, tais como jornais, revistas e informações institucionais. Esta modalidade possibilita a ampliação do entendimento de aspectos que necessitem de contextualização histórica e sociocultural para serem compreendidos, além de permitir acrescentar a dimensão do tempo no entendimento dos fatores sociais. (SÁ-SILVA, DE ALMEIDA E GUINDANI, 2009). Além de significativa por si só, a documentação é relevante para corroborar e confirmar as evidências provenientes de outras fontes, na medida em que pode fornecer dados detalhados e específicos, que confirmem ou contradigam informações obtidas em outras fontes. (YIN, 2001).

Neste estudo, os documentos foram utilizados em complementação às informações obtidas por meio das entrevistas. Para tanto, obteve-se acesso à documentação listada a seguir, no que tange as quatro aceleradoras sociais participantes do estudo:

- a) site institucional;
- b) rede social;
- c) material institucional não confidencial, disponibilizado pelas aceleradoras;
- d) matérias disponíveis em revistas online, sites e blogs.

Adicionalmente, em relação aos negócios de impacto social, cujos fundadores foram entrevistados, foi realizada a análise dos sites institucionais, bem como as redes sociais destas organizações, a fim de buscar informações mais detalhadas e dados específicos a respeito destes negócios. A análise documental possibilitou o aprofundamento de aspectos relacionados ao contexto das aceleradoras e dos negócios de impacto social, especialmente em relação ao histórico, modelo de negócio e equipe. Especificamente no que tange às aceleradoras, permitiu corroborar

as informações obtidas nas entrevistas acerca de elementos importantes para o estudo, como a seleção (requisitos, aspectos analisados, operacionalização) e aceleração (duração, principais serviços oferecidos).

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das comunicações, alicerçadas em procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem, que visa a obtenção de inferências de conhecimento a partir das condições de produção de recepção destas mensagens. (BARDIN, 2009). O conjunto completo dos dados utilizados na análise foi constituído por dados primários e secundários, sendo as entrevistas e a documentação, respectivamente, de acordo com os procedimentos detalhados na seção anterior. A condução da análise seguiu as três fases recomendadas por Bardin (2009), sendo:

- a) pré-análise;
- b) exploração do material;
- c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise consistiu na organização do material coletado. Tendo em vista que a análise dos dados foi realizada com o auxílio do software Atlas TI, as transcrições das entrevistas foram importadas para o software e, em seguida, agrupadas por caso e classificadas de acordo com a origem da informação, sendo aceleradora ou negócio de impacto social. No que tange à documentação, quando possível, também foi realizada a inclusão dos documentos no software, separados por caso e classificados de acordo com o tipo de informação fornecida.

A partir da pré-análise, realizou-se a exploração do material, que consistiu, basicamente, na sua codificação. Para tanto, utilizaram-se as premissas da codificação baseada em conceitos. (GIBBS, 2009). De acordo com este modelo, as categorias que os códigos representam podem vir da literatura, de estudos anteriores, de tópicos do roteiro de entrevistas, dentre outros. (GIBBS, 2009). Neste estudo, foi elaborada uma lista *a priori* de ideias temáticas fundamentais, baseada na literatura.

Primeiramente, buscou-se identificar a materialização das lógicas institucionais em cada aceleradora, a fim de entender o papel que exercem na manutenção da lógica híbrida dos negócios de impacto social. Complementarmente, procurou-se verificar as fontes de *mission drift*, bem como as estratégias para evitar o fenômeno



nos processos de seleção, aceleração e graduação. Adicionalmente, foi criada uma categoria de contextualização para cada caso, a fim de que fossem destacadas informações gerais das aceleradoras, relevantes para a pesquisa. Ressalta-se que as informações coletadas foram classificadas nas categorias e respectivas subcategorias de análise, conforme a interpretação da autora do presente estudo. O Quadro 6 apresenta as categorias e subcategorias de análise definidas *a priori*.

Quadro 6 – Categorias e Subcategorias de Análise

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
Contextualização	- Alfa; - Beta; - Gama; - Delta.
Lógicas institucionais	- Lógica do mercado; - Lógica social; - Lógica híbrida.
Seleção	- Fontes de <i>mission drift</i> ; - Estratégias para evitar <i>mission drift</i> .
Aceleração	- Fontes de <i>mission drift</i> ; - Estratégias para evitar <i>mission drift</i> .
Graduação	- Fontes de <i>mission drift</i> ; - Estratégias para evitar <i>mission drift</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

As categorias nortearam a codificação, porém, não a restringiram. Os seus significados foram constantemente reconstruídos ao longo da análise, na medida em que os dados empíricos traziam elementos novos, particularmente em relação às fontes de *mission drift* e estratégias para evitar o fenômeno. Neste sentido, a partir dos dados empíricos, surgiram duas novas categorias de análise, sendo:

- a) desafios dos negócios de impacto social;
- b) papel da aceleradora.

A criação destas categorias se mostrou relevante para a compreensão do fenômeno de interesse, a fim de alcançar os objetivos propostos pelo estudo, como será apresentado no capítulo de análise dos resultados. Por fim, foi efetuado o

tratamento dos resultados, bem como as inferências e interpretações. Inicialmente, os casos foram analisados em separado, a fim de identificar os aspectos pertinentes aos objetivos do estudo em cada aceleradora. Estes achados serão apresentados no próximo capítulo. Posteriormente, foi realizada a análise conjunta dos dados, identificando suas semelhanças e diferenças, para elaboração de uma síntese dos achados. Destaca-se que a análise de dados, em sua totalidade, foi alicerçada na fundamentação teórica do presente estudo.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo buscar analisar as estratégias utilizadas pelas aceleradoras para assegurar e monitorar que os negócios de impacto mantenham a lógica híbrida, alcançando o equilíbrio entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira, evitando *mission drift*. Para tanto, é estruturado a partir de uma análise separada de cada caso, em que a entidade é, inicialmente, apresentada. Em seguida, verifica-se como cada aceleradora lida com a lógica social e com a lógica do mercado, a fim de promover nos negócios acelerados o alcance da lógica híbrida. Após esta etapa, analisam-se as possíveis fontes, bem como as estratégias para evitar *mission drift*. Por fim, ao final de cada caso e ao final do capítulo são realizadas discussões dos principais achados em relação à teoria.

### 4.1 ALFA

A Alfa, segundo a definição dos seus integrantes, é um movimento. Fundada em 2015, na cidade de Curitiba, Paraná, trata-se de um projeto desenvolvido por um grupo de pessoas com atuação, predominantemente, no setor privado, mas com interesse pelo empreendedorismo social e pela construção de negócios que tenham o propósito de geração de impacto social, ao mesmo tempo em que buscam sustentabilidade financeira. O programa de aceleração da Alfa possui uma estrutura distinta dos demais casos deste estudo, detalhada a seguir.

Uma vez ao ano, a aceleradora seleciona negócios de impacto social, em fases iniciais, por meio de um edital, para participarem de um ciclo de aceleração. Em 2015 e 2016, a aceleração teve duração de três meses. No ano de 2017, o formato do programa foi modificado, a fim de alcançar um maior número de negócios, como “*uma forma de sensibilização para as questões de impacto social*”. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).

As palestras, antes destinadas apenas aos negócios que participassem da aceleração, foram abertas ao público. Após este ciclo inicial de capacitação, houve um final de semana de imersão, onde se trabalhou, exclusivamente, em cima das ideias de negócio. Por fim, foi aberto o edital de seleção, para selecionar os negócios para o programa de aceleração. Esta configuração possibilitou a participação de um número superior de negócios nas duas fases iniciais da aceleração. Além disso, o

programa de aceleração, propriamente dito, teve duração de seis semanas, em decorrência do que já havia sido abordado nas fases anteriores e de uma decisão da própria aceleradora em intensificar a interação entre aceleradora e negócio durante o programa.

Durante a aceleração, os principais serviços oferecidos pela Alfa são mentoria e capacitação, coordenados por uma equipe multidisciplinar, composta por administradores, advogados, engenheiros, psicólogos, entre outros. A atuação da aceleradora está focada em negócios em fases iniciais, durante a validação da ideia e o desenvolvimento de clientes. Desde a sua fundação, a Alfa já acelerou cerca de 30 negócios de impacto social.

Apesar de se posicionar como uma aceleradora e de ter todas as características de uma, entende que é muito mais uma pré-aceleradora, por priorizar negócios em fases iniciais e pela curta duração do programa de aceleração. Entretanto, a despeito destas características, ao atuar com negócios de impacto social, lida com as lógicas institucionais que estão presentes neles, sendo a lógica social e a lógica do mercado.

#### **4.1.1 Lógicas Institucionais**

A Alfa possui uma orientação muito clara em relação à construção e desenvolvimento da lógica híbrida nos negócios que acelera. Esta orientação fica visível, antes mesmo do contato com os integrantes da aceleradora, tendo em vista que a identidade visual da Alfa é construída em cima do conceito do equilíbrio, entre a lógica social e a lógica do mercado. Em linha com esta percepção, no início do primeiro contato com a aceleradora, veio à tona o fato de que a motivação para que a aceleradora fosse criada foi, justamente, ajudar os negócios a alcançarem a harmonia entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira.

*“A Alfa é um movimento criado, nascido, exatamente pra tentar [...] ajudar as empresas a buscar esse equilíbrio [...]. Entre o segundo setor (setor privado) e o terceiro setor, chegar no setor 2.5”.* (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).

---

<sup>1</sup> O setor 2.5 engloba organizações com fins lucrativos, que prezam por impacto socioambiental positivo ou transformação social, e o lucro é parcial ou totalmente reinvestido no próprio negócio. (SEBRAE, 2013).

*“Se é setor 2.5, a gente tem o segundo setor, o terceiro setor, e o setor 2.5 é o encontro dos dois. Então, o que nós vamos fazer? Nós vamos ensinar, falar um pouco mais de filantropia, de projetos sociais [...], para empreendedores do segundo setor. E vamos falar de negócio, administração e ferramentas utilizadas no segundo setor para quem é do terceiro setor”. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).*

Apesar de focar tanto o desenvolvimento da lógica social quanto o desenvolvimento da lógica do mercado nos negócios que acelera, a fim de que alcancem a lógica híbrida, de modo geral, os negócios *“vêm com uma paixão pelo setor social. Então, a gente joga um gelo e segura ele no 2.5. A gente não quer mata-lo e também não quer transformar ele no segundo setor”*. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor). Esta visão rompeu o preconceito de um negócio acelerado, na medida em que, antes da aceleração, *“a gente tinha meio que medo de ser julgado como um mercenário por ser um negócio 2.5. E depois de um tempo, a gente viu que era uma grande besteira”*. (Entrevistado N01 - NIX - Cofundador).

Neste processo, tendo em vista que o objetivo da aceleradora é a construção da lógica híbrida e não levar o negócio em direção à lógica do mercado, a Alfa entende que é fundamental iniciar a aceleração enfocando no propósito do negócio.

*“A gente começa sempre trabalhando o propósito com eles”*. (Entrevistado A01 - Alfa - Fundador).

A partir disso, os demais aspectos abordados na aceleração são fundamentados neste propósito social. Por fim, apesar do trabalho que vem desenvolvendo desde que foi fundada, na visão da aceleradora, há um longo caminho na disseminação da lógica híbrida, em um contexto mais amplo.

*“De um lado, tem os empresários que tem ainda uma cabeça muito primitiva de querer ganhar dinheiro [...]. E do outro, tem as empresas do terceiro setor que [...] ainda não perceberam que o mercado mudou e que elas também têm que ter receita e que elas também têm que correr atrás [...]. Então, essa é uma cultura que tem que ser criada [...]. E a gente trabalha pra isso, pra fazer essa ponte entre os mundos”*. (Entrevistada A03 - Alfa - Mentora).

Na Alfa, a forma pela qual o negócio de impacto constrói esta ponte é analisada no processo de seleção.

### 4.1.2 Seleção

A seleção envolve um conjunto de fatores, sendo que *“o impacto social é o primeiro peso”*. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor). Para a Alfa, um projeto tem potencial para causar impacto social quando tem por objetivo resolver problemas da comunidade de baixa renda ou vulneráveis, ou ainda quando tem como foco a prestação de serviços como saúde, educação, empoderamento econômico, arte, mídia, cultura e outros serviços básicos de utilidade pública. Apesar desta definição, a análise do impacto conta também com a percepção dos avaliadores.

*“Às vezes, tem projetos que o avaliador diz assim: ‘não, eu não vejo nada, baixíssimo impacto social’. E por que o outro diz que é alto impacto social? Porque o entendimento de cada um deles [...] divergiu. Mas daí a gente tenta explicar, ajustar”*. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).

Apesar do desafio na avaliação do impacto, ela é necessária, na medida em que *“se for um projeto que tem, assim, uma causa fraca, não vale a pena”*. (Entrevistada A03 - Alfa - Mentora). Além disso, esta análise é relevante, tendo em vista que, por vezes, *“eles submetem um projeto pra uma aceleradora de impacto social tentando dar uma roupagem social no projeto. É como se a gente fosse bobo, né? Como se a gente não percebesse”*. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).

Tendo em vista que *“a gente tá falando de negócio, não tá falando em caridade [...]”. A viabilidade econômica é um critério também*. (Entrevistado A01 - Alfa - Fundador). Para a aceleradora, *“alguém tem que pensar com a perna financeira, alguém tem que pensar com a razão enquanto o outro está pensando com o coração”*. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor). Neste sentido, é preciso estar focado tanto na criação de valor social quanto na sustentabilidade financeira. Contudo, mesmo que a viabilidade econômica do negócio seja analisada, o fato do modelo de negócio estar estruturado de forma a se sustentar financeiramente não é fator decisivo.

*“O modelo de negócio, ele pode entrar como se fosse do terceiro setor. A gente não se preocupa com isso, a gente vai tentar levar ele pro setor 2.5”*. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).

Mesmo que a Alfa selecione negócios cujo modelo esteja estruturado de acordo com as premissas do terceiro setor de forma deliberada, esta característica do processo de seleção pode se tornar um desafio durante a aceleração, devido à

dificuldade do negócio se estruturar segundo a lógica híbrida. Este aspecto será abordado na seção subsequente a esta (4.1.3 Aceleração). Outro fator analisado na seleção é a equipe. Apesar de, formalmente, este item ser o quarto critério analisado na seleção, em termos de relevância, ele é ponderado de formas distintas pelos integrantes da Alfa.

*“A gente não dá um peso muito forte pra equipe, porque a equipe, as pessoas, é o que a gente mais trabalha no processo”. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).*

*“A avaliação da capacidade de execução é relevante, porque a gente avalia os currículos. Daí a gente percebe quem são as pessoas e se elas vão conseguir dar conta das entregas”. (Entrevistado A01 - Alfa - Fundador).*

Complementarmente, é analisado ainda o potencial de escalabilidade do negócio. Neste critério, *“quando a gente tá falando de um projeto social, muitas vezes, ele não é escalável, porque ele acaba sendo pontual. O que a gente pensa não é tanto a palavra escalabilidade, é muito mais replicabilidade”. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).* Após a seleção, de acordo com os critérios descritos, é iniciada a aceleração.

### **4.1.3 Aceleração**

O programa de aceleração da Alfa possui foco em negócios de impacto em fases iniciais. Este pressuposto faz com que os negócios que participam do programa de aceleração enfrentem desafios específicos, inerentes ao próprio estágio do negócio.

*“É um pessoal que está num estágio bem inicial e que precisa realmente de apoio pra dar sustentação ao projeto [...]. Tem bastante gente que já chega executando, mas chega executando meio que aos trancos e barrancos, sem entender muito bem o que é o modelo de negócio. Muita gente, às vezes, sem conseguir ganhar dinheiro, ou seja, vai pela causa, mas não sabe o potencial que tem de ganhar dinheiro, não se posiciona no mercado. Enfim, não entende muito bem o seu papel no mundo. Do ponto de vista de negócio em si”. (Entrevistada A03 - Alfa - Mentora).*

*“Normalmente, essas pessoas estão tocando projetos em paralelo. O projeto delas não é full time<sup>2</sup>”. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).*

Ao entender que o seu papel *“é levar ao equilíbrio. Se ele (o negócio) tiver muito social, trazer ele pro capitalismo. Se ele tiver muito capitalismo, tentar levar ele pro social. Fazer essa orientação”* (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor), a Alfa inicia a aceleração trabalhando o propósito do negócio.

*“Quando a gente começa, tudo que a gente conversa com eles é perguntando qual é o propósito transformador massivo<sup>3</sup> deles. Então, esse propósito transformador massivo tem que ter impacto social [...]. Então, tudo vai ser movido em cima do propósito”. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).*

Para a aceleradora, esta é a principal estratégia para que o negócio não se afaste da sua missão social, incorrendo em *mission drift*.

*“A gente tenta extrair esse tripé (propósito) logo no começo, para que todo o processo seja em cima desse tripé [...]. Enquanto ele não achar esse tripé, ele está perdendo tempo no processo. Na hora que ele faz isso, é como se você colocasse uma estaca no chão e amarrasse ele. Então, é ali que a gente consegue fazer com que ele não se transforme no segundo setor totalmente”. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).*

A partir desta definição, todo o trabalho desenvolvido durante a aceleração é um desdobramento deste propósito, por meio de mentoria e capacitação.

*“A gente pega o lado dele, o social, e coloca nas ferramentas [...]. A gente usa as ferramentas pra fazer a parte de captação de clientes, análise de mercado, a gente trabalha tudo isso. Ou seja, tem todo o social, mas as ferramentas são as mesmas ferramentas da linha startup”. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).*

As mentorias e as capacitações são realizadas pela rede de mentores da Alfa. Os mentores atuam, em sua maioria, no setor privado. Uma vez que os negócios que

---

<sup>2</sup> Tempo integral (tradução nossa).

<sup>3</sup> O Propósito Transformador Massivo (PTM) é um conceito apresentado em 2014 no livro Organizações Exponenciais. No livro, os autores analisaram as 100 organizações de maior crescimento e compilaram as suas características. Todas elas possuíam um PTM. Sinteticamente, o PTM é a declaração de um gigante e audacioso propósito. Cita-se, como exemplo, o PTM da Google: "organizar a informação mundial". (ISMAIL, 2014).



participam da aceleração possuem o impacto social na sua essência, a aceleradora entende que é importante trazer a visão da lógica do mercado, por meio dos mentores.

*“Se a Alfa fosse realizada por pessoas da área de filantropia, terceiro setor, nós não teríamos como levar essa parte financeira para o processo de aceleração. Então, quem roda a Alfa são pessoas muito mais do segundo setor do que do terceiro setor”.* (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).

Apesar disso, a aceleradora busca *“mentores que fazem projetos na área social”* (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor), a fim de ter suporte em ambas as frentes. Na visão do negócio acelerado, *“essa visão multidisciplinar é que tá ajudando a gente a formatar o negócio como um todo, em todas as áreas”.* (Entrevistado N02 - NIZ - Fundador). Devido à duração curta do programa, a interação entre aceleradora e negócio é intensa. Todavia, é centrada no protagonismo do empreendedor. Isto significa que os mentores estão à disposição do negócio, mas são os empreendedores que devem busca-los. De acordo com o fundador da Alfa, *“você não pode ser uma mãe do negócio”.* (Entrevistado A01 - Alfa - Fundador).

Outro efeito da característica de curto prazo do programa é que se a aceleradora identifica que o negócio está desalinhado com o que a aceleradora preconiza, que é alcançar o equilíbrio entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira, a aceleradora *“não se preocupa com isso, não dá tempo”.* (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor). Adicionalmente, na medida em que os negócios selecionados estão em fases iniciais, há situações em que o negócio se mostra inviável ou que não é levado adiante.

*“O que pode acontecer é a gente chegar à conclusão que ele não vai conseguir ter o impacto que ele quer com aquele negócio. E aí, às vezes, até inviabiliza”.* (Entrevistada A03 - Alfa - Mentora).

*“Tem gente que desiste, tem gente que sai, mas isso é o tempo todo, porque são equipes muitos iniciais ainda. Então [...], se for colocar no estágio de relacionamento, é o estágio do ficar, né? Não tá nem namorando ainda. Então, é comum ter separação. Não é incomum. Pode acontecer”.* (Entrevistada A03 - Alfa - Mentora).

Além disso, já ocorreu uma situação em que, ao final da aceleração, os empreendedores optaram pela não realização das mudanças necessárias para que o

negócio, originalmente com características do terceiro setor, modificasse sua estrutura, a fim de se tornar um negócio de impacto social.

*“Eles fizeram aquilo por paixão. Eles tinham um poder de escalabilidade, um poder monetização muito alto [...]. Só tinham um trabalho pra fazer [...]. Ele falou assim: ‘não, esse trabalho é um trabalho a mais que nós não estamos dispostos a fazer, não cabe na nossa prioridade de tempo. Nós teríamos que dedicar mais tempo pro projeto [...]. Então, a gente decidiu deixar o projeto social ainda’. Só que eles entenderam como ganhar dinheiro com o projeto. Mas a decisão de não ganhar foi deles [...]. Então, nesse ponto, eu não posso fazer nada”.* (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).

Como no processo de seleção, existe a possibilidade de que sejam selecionados negócios cujo modelo de negócio está estruturado para o terceiro setor, neste caso, o negócio optou por se manter regido pelos preceitos da lógica social.

Em síntese, dadas as características da aceleração da Alfa, em especial no que se refere à duração do programa e ao estágio dos negócios selecionados, as ideias de negócio podem se mostrar inviáveis, além de não serem levadas adiante, em sua totalidade ou de acordo com os princípios dos negócios de impacto social. Ainda, mesmo que o acesso a investimentos não faça parte do escopo da aceleração, a Alfa *“tem relacionamento com pessoas que tem interesse em ser possíveis investidores. Mas fica mais uma questão entre eles (negócio e investidor)”*. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor). Esta conexão entre negócio e investidor, sem acompanhamento, pode dar origem ao fenômeno *mission drift*, na medida em que estes investidores podem levar o negócio a preconizar o lucro em detrimento da missão social.

Por outro lado, os mentores da aceleradora já investiram em negócios acelerados com capital próprio. Neste caso, devido à visão acerca dos negócios de impacto social, ajudam o negócio a se manter focado na criação de valor social, evitando *mission drift*. Ao final da aceleração, *“tem uma avaliação que a gente traz uma banca externa, e a gente compõe uma nota da banca, mais uma nota do progresso [...] dentro do processo. A gente escolhe de duas a três (aceleradas) e elas ganham mais três meses de mentoria”*. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).

#### **4.1.4 Graduação**

Após o término da aceleração, o vínculo formal e periódico entre a Alfa e os negócios participantes do programa é finalizado. Caso o negócio tenha sido

selecionado para os três meses adicionais de mentoria, a aceleradora permanece à sua disposição. Porém, o protagonismo do empreendedor é levado ainda mais em consideração. Segundo um negócio que se encontra nesta fase, a aceleradora deixou este aspecto claro ao escolhe-lo para esta etapa complementar.

*“Eles falam assim [...]: ‘Daqui pra frente nós não vamos mais ficar cutucando vocês não. Vocês é que vão cutucar a gente’.* (Entrevistado N02 - NIZ - Fundador).

Este negócio, inclusive, tem aproveitado o período adicional de mentoria.

*“A gente tem mantido essa rotina [...]. Toda semana, a gente tá sentado com, pelo menos, um deles [...]. A gente tem encontrado essas pessoas e feito essas reuniões em mais profundidade’.* (Entrevistado N02 - NIZ - Fundador).

Apesar do comprometimento maior em acompanhar os negócios escolhidos, a aceleradora se mantém à disposição de todos os negócios que participam da aceleração, mas sempre a partir da iniciativa do negócio.

*“A ideia é criar uma rede de relacionamento [...]. A gente se coloca super à disposição e conecta os acelerados com o ecossistema como um todo. Mas cabe a ele provocar isso, se ele não provocar, a gente também não procura’.* (Entrevistada A03 - Alfa - Mentora).

*“A rede é o maior valor agregado desse projeto, porque esse propósito de mudar o mundo cativa as pessoas. E se você participa dele, ele te movimenta. Porque os projetos são de longo prazo, não são projetos de curto prazo’.* (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).

*“A gente deixa muito mais para a atitude deles. Todos os que vieram pedir conselho, pedir apoio pra gente, independente de quantos anos depois, receberam. Então, a gente não fecha as portas. A rede se mantém ativa’.* (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).

Esta atitude vai ao encontro do que a aceleradora entende que seja o seu papel junto aos negócios que acelera.

*“O que a gente percebe é que a gente tem um papel de inspirar, de acelerar a formação de equipes e depois oferecer as ferramentas para que o cara tenha alguma chance. Se ele vai fazer ou não, é algo que só depende dele’.* (Entrevistada A03 - Alfa - Mentora).

Apesar de esta ser uma característica do programa de aceleração, assim como do papel que a aceleradora entende que possui junto aos negócios que acelera, o negócio pode não estar pronto para seguir sem apoio. Esta situação se materializou em um negócio acelerado, que a pesquisadora obteve acesso durante a pesquisa.

*“A gente engatou a primeira, mas a gente não conseguiu engatar uma segunda pra pegar tração e velocidade [...]. Por nós mesmos, nós não conseguimos dar o seguimento”.* (Entrevistado N01 - NIX - Cofundador).

Após a caracterização dos três macroprocessos da aceleradora Alfa, apresenta-se a síntese dos resultados encontrados, que convergem com o tema do estudo, acompanhada da discussão a luz da teoria.

#### **4.1.5 Síntese e Discussão dos Resultados Encontrados na Aceleradora Alfa**

A motivação dos empreendedores ao fundarem a Alfa foi apoiar os negócios no alcance da lógica híbrida ou, no termo que a aceleradora costuma utilizar, *“chegar no setor 2.5”*. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor). Este propósito vai ao encontro das afirmações de Roundy (2017), ao destacar que as organizações híbridas de suporte, dentre as quais se encontram as aceleradoras, exercem um papel importante na introdução e difusão das lógicas institucionais nos negócios em que atuam.

Para tanto, a fim de apoiar negócios com potencial de alcançar o equilíbrio entre a lógica social e a lógica do mercado, no processo de seleção, a aceleradora analisa tanto *“se a proposta gera impacto, efetivamente”* (Entrevistado A01 - Alfa - Fundador) quanto a sua viabilidade econômica. Sendo assim, utiliza a seleção para analisar como os negócios se posicionam frente às lógicas que os compõem. Apesar disso, é possível que sejam selecionados negócios, com potencial de sustentabilidade financeira, mas que estejam formatados de acordo com os princípios do terceiro setor.

De acordo com estes princípios, os negócios possuem um compromisso com a missão social e ambiental, mas sua receita é proveniente de doações. (BILLIS, 2010). Na medida em que as organizações híbridas não se encaixam nestas tipologias específicas (DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014) e que os negócios de impacto são caracterizados pelo propósito de gerar impacto socioambiental, associado ao resultado financeiro positivo (ICE, 2017; PETRINI, SCHERER E BACK, 2016;

SEBRAE, 2017), nestas situações, a aceleradora “*vai tentar levar ele pro setor 2.5*”. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor).

No entanto, esta tentativa nem sempre é exitosa, pois um dos efeitos da tentativa de se combinar mais de uma lógica em um único negócio é a priorização de um interesse em detrimento de outro. (GREENWOOD et al., 2011). Conforme mostrado em seção anterior (4.1.3 Aceleração), houve uma situação em que o negócio priorizou a lógica social em detrimento à lógica do mercado, abandonando a lógica híbrida.

Dentre as características da Alfa, destaca-se o fato de que “*trabalha com negócios muito iniciais ainda*”. (Entrevistado A01 - Alfa - Fundador). Desta forma, a falta de um foco claro é inerente ao estágio dos negócios, assim como se relaciona com o papel da própria aceleradora. Conforme destacado por Limeira (2014), um dos objetivos das aceleradoras é apoiar o empreendedor na construção de modelo de negócios sustentáveis. A fim de que a falta de foco não atue como uma força que pode afastar o negócio da lógica híbrida, a aceleradora “*força ele (o empreendedor) a colocar o alicerce dele no impacto social, porque é o propósito que vai movê-lo*”. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor). Esta ação vai ao encontro da orientação de Green e Dalton (2016), que enfatizaram a importância da solidez e da disseminação da missão social no negócio, a fim de que a tomada de decisão seja fundamentada nela.

A partir da definição do propósito, a aceleradora apoia o negócio na implementação de ferramentas de gestão, com o objetivo de auxiliá-lo na construção de um modelo de negócio com propósito e que se sustente financeiramente. Estas ferramentas são relevantes, pois apoiam o negócio no controle e no monitoramento das suas atividades. (COPESTAKE, 2007b; JONES, 2007). Adicionalmente, ao integrarem a mentoria e a capacitação, são introduzidas sob a orientação de “*um grupo bem multidisciplinar, para conseguir apoiar os negócios nesses dois aspectos (social e financeiro)*” (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor), podendo ajudá-lo tanto em operações comerciais quanto no que se refere ao impacto social, minimizando o potencial de ocorrência de *mission drift*. (SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015).

Apesar do acesso a investimentos não fazer parte dos serviços oferecidos pela aceleradora, a Alfa apresenta os negócios para investidores. O fato de apenas conectar os negócios a potenciais investidores, sem acompanhamento posterior, pode resultar em *mission drift*, tendo em vista que os investidores foram apontados como uma fonte potencial do fenômeno, devido à influência que podem exercer na atuação

dos negócios. (BENNETT E SAVANI, 2011; EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014; GETU, 2007; GREEN E DALTON, 2016; JONES, 2007).

Por outro lado, alguns mentores da Alfa investem recursos próprios em negócios acelerados, sem vínculo com a aceleradora, reduzindo o potencial de ocorrência do fenômeno, na medida em que a presença de investidores que se identifiquem com a missão social do negócio o auxilia a se manter focado nela. (ISKENDERIAN, 2011). Por fim, após a graduação, a Alfa se mantém a disposição dos negócios. Inclusive, um dos principais objetivos dos seus integrantes é “*gerar uma rede do bem*”. (Entrevistado A02 - Alfa - Mentor). Entretanto, não realiza nenhum acompanhamento formal dos negócios. Devido à aceleração da Alfa ter um período curto e considerando que os problemas sociais são complexos (PANDEY et al., 2017), ao final da aceleração o negócio tem um longo caminho pela frente, a fim de que obtenha êxito.

Para apoiar-los neste processo, a Alfa dispõe de um período adicional de três meses de mentoria para os negócios com maior destaque durante à aceleração. Todavia, como ficou evidenciado na fala dos entrevistados, é inerente à fase em que os negócios se encontram que alguns deles não sejam levados adiante. A Figura 4 sintetiza os resultados encontrados na Alfa, com pequenos trechos das evidências empíricas que suportam os achados.

Figura 4 – Síntese dos Resultados da Aceleradora Alfa

<b>Seleção</b>	<b>Lógicas Institucionais</b>	
	<b>Lógica Social</b>  O impacto social é o primeiro peso.	<b>Lógica do Mercado</b>  A gente tá falando de negócio, não tá falando em caridade [...]. A viabilidade econômica é um critério também.
<b>Aceleração</b>	<b>Fontes de <i>Mission Drift</i></b>	<b>Estratégias para Evitar <i>Mission Drift</i></b>
	<b>Falta de um Foco Claro</b>  É um pessoal que está num estágio bem inicial e que precisa realmente de apoio pra dar sustentação ao projeto [...]. Tem bastante gente que já chega executando, mas chega executando meio que aos trancos e barrancos, sem entender muito bem o que é o modelo de negócio.	<b>Missão e Valores Claros</b>  A gente força ele (o negócio) a colocar o alicerce dele no impacto social, porque é o propósito que vai movê-lo. Então, tudo vai ser movido em cima do propósito.
	<b>Investidores com Perfil Financeiro</b>  A gente tem relacionamento com pessoas que tem interesse em ser possíveis investidores. Mas fica mais uma questão entre eles (negócio e investidor).	<b>Ferramentas de Gestão</b>  A gente pega o lado dele, o social, e coloca nas ferramentas [...]. A gente usa as ferramentas pra fazer a parte de captação de clientes, análise de mercado, a gente trabalha tudo isso.
		<b>Equipe Multidisciplinar Coordenada</b>  Essa visão multidisciplinar é que tá ajudando a gente a formatar o negócio como um todo, em todas as áreas.
		<b>Investidores Sociais</b>  A gente investe. Tanto que eu investi em uma delas.
<b>Graduação</b>	A ideia é criar uma rede de relacionamento [...]. A gente se coloca super à disposição e conecta os acelerados com o ecossistema como um todo. Mas cabe a ele provocar isso, se ele não provocar, a gente também não procura.	

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2 BETA

A Beta é uma aceleradora de negócios de impacto social, fundada em 2015, na cidade de São Paulo. No início das suas atividades, atuava junto a negócios de impacto social e startups de modo geral, em fases iniciais, durante a consolidação da ideia. Atualmente, entretanto, acelera apenas negócios de impacto social e startups que tenham possibilidade de gerar impacto social, em fase de crescimento, “*mas que ainda precisam remover alguns gargalos pra encontrar um melhor caminho de crescimento*”. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador). Segundo o fundador da Beta, o termo startup é mantido no material institucional, pois é frequente que estes negócios, apesar do foco em tecnologia, tenham grande potencial de geração de impacto.

Os negócios são selecionados por meio de um trabalho proativo da aceleradora, que busca negócios em potencial, realizando um mapeamento destes

negócios. O processo de seleção abrange a elaboração de um diagnóstico, efetuado ao longo de três semanas, cujo detalhamento será apresentado posteriormente, em seção específica para esta finalidade (4.2.2 Seleção). O principal serviço oferecido pela aceleradora se refere ao suporte, que possibilite a evolução do negócio em três frentes principais, sendo gestão, produto e crescimento. A escolha por estas frentes decorreu da identificação de que são estes os aspectos em que os negócios necessitam de maior suporte na fase de crescimento.

A aceleração tem duração de, no mínimo, um ano e cada negócio acelerado dispõe de um líder de projeto, além de dois ou três especialistas de projeto, que auxiliam no desenvolvimento do negócio ao longo de todo o programa. Um dos princípios da Beta é acelerar uma quantidade pequena de negócios a cada ano, a fim de que possa focar em cada negócio, por acreditar no seu potencial. A Beta já acelerou mais de 40 negócios, desde a sua fundação. No entanto, este número abrange todos os negócios acelerados e não apenas no formato atual do programa de aceleração. Em relação à equipe, ela é formada por seis pessoas, em sua maioria, da área de consultoria.

#### 4.2.1 Lógicas Institucionais

A Beta utiliza o processo de seleção para minimizar os conflitos inerentes à existência da lógica social e da lógica do mercado nos negócios que acelera.

*“A gente analisa bastante o modelo de negócio pra ter certeza que ele não tem muito, muitas decisões de trade-off, sabe? Será que ele, constantemente, tá tendo que focar mais em um do que no outro? Será que, constantemente, as duas coisas estão em conflito? Essa é uma das coisas que a gente olha bastante, porque se o modelo de negócio colocar ele (o empreendedor) toda hora em atrito em questão de econômico e social, a gente já sabe que esse cara, ele vai ter muita dificuldade de fazer o negócio dele funcionar. Então, a gente busca bastante negócios que tenham potencial de ter menos atrito no modelo de negócio”. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).*

Esta verificação vai além do modelo de negócio.

*“Com relação ao equilíbrio entre o objetivo social e o econômico, uma das coisas que a gente se preocupa muito é se o empreendedor não pesa muito pra um lado ou pra outro [...]. Quando ele tem essa decisão a frente dele.*



*Como ele toma essa decisão? [...] Isso são coisas que a gente olha bastante também”. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).*

Esta análise elimina os empreendedores que priorizem uma lógica em detrimento a outra de forma latente. Todavia, de modo geral, os empreendedores que buscam a aceleradora possuem a lógica social mais desenvolvida. Devido a esta característica, uma das funções da aceleradora é mostrar que, em determinadas situações, ao decidir entre o impacto social e a sustentabilidade financeira, faz-se necessária a priorização da sustentabilidade financeira. Isto não significa que a organização deve abandonar a sua missão social, tampouco *“começar a jogar lixo no rio”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador). Todavia, por vezes, *“se eu tenho um impacto que pode ser maior no curto prazo, mas a minha empresa vai deixar de existir no longo prazo, eu tenho que focar no longo prazo, porque se não, o meu impacto vai ficar limitado aqueles meses de existência”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).

Neste sentido, por vezes, é preciso reduzir o escopo do impacto social no curto prazo, a fim de construir uma base sólida, que seja viável financeiramente, e que possibilite, em um momento posterior, a ampliação do impacto. Este processo faz parte da construção da lógica híbrida, tendo em vista que ela é composta por uma junção entre a lógica social e a lógica do mercado e, não apenas, por uma delas.

Desde a sua fundação, a aceleradora não se deparou com situações em que o negócio de impacto tenha abandonado a lógica social, privilegiando apenas a lógica do mercado. O que pode ocorrer, por vezes, é que, devido à imersão nos problemas do dia a dia, o negócio pode tomar decisões que prejudiquem a sua missão social, como será mostrado em seção posterior, onde é detalhado o programa de aceleração (4.2.3 Aceleração).

Porém, a aceleradora percebe que *“quem chega geralmente com essa vontade de ter impacto social, é muito difícil o cara largar (o impacto) [...] É bem provável que ele perca o negócio, mas ele continue querendo fazer algum projeto social”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador). Sendo assim, em linha com o que vem sendo apresentado nesta seção, uma das funções desempenhadas pela aceleradora é mostrar a importância da sustentabilidade financeira na perpetuação do negócio. Inclusive, na visão do negócio entrevistado, cujo alicerce está centrado na lógica social, *“o papel deles é muito mais o despertar o olhar pro lado financeiro”*. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador).

Uma característica específica da Beta, dentre as aceleradoras que participaram do estudo, é o foco em negócios de impacto social e startups. Na visão da aceleradora, as startups *“têm uma possibilidade de escala muito grande, cresce rápido e se a gente fizer alguns ajustes e perceber que na mentalidade do empreendedor tem essa vontade de trabalhar com impacto também, a gente consegue ter uma adaptação”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador). Esta situação, no entanto, não é frequente. Sendo assim, não foi aprofundado o entendimento de como aconteceria o processo de introdução da lógica social, a fim de alcançar a lógica híbrida nestes negócios.

#### 4.2.2 Seleção

A seleção da Beta possui uma característica particular, tendo em vista que a aceleradora não recebe inscrições, mas busca negócios em potencial, a partir de um mapeamento realizado pela própria aceleradora. O processo de seleção é fortemente alicerçado na experiência que a aceleradora desenvolveu ao longo dos anos de atuação, em que *“a gente foi percebendo que tinham algumas coisas que encaixavam bem e outras que não encaixavam tão bem assim”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador). A primeira etapa do processo de seleção consiste em uma conversa com os empreendedores, seguida de um diagnóstico de três semanas, onde *“a gente vai batendo as sinergias que a gente tem com a equipe de empreendedores e é uma oportunidade pra eles também conhecerem o jeito que a gente trabalha”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).

Dentre os aspectos avaliados, inicialmente, são verificados três itens que excluem o negócio de uma possível participação no programa, sendo um deles diretamente relacionado à temática desta pesquisa.

*“Tem algumas coisas que a gente já cortaria bem rápido, tá? Primeira coisa: mentalidade com relação a impacto social [...]. Se a gente percebe que não tem, já não faz muito sentido pra gente”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).

Os demais itens são o número de pessoas na equipe, uma vez que é necessário que haja, no mínimo, duas pessoas focadas em tempo integral no negócio; e a localização, na medida que a aceleradora preconiza negócios localizados na cidade de São Paulo, a fim de garantir que o negócio será acompanhado de perto. Após verificar estes critérios, é realizada uma análise minuciosa de um conjunto de

elementos. Tendo em vista que o escopo da análise é amplo, composto por *“uma listinha de quase cinquenta pontos que a gente analisa”* (Entrevistado A04 - Beta - Fundador), são apresentados os tópicos que convergem com o tema do estudo.

Conforme identificado na seção anterior, uma questão analisada fortemente é se o modelo de negócio promove um enfrentamento constante entre a missão social e a sustentabilidade financeira. Como evidenciado, o foco da aceleradora se concentra em modelos de negócio com menor potencial de atrito entre a lógica social e a lógica do mercado. Ressaltando que esta verificação não é realizada apenas através do modelo de negócio, mas também pela mentalidade do empreendedor, efetuada por meio de algumas dinâmicas, além da imersão da aceleradora na prática organizacional.

*“A gente faz essa semana de prática com eles, porque, por mais que eles tenham um discurso (social e financeiro), a gente não faz a mínima ideia de como é que vai ser a prática. A gente simplesmente aceitou isso. Então, é muito importante tá próximo dele pra ver como ele toma a decisão no dia a dia [...]. Aí, a gente consegue cruzar com o discurso dele e ter certeza de que ele realmente tá fazendo o que ele comentou que fazia”.* (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).

Neste sentido, pode-se afirmar que a lógica híbrida é fortemente analisada, por meio do processo de tomada de decisão do empreendedor. Ressalta-se, inclusive, que o empreendedor é o grande protagonista no processo de seleção.

*“É muito mais do que a ideia, o impacto em si [...]. A ideia tem que ser boa, o impacto tem que ser bom, mas se a ideia e o impacto forem muito bons e o time, os empreendedores não forem muito bons, a gente nem olha bem [...]. Se o impacto for mais ou menos, a ideia for mais ou menos e o time for muito bom [...]. Será que dá pra trabalhar alguma coisa pra melhorar esse impacto? [...] Porque a gente vê que os negócios começam a tomar forma depois de dois, três anos de trabalho. Então, tem que ter muita resiliência, assim, do time, do empreendedor, tem que ter muita resistência, força”.* (Entrevistado A05 - Beta - Responsável pela Aceleração).

Os negócios selecionados passam a integrar o portfólio da Beta, dando início à aceleração.

### 4.2.3 Aceleração

O programa da Beta preza pelo *“acompanhamento muito próximo do trabalho dos empreendedores [...] É um acompanhamento, no mínimo, semanal e atacando frentes estratégicas da empresa, independente do que está super latente”*. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador). Na visão da aceleradora, o papel desempenhado por ela é importante, tendo em vista que, na fase em que os negócios se encontram quando ingressam na aceleração, o empreendedor está focado em *“resolver o problema [...] no dia a dia”* (Entrevistado A05 - Beta - Responsável pela Aceleração), podendo tomar decisões que o afastem da sua missão social, resultando em *mission drift*.

*“Acho que é importante, porque a gente consegue ter essa visão um pouco mais ampla que o empreendedor pode ter. Porque, nessa fase, ele tá só [...] lutando o dia a dia [...]. E, às vezes, ele toma ações, pode tomar ações que podem ferir o impacto social que eles têm”*. (Entrevistado A05 - Beta - Responsável pela Aceleração).

A contribuição da aceleradora decorre do fato de que *“consegue olhar pro horizonte um pouco melhor do que os empreendedores”* (Entrevistado A05 - Beta - Responsável pela Aceleração), fazendo *“crescer o negócio, mas sem mudar a orientação, os valores, o impacto deles”*. (Entrevistado A05 - Beta - Responsável pela Aceleração). No curto prazo, este enfoque se materializa em *“pequenas atividades que geram mais caixa, melhoram as operações [...], sempre olhando para o que isso gera de impacto [...] na missão dos negócios”*. (Entrevistado A05 - Beta - Responsável pela Aceleração). Já, no longo prazo, *“a gente sempre valida [...] se tá tendo um crescimento sustentável”*. (Entrevistado A05 - Beta - Responsável pela Aceleração).

Na visão do negócio, a aceleradora *“está sempre nos nutrindo com ferramentas para gerenciar, para tomar decisões [...] A Beta faz isso muito bem, de trazer as ferramentas certas, na hora certa, da forma certa”*. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador). Sendo assim, percebe-se que o foco mais estratégico, associado às ferramentas de gestão, fornecidas pela aceleradora auxiliam o negócio a se manter alinhado à sua missão social. No entanto, apesar da proximidade no relacionamento entre aceleradora e negócio acelerado, bem como do suporte oferecido pela aceleradora, ela preza pelo protagonismo do negócio, pois entende que este é o seu papel na construção e desenvolvimento de um negócio que mantenha o equilíbrio

entre a missão social e a sustentabilidade financeira. Esta visão ficou clara ao longo, principalmente, da conversa com o fundador da aceleradora.

*“A gente ajuda eles no desenvolvimento, mas não faz nada por eles. Que é até uma das coisas que a gente fala muito aqui é: ‘não vamos dar o peixe, vamos ensinar a pescar’. Pros caras não criarem nenhuma dependência desnecessária com o nosso modelo de aceleração”. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).*

*“A gente é um guia do caminho inicial. Então, se a pessoa tá saindo daquele caminho inicial dela, que era ter uma visão de impacto social, a gente precisa ajudar ela a perceber isso e ajudar a pessoa a tomar a melhor decisão em cima desse cenário. Mas nunca como imposição e nunca como opinião. Sempre de forma bem fundamentada e tentando encontrar o melhor caminho”. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).*

Alicerçada na visão de ser um guia do negócio, oferecendo suporte para que ele alcance o equilíbrio entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira, o trabalho da aceleradora contempla distintas iniciativas. Primeiramente, apoia o negócio nas mudanças realizadas no modelo de negócio. Para a aceleradora, estas mudanças são inerentes ao estágio em que o negócio se encontra ao ingressar na aceleradora, tendo em vista que *“quanto mais eles conhecem sobre o negócio, eles vão fazendo alterações ao longo do caminho. O negócio que não se altera conforme descobre novas coisas, ele vai tá fadado a morrer”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador). Sendo assim, a aceleradora auxilia o negócio na estruturação do modelo de negócio.

*“A Beta nos ajuda muito nessa coisa de enxugar as operações, e produtos, e serviços, e delimitar bem no que a gente vai ser muito bom e não vamos ser bons em um monte de coisa, num viés de reconhecer os nossos limites. Por enquanto, vamos ser muito bons em pouca coisa e, aos poucos, a gente vai ampliando o nosso escopo”. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador).*

O apoio da aceleradora abrange intervenções personalizadas, de acordo com a necessidade do negócio. No caso do negócio acelerado, entrevistado neste estudo, a aceleradora apoiou o desenvolvimento de alternativas para redução de custos operacionais, um fator decisivo para que o negócio pudesse se manter no longo prazo, tendo em vista que, devido à natureza do próprio negócio, os custos operacionais são elevados. O detalhamento deste trabalho não será apresentado neste estudo, a fim de preservar o anonimato do negócio, bem como as suas estratégias, na medida em

que a experiência foi compartilhada com a pesquisadora apenas para materializar a relevância da atuação da aceleradora.

É importante destacar, porém, que a redução de custos incorreu em *“uma redução de impacto social em prol de um impacto econômico que eles estavam precisando na época pra se sustentar”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador). Por outro lado, *“eles conseguiram aumentar o impacto ambiental deles”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador). Apesar da pesquisadora não ter tido acesso a nenhuma evidência que comprove o aumento efetivo do impacto ambiental, na visão do entrevistado, esta situação não incorreu em *mission drift*, em função disso.

A equipe da aceleradora é formada, predominantemente, por pessoas da área de consultoria, que trabalham *“com especialidades que precisam pro negócio”*. (Entrevistado A05 - Beta - Responsável pela Aceleração). Além disso, a aceleradora disponibiliza profissionais multidisciplinares, que fazem parte da sua rede, de acordo com a necessidade do negócio durante a aceleração.

*“A gente tem os terceiros. Então, ‘ah, eu preciso de uma ajuda com contabilidade, preciso de ajuda com advogado’. Tudo bem, a gente indica”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).

O acompanhamento do negócio é realizado por meio de indicadores, desenvolvidos *“a quatro mãos”* (Entrevistado A04 - Beta - Fundador) entre a aceleradora e o negócio. Na visão da aceleradora, a importância dos indicadores é subvalorizada no campo, tendo em vista a percepção de que *“o pessoal não está dando muita atenção a indicadores”* (Entrevistado A04 - Beta - Fundador), além de que *“os empreendedores achavam que não era necessário acompanhar o impacto”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador). No entanto, para a aceleradora, os indicadores são essências no acompanhamento do desempenho social e financeiro, pois *“se ele não tá acompanhando, ele não faz a mínima ideia do que ele tá fazendo”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).

Por este motivo, é realizado *“um planejamento trimestral de indicadores com cada um dos negócios [...], porque trabalhar além disso, é muito complicado [...]”*. Eles (os negócios) estão num cenário de bastante inovação e as coisas mudam muito de semana pra semana”. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador). É importante destacar que os indicadores abrangem aspectos sociais e financeiros, mas vão além disso, mensurando também questões relacionadas à gestão e vendas, por exemplo.

Adicionalmente, o negócio é acompanhado *“durante as reuniões e a gente também tem apoio remoto”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).

A aceleração pode ser suspensa, tanto pela aceleradora quanto pelo negócio, em qualquer momento do programa, caso uma das partes não esteja desempenhando o seu papel. A proximidade entre aceleradora e negócio faz com que a Beta tenha um olhar muito atento a esta questão. De acordo com o fundador da aceleradora,

*“se a interação não está boa, a gente tem que romper rápido. Pra minimizar perda de investimento nosso, porque a gente aqui não investe dinheiro, a gente investe tempo. Então, todo o tempo que a gente coloca é preciosíssimo. A gente toma bastante cuidado pra terminar a relação rápido, caso a gente perceba que não está funcionando”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).

Desta forma, as relações são rompidas, quando se mostram inadequadas. Quando há sinergia entre a aceleradora e o negócio durante a aceleração, ao final do programa, *“geralmente, a gente renova com os negócios [...] A gente trabalha com poucos e tenta trabalhar por bastante tempo com eles [...] É a única forma de ter certeza que a gente tá fazendo alguma diferença grande no dia a dia dos empreendedores. A gente precisa tá próximo e acompanhar por um bom tempo para ver como as coisas evoluem”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).

#### **4.2.4 Graduação**

Tendo em vista que a Beta foi fundada em 2015 e que o modelo de negócio foi aperfeiçoado até a configuração atual, o histórico do programa de aceleração é curto. Sendo assim, não há uma ampla experiência com negócios graduados, na medida em que, como verificado na seção anterior, apesar do programa ter duração inicial de um ano, a parceria é estendida após este período. De qualquer forma, verificou-se que a aceleradora entende que o acompanhamento do negócio, após o término do programa pode ser importante. Porém, não possui nenhum mecanismo desenvolvido e tampouco compreende se haveriam formas de realizar este acompanhamento.

#### 4.2.5 Síntese e Discussão dos Resultados Encontrados na Aceleradora Beta

A Beta utiliza uma estratégia específica para minimizar os conflitos inerentes à existência da lógica social e da lógica do mercado nos negócios que acelera. Esta estratégia, utilizada na seleção, consiste na priorização de negócios em que a lógica social e a lógica do mercado sejam compatíveis.

*“A gente analisa bastante o modelo de negócio pra ter certeza que ele não tem muito, muitas decisões de trade-off” [...]. Se o modelo de negócio colocar ele (o empreendedor) toda hora em atrito em questão de econômico e social, a gente já sabe que esse cara, ele vai ter muita dificuldade de fazer o negócio dele funcionar. Então, a gente busca bastante negócios que tenham potencial de ter menos atrito no modelo de negócio”. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).*

Binder (2007) destacou a possibilidade de lógicas institucionais distintas coexistindo de forma harmoniosa. Complementarmente, Besharov e Smith (2014) identificaram que as consequências da existência de lógicas institucionais múltiplas em uma organização dependem da centralidade de cada lógica e da compatibilidade entre elas. Neste sentido, ao buscar negócios com menor potencial de atrito entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira, a Beta espera reduzir os conflitos, em função da compatibilidade entre as lógicas.

O processo de seleção analisa este critério, tanto a partir do modelo de negócio quanto da mentalidade do empreendedor. A análise do empreendedor se dá, por meio de uma *“semana de prática com eles, porque, por mais que eles tenham um discurso (social e financeiro), a gente não faz a mínima ideia de como é que vai ser a prática”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador). Apesar do critério decisivo na seleção ser o empreendedor, haja vista que *“tem que ter muita resiliência, assim, do time, do empreendedor, tem que ter muita resistência, força”* (Entrevistado A05 - Beta - Responsável pela Aceleração), pode-se afirmar que a lógica híbrida é fortemente analisada no processo.

A partir do momento em que o negócio passa a fazer parte da aceleração, a Beta entende que desempenha um papel importante no negócio, porque *“nessa fase, ele (o empreendedor) tá só [...] lutando o dia a dia [...]”. E, às vezes, ele toma ações, pode tomar ações que podem ferir o impacto social que eles têm”*. (Entrevistado A05 - Beta - Responsável pela Aceleração). Isto ocorre, porque nem sempre o



distanciamento da missão decorre de ações deliberadas (CORNFORTH, 2014), mas reflete na forma pela qual é efetuada a tomada de decisão organizacional. (GREEN E DALTON, 2016).

Neste sentido, mesmo que os negócios acelerados pela Beta tenham um alicerce robusto na lógica social, em sua maioria, existe a possibilidade de que tomem ações que vão de encontro à sua missão social. Um fator que pode levar a isso é a própria falta de foco. Apesar deste aspecto não ter sido apontado como uma fonte de *mission drift* nos estudos identificados acerca do tema, percebeu-se nesta pesquisa que este fator é comum no contexto dos programas de aceleração, devido ao estágio em que os negócios se encontram, bem como do próprio papel da aceleradora.

Desta forma, as aceleradoras desenvolvem estratégias, a fim de “*crescer o negócio, mas sem mudar a orientação, os valores, o impacto deles*” (Entrevistado A05 - Beta - Responsável pela Aceleração), minimizando uma possível ocorrência de *mission drift*. Dentre elas, destaca-se, inicialmente, a estruturação do modelo de negócio, apoiando o refinamento das operações, produtos e serviços. Apesar da redução de escopo ser um indício de *mission drift* (EPSTEIN E YUTHAS, 2010), esta ação pode ser realizada em decorrência da intenção de aumento de impacto em outros produtos ou serviços. (HISHIGSUREN, 2007).

Adicionalmente, a aceleradora apoia os negócios na implementação de ferramentas de gestão. Na visão de um negócio acelerado, a Beta “*está sempre nos nutrindo com ferramentas para gerenciar, para tomar decisões*”. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador). Estes mecanismos são importantes quando a organização se depara com decisões potencialmente contraditórias, provenientes do fato de aliar criação de valor social e sustentabilidade financeira (EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014), além de auxiliarem no monitoramento das atividades, o que reduz drasticamente o risco de *mission drift*. (ARENA, 2007; COPESTAKE, 2007b; HISHIGSUREN, 2007).

O apoio da aceleradora abrange ainda intervenções pontuais, de acordo com a necessidade do negócio. “*A gente acaba trabalhando muito no custo operacional, na gestão do negócio, diminuir o custo da operação*”. (Entrevistado A05 - Beta - Responsável pela Aceleração). O desenvolvimento de alternativas que visem a redução de custos operacionais, atua como uma estratégia para evitar *mission drift*, ao contribuir para o alcance da sustentabilidade financeira, possibilitando ao negócio se manter alinhado à sua missão social. (MERSLAND E STROM, 2010). É importante

destacar, porém, que a fim de que a redução de custos minimize *mission drift*, não pode incorrer em aspectos sociais do negócio.

Todas estas ações são realizadas por uma equipe formada, em sua maioria, por pessoas da área de consultoria, apoiada por profissionais multidisciplinares, que atuam de acordo com a necessidade do negócio. Nos negócios em que há distinção entre os clientes e beneficiários, bem como a geração de impacto é realizada de forma indireta, como ocorre com as aceleradoras, a existência de uma equipe multidisciplinar coordenada, com membros provenientes de diferentes grupos, é fundamental na manutenção da lógica híbrida. (SANTOS, PACHE E BIRKHOZ, 2015).

O acompanhamento do negócio é realizado por meio de um conjunto de indicadores planejados trimestralmente. Na visão da aceleradora, a mensuração de desempenho é subvalorizada no campo. Esta afirmação está em linha com os achados de Lall, Bowles e Baird (2013), no estudo que realizaram, a fim de compreenderem as características das aceleradoras sociais. Os autores identificaram que uma parcela relevante das aceleradoras não acompanha continuamente o desempenho social e financeiro dos negócios acelerados. Entretanto, o desenvolvimento de formas adequadas de mensuração de desempenho é essencial para que a organização se mantenha em linha com a sua missão. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010).

Além dos indicadores, a Beta prioriza *“o acompanhamento próximo do empreendedor no dia a dia e nas decisões de negócio que ele precisa tomar”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador). Porém, como *“um guia da jornada que o empreendedor tem na cabeça [...] Se a gente se mete excessivamente no negócio dele [...], essa é a receita pra que a aceleradora prejudique o negócio, principalmente nesse balanço entre objetivos econômicos e socioambientais”*. (Entrevistado A04 - Beta - Fundador).

Neste sentido, a aceleradora entende que o seu papel é guiar o empreendedor, mas sempre priorizando a liderança dele no desenvolvimento do negócio. A aceleração, com duração inicial de um ano, normalmente é estendida após este período, o que faz com que a aceleradora não tenha um longo histórico de negócios graduados, uma vez que iniciou suas atividades em 2015. Porém, entende que o acompanhamento após a graduação pode ser importante, apesar de não saber identificar se haveriam formas de fazê-lo. Por fim, os resultados da análise da Beta, com pequenas extrações das evidências empíricas, são sintetizados na Figura 5.

Figura 5 – Síntese dos Resultados da Aceleradora Beta

<b>Seleção</b>	<p style="text-align: center;"><b>Lógicas Institucionais</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Lógica Híbrida</b></p> <p>Se o modelo de negócio colocar ele (o empreendedor) toda hora em atrito em questão de econômico e social, a gente já sabe que esse cara, ele vai ter muita dificuldade de fazer o negócio dele funcionar. Então, a gente busca bastante negócios que tenham potencial de ter menos atrito no modelo de negócio.</p>	
<b>Aceleração</b>	<p style="text-align: center;"><b>Fontes de <i>Mission Drift</i></b></p> <p style="text-align: center;">Falta de Enfoque Estratégico</p> <p>Nessa fase, ele (o empreendedor) tá só [...] lutando o dia a dia [...]. E, às vezes, ele toma ações, pode tomar ações que podem ferir o impacto social que eles têm.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estratégias para Evitar <i>Mission Drift</i></b></p> <p style="text-align: center;"><b>Estruturação do Modelo de Negócio</b></p> <p>A Beta nos ajuda muito nessa coisa de enxugar as operações, e produtos, e serviços, e delimitar bem no que a gente vai ser muito bom.</p> <p style="text-align: center;"><b>Ferramentas de Gestão</b></p> <p>A Beta está sempre nos nutrindo com ferramentas para gerenciar, para tomar decisões.</p> <p style="text-align: center;"><b>Redução de Custos Operacionais</b></p> <p>A gente acaba trabalhando muito no custo operacional, na gestão do negócio, diminuir o custo da operação.</p> <p style="text-align: center;"><b>Equipe Multidisciplinar Coordenada</b></p> <p>A gente tem os terceiros. Então, 'ah, eu preciso de uma ajuda com contabilidade, preciso de ajuda com advogado'. Tudo bem, a gente indica.</p> <p style="text-align: center;"><b>Acompanhamento Próximo ao Empreendedor</b></p> <p>Nossa principal atividade [...] é o acompanhamento próximo do empreendedor no dia a dia e nas decisões de negócio que ele precisa tomar.</p> <p style="text-align: center;"><b>Indicadores Sociais e Financeiros</b></p> <p>A gente faz um planejamento trimestral de indicadores (sociais e financeiros) com cada um dos negócios.</p>
<b>Graduação</b>	<p>Não sei se tem um jeito de acompanhar, mas talvez seja importante ter esse processo de acompanhamento.</p>	

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3 DELTA

A Delta é uma aceleradora criada em 2009, na cidade de São Paulo, com o propósito de impulsionar negócios que resolvam os principais desafios da sociedade. Possui dois programas de aceleração, de acordo com a fase em que o negócio se encontra. Para os negócios que se encontram em um estágio inicial, de validação da ideia e do modelo de negócio, há um programa com duração média de três a cinco meses. O foco deste programa é estruturar o modelo de negócio, além de aperfeiçoar a ideia, identificando se ela, efetivamente, tem o potencial de gerar o impacto social

almejado pelo negócio. Para os negócios que se encontram em fases mais avançadas, a aceleradora dispõe um programa com duração de um ano, com possibilidade de extensão do prazo, que enfatiza estruturar a gestão e impulsionar o crescimento do negócio.

Destaca-se que existe a possibilidade de que o negócio participe da aceleração voltada para negócios em estágio inicial e retorne, posteriormente, para o programa destinado a negócios mais estruturados. Porém, não há um comprometimento da aceleradora de que isto acontecerá. A seleção do negócio de impacto é realizada por meio de um processo rigoroso, com duração de um mês, cuja abrangência será detalhada em seção específica (4.3.2 Seleção).

Os principais serviços oferecidos pela Delta são mentoria e suporte em gestão, desenvolvimento do empreendedor e acesso à rede de parceiros da aceleradora. Durante a aceleração, o negócio dispõe do acompanhamento semanal com um gestor, reuniões quinzenais com um mentor, além da possibilidade de acesso a todos os mentores da aceleradora em demandas específicas. A equipe da Delta é formada por um grupo de sete gestores, com atuação exclusiva na aceleradora. Além disso, a Delta conta com uma rede de, em torno de 30 mentores voluntários, que apoiam os negócios durante a aceleração.

#### **4.3.1 Lógicas Institucionais**

A Delta atua junto a negócios de impacto social que possuem tanto a lógica social mais desenvolvida que a lógica do mercado quanto a lógica do mercado mais proeminente que a social.

*“Eu acho que tem as duas características de empresa que chegam. Gente que já veio primeiro pensando em impacto e [...] gente que já tá fazendo negócio e que foi perceber depois que tem impacto também”. (Entrevistado A08 - Delta - Gestor de Projetos).*

Todavia, de modo geral, há predominância de negócios alicerçados na lógica social. Em função disso, a aceleradora possui a atribuição de desenvolver a lógica do mercado nestes negócios, a fim de que alcancem a esperada lógica híbrida.

*“Eu diria que a maioria dos nossos empreendedores, são empreendedores que estão mais pelo impacto. Eles olham primeiro o impacto e depois o*

*lucro. Tem exceções [...], principalmente os de impacto ambiental e esses que não se imaginavam no mundo de impacto [...]. Mas tem muitos que olham impacto, impacto, impacto. E, às vezes, esquecem um pouco da importância de estar tudo ok no back office<sup>4</sup> também da empresa". (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos).*

*"Sempre tem um propósito muito atrelado [...]. Na verdade, vem até antes [...]. É: 'como que eu vivo disso que é o que eu quero fazer'". (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).*

Ao acelerar negócios firmados em uma das lógicas, seja ela social ou do mercado, a Delta busca minimizar os conflitos inerentes ao desenvolvimento da lógica suprimida no processo de seleção, procurando selecionar negócios onde ambos os elementos estejam relacionados.

*"A ideia da seleção é que a gente só pegue negócios de impacto. Por isso, é quase indissociável que, para que o negócio tenha sucesso como empresa e faça dinheiro, ele esteja, com isso, gerando impacto. Então, é quase que o indicador dele de vendas é o mesmo indicador de impacto. São indissociáveis. Mas é claro que tem um monte de nuances dentro disso. Então, às vezes, eu posso estar fazendo mais ou menos impacto". (Entrevistado A08 - Delta - Gestor de Projetos).*

Neste sentido, mesmo que procure minimizar tais conflitos na seleção, reconhece que existe a possibilidade de o impacto dos negócios que acelera ser inferior a todo o potencial do negócio. Nestas situações, a aceleradora *"coloca a pulga atrás da orelha do empreendedor pra ele ter na visão"* (Entrevistado A08 - Delta - Gestor de Projetos), a fim de que o negócio potencialize a geração de impacto. É importante ressaltar, porém, que estes negócios possuem impacto social. No entanto, há oportunidades de o incrementarem ainda mais. Contudo, dentre os negócios acelerados, há predominância de negócios em que o impacto faz parte do cerne do negócio.

*"Em todos os negócios, praticamente, o impacto é inerente ao negócio. Então, o papel principal da Delta é fazer com que o negócio cresça de forma estruturada e saudável. E, com isso, o impacto vai vir junto [...], porque a gente sabe desde o momento que ele entrou no programa de aceleração que o negócio é um negócio de impacto. Então, o nosso papel é fazer crescer o negócio". (Entrevistado A08 - Delta - Gestor de Projetos).*

---

<sup>4</sup> Área administrativa (tradução nossa).

No entanto, antes de se analisar como isto se dá na aceleração, é relevante compreender como ocorre a seleção na Delta.

#### 4.3.2 Seleção

A seleção é realizada por meio de um processo rigoroso, com duração de um mês. Apesar da aceleradora se questionar se deveria aumentar a produtividade no processo de seleção, tornando-o mais ágil, entende que seu escopo é relevante.

*“A gente até se questiona quanto que a gente deveria aumentar a produtividade [...] desse processo, fazendo mais rápido. Mas a gente realmente entendeu que não é prioridade nossa, porque a gente tem umas três, quatro conversas com o empreendedor, com a empresa, a gente conhece a equipe, fala com o cliente, a gente analisa alguns dados e depois a gente leva pro nosso [...] comitê gestor, que são alguns mentores [...] que trazem um olhar externo pra gente. Então, ele olha e fala: ‘esse negócio não está pronto para entrar na aceleração de vocês’ ou ‘acho que a premissa de impacto dele não está forte o suficiente’.” (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).*

O primeiro critério analisado ao longo das etapas deste processo é *“se é ou não um negócio de impacto e o quanto ele [...] endereça um desafio relevante pro Brasil”*. (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos). O segundo *“é se aquela solução, efetivamente, resolve o problema”*. (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos). Estes critérios materializam o comprometimento da aceleradora em selecionar negócios que, realmente, gerem impacto social. Paralelamente, é verificado também se é *“um modelo que para de pé [...], um modelo que, de fato, pode ser lucrativo e vendável”*. (Entrevistado A08 - Delta - Gestor de Projetos). A análise da criação de valor social e da sustentabilidade financeira é decisiva para que o negócio seja selecionado, especialmente na aceleração completa, que possui duração de um ano.

*“A gente teve até um negócio que a gente queria muito levar pra aceleração de um ano, mas a gente tinha muito medo que o modelo de negócio não fechava financeiramente”.* (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos).

Além da análise destes critérios, diretamente relacionados com a temática do estudo, a Delta verifica também se acredita *“que aquele empreendedor e o time conseguem fazer com o que o negócio cresça o suficiente para atender o desafio”*.

(Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos). Para tanto, é necessário *“que um dos empreendedores esteja full time na empresa”* (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos), além de *“estar aberto a fazer esse tipo de programa, porque [...] tem gente que chega e não tá disposta a receber palpite”*. (Entrevistado A08 - Delta - Gestor de Projetos). No que se refere ao empreendedor, analisa-se ainda a identificação com o negócio.

*“A gente primeiro sente a identificação com o problema e o que a pessoa já tem feito [...] pra transformar esse incômodo em alguma ação. Então, com pouquíssimo recurso, ela começou a fazer alguma coisa na comunidade [...]. Então, é meio que assim, uma identificação de um potencial de realização muito forte e uma identificação com o tema”*. (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).

Complementarmente, é analisado também o potencial de escala do negócio.

*“A nossa ideia é realmente fomentar negócios, ajudar a estruturar negócios que vão atuar como agentes de mudança”*. (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).

Concluída a seleção, com base nestes critérios, é iniciada a aceleração dos negócios selecionados.

### **4.3.3 Aceleração**

Os negócios de impacto que participam da aceleração da Delta enfrentam dois desafios centrais.

*“Um desafio muito em torno de como balancear essas duas pontas (social e financeira)”*. (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).

*“O empreendedor está tão imerso no dia a dia do negócio que ele não para pra olhar a visão de futuro”*. (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos).

Neste sentido, a Delta entende que o seu papel durante a aceleração é trazer *“um olhar externo”* (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos), garantindo *“que sempre vai ter alguém analisando os resultados da empresa [...], analisando se a estratégia tá dando certo, se não tá descompassada*

*tanto pra impacto quanto pra financeiro [...]. Então, o nosso papel é muito forte. Além de ajudar na estruturação, é de sempre fazer essas análises e propor discussões com base nisso".* (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos). A fim de garantir o êxito neste processo, preza pela proximidade entre aceleradora e negócio acelerado.

*"Isso é um pouco da visão da Delta. A gente acredita que pra conseguir estruturar um negócio, desenvolver, dado o desafio de conseguir balancear o social com o financeiro, a gente precisa desse tipo de dedicação".* (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).

Para tanto, durante a aceleração, o negócio é acompanhado semanalmente por um gestor, que *"tem oito horas semanais dedicadas ao negócio. Isso na média, é claro. Às vezes, é um pouco mais, às vezes um pouco menos".* (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos). A função do gestor é auxiliar o negócio *"nessas questões de estratégia, de fazer um planejamento, de implementar uma ferramenta nova* (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos), colocando *"a mão na massa"* (Entrevistado A08 - Delta - Gestor de Projetos), junto com o empreendedor. Adicionalmente, quinzenalmente, é realizado o acompanhamento pelo mentor, a fim de garantir *"que tem alguém mais isento ainda olhando para a estratégia"* (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos), além de trazer *"esse olhar bem mais sênior".* (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos).

*"Toda aceleração tem um mentor fixo que acompanha o desenvolvimento de tudo. Mas [...] ao longo da aceleração, a gente vai trazendo também, em demandas pontuais. Então, a gente precisa de comunicação, traz um mentor dessa área".* (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).

*"Os mentores são pessoas com experiência de mercado muito maior [...] que depois desse tempo [...] quiseram contribuir para o que a gente chama de uma nova maneira de fazer negócios [...]. São desde mentores mais gerais [...], CEO de uma grande empresa [...]. Mas também uns mentores com um olhar bem mais aprofundado, então, um advogado, um especialista em setor público".* (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).

A rede da Delta é composta por cerca de 30 mentores do setor privado, com diferentes formações, que contribuem com necessidades distintas do negócio. Além dos mentores, a Delta possui um grupo de parceiros institucionais, sendo *"atores do*



*setor de impacto, fundos de investimento, incubadoras, outras instituições que fomentam o setor*". (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos). Durante a aceleração, o negócio é acompanhado periodicamente pelos gestores e mentores. Complementarmente, é monitorado por meio de um conjunto de indicadores, que abrangem aspectos financeiros, de gestão do negócio e de impacto social.

*"A gente tem um acompanhamento mensal de indicadores de impacto [...]. A gente acompanha tanto os financeiros, de gestão do negócio, quanto os de impacto. Às vezes, varia de acordo com a empresa, pode ser que são indicadores que eu só consigo coletar, por exemplo, de acordo com Exames de Educação do Brasil, por exemplo [...]. Então, aí, tem uma periodicidade semestral, anual [...]. É muito de acordo com a realidade do negócio, mas normalmente acaba sendo um acompanhamento mensal.* (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).

Os indicadores financeiros contemplam *"receita líquida, EBITDA, posição de caixa, entradas e saídas de caixa"*. (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos). Os indicadores sociais *"são totalmente voltados para o negócio"*. (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos). Porém, mesmo que a aceleradora tenha indicadores sociais, reconhece que, em alguns negócios, *"fazer mensuração de impacto é algo que leva muito tempo, muitos recursos e, durante a aceleração, a gente não tem condição"*. (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos). Neste sentido, um dos objetivos da aceleradora *"quando a gente tiver uma estrutura maior, a nossa meta é que tenha alguém focado nisso. Alguém que vá acompanhando e fazendo mensuração dos negócios enquanto eles estão sendo acelerados"*. (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos).

Adicionalmente, os resultados de todos os negócios acelerados são apresentados mensalmente para o conselho, formado por um pequeno grupo de mentores da aceleradora. O objetivo deste trabalho é *"ver se, por exemplo, se o crescimento tá meio estagnado, a gente tenta diagnosticar o que tá acontecendo, se é uma sazonalidade, se é um problema de vendas, se é algo que a gente consegue atuar ou se é algo fora do nosso alcance"*. (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos).

*"A gente vai ajustando a aceleração de acordo com todos esses pontos de contato semanais, quinzenais ou mensais"*. (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos).

Sendo assim, o trabalho desenvolvido pela Delta durante a aceleração é fundamentado em apoiar os negócios no alcance do equilíbrio entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira, por meio dos aspectos identificados no acompanhamento semanal, quinzenal e mensal. Neste processo, uma das contribuições da aceleradora é apoiar o negócio na lapidação da sua missão social.

*“A gente sempre olha uma empresa que está tentando fazer um pouco de tudo e no final não está conseguindo ir tão longe”. (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).*

Apesar deste processo incorrer em uma redução no escopo do negócio e da sua missão social, o que representa um indício de *mission drift*, ele é necessário, pois, por vezes, o negócio possui um escopo muito amplo, atuando em diferentes frentes, que vão além da sua capacidade efetiva. A aceleradora traz *“a visão de futuro, fazer o planejamento do ano seguinte [...] e trazer esse apoio estratégico na tomada de decisão”*. (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos). Um aspecto do negócio que acaba sendo reavaliado em decorrência desta lapidação se refere ao seu portfólio.

*“Acontece muito de as empresas terem a crença de que tem algum segmento de clientes que é o mais prioritário para eles e quando a gente parte para analisar os dados de uma maneira mais fria [...], a gente descobre que é outro segmento ou até outro serviço”. (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).*

*“A gente acaba conversando durante a aceleração com mais profundidade sobre o modelo de negócio. Aonde você tem que focar, qual é o produto ou qual é a proposta de valor que tem mais aderência com o mercado [...]. O negócio tem que ter um foco. Encontrar alguma coisa pra ele ser muito bom”. (Entrevistado A08 - Delta - Gestor de Projetos).*

O sucesso das estratégias adotadas pela Delta se materializa no fato de que nunca ocorreram situações em que a aceleração tenha sido suspensa, devido ao afastamento do negócio da sua missão social. Todavia, a visão da aceleradora é imparcial em relação a este tema.

*“Se tivesse algo que a pessoa tinha mudado o rumo da empresa pra algo que não tinha impacto, com certeza, a gente ia cortar o programa, porque a pessoa saiu do escopo e não faz mais sentido, nem pra gente, nem pra ele”. (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos).*

Contudo, para a aceleradora, a abrangência da missão e do impacto social vai muito além da atividade principal do negócio, incluindo a forma pela qual são conduzidos os seus processos internos. Em função disso, houveram duas situações em que a aceleração foi suspensa.

*“Além de ter a missão explícita de gerar impacto, ser sustentável financeiramente, tem um ‘que’ de como você trabalha da porta pra dentro [...]. E ao longo dessa aceleração, fomos tendo problemas com ‘olha tal iniciativa que tá acontecendo aqui internamente, a gente não acha que vai ao encontro com o propósito de impacto’. E aí, ao longo de algumas conversas, a gente entendeu que não fazia tanto sentido”.* (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).

Após o término da aceleração, o negócio é graduado pela aceleradora.

#### **4.3.4 Graduação**

Após a graduação, os negócios de impacto *“partem para a nossa rede de empreendedores”*. (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos). A rede, formada tanto por negócios que estão participando da aceleração quanto por negócios graduados, é convidada para eventos pontuais promovidos pela Delta.

*“O que a gente faz é encontros da rede. Então, agora, algumas semanas atrás, a gente fez um encontro de todos os empreendedores da Delta. Os passados e atuais [...], onde todos puderam se conhecer, conversar, a gente pôde conversar com os negócios”.* (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos).

Além destes eventos, é comum que o gestor que liderava a aceleração com determinado negócio continue se encontrando com o empreendedor, a fim de verificar o andamento do negócio de impacto, após o término do programa.

*“Os próprios gestores dos projetos acabam mantendo contato com os empreendedores, sai pra almoçar, perguntar como estão indo as coisas e tal”.* (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos).

Todavia, apesar da continuidade no contato entre aceleradora e negócio de impacto social ser frequente, *“a gente não tem nada estruturado, institucional, de*

*acompanhamento*. (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos). Neste quesito, a aceleradora não possui uma posição firme em relação a como deveria proceder.

*“A gente até discutiu bastante se a gente deveria continuar acompanhando ou não, mas, sendo sincero, hoje, a gente não faz nada de continuar o acompanhamento posterior à aceleração”*. (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos).

*“Eu acho que a Delta não deveria fazer o acompanhamento depois [...]. Assim, a gente, ao longo da aceleração, vai tentar ao máximo passar todos os conhecimentos que a gente tem ao nosso dispor, mas é tarefa do empreendedor, do negócio e da organização absorverem o que eles acharem que é o mais relevante e manter isso na estrutura [...]. Eu acho que seria muito legal a gente ter ideia de quanto impacto cada negócio gerou, mas isso ia exigir da Delta uma estrutura de mensuração muito robusta, porque você não tá mais no dia a dia [...]. Acho que seria legal, gostaria que isso fosse possível, mas hoje em dia não tem como”*. (Entrevistado A08 - Delta - Gestor de Projetos).

Sendo assim, a aceleradora não possui nenhum mecanismo de acompanhamento dos negócios após a graduação. Para finalizar, apresenta-se a síntese e discussão dos resultados encontrados na Delta.

#### **4.3.5 Síntese e Discussão dos Resultados Encontrados na Aceleradora Delta**

A Delta também utiliza o processo de seleção para analisar a lógica social e a lógica do mercado nos negócios que acelera, na medida em que *“o impacto é a primeira coisa de todas”* (Entrevistado A08 - Delta - Gestor de Projetos) e *“a gente leva muito a sério essa questão de parar de pé sozinho”*. (Entrevistada A07 - Delta - Gestora de Projetos). Além disso, procura reduzir os conflitos entre as lógicas ao buscar negócios onde o impacto esteja atrelado à atividade principal do negócio, em que as lógicas múltiplas representem uma via de complementariedade. (KRAATZ E BLOCK, 2008).

Apesar disso, o negócio enfrenta situações em que pode se afastar da sua missão social. Dentre elas, a principal se refere à falta de um olhar estratégico do empreendedor, tendo em vista que se encontra focado nas decisões do dia a dia do negócio, a fim de fazê-lo se manter e prosperar. Este aspecto pode levá-lo ao afastamento da sua missão social, na medida em que estudos acerca do tema *mission drift* identificaram que o distanciamento pode ser inerente aos desafios que os

negócios enfrentam durante o processo de crescimento, em que as decisões voltadas ao crescimento entram em conflito com a missão social do negócio. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010; HISHIGSUREN, 2007).

Para tanto, a Delta desenvolve um conjunto de estratégias, a fim de que o negócio se mantenha alinhado à sua missão social, ao mesmo tempo em que busca ou mantém a sustentabilidade financeira. Primeiramente, auxilia o negócio na definição de uma missão clara e na estruturação do modelo, pois *“é melhor ele (empreendedor) focar e fazer muito bem feito uma das coisas que ele faz do que tentar meio mal feito todas”*. (Entrevistado A06 - Delta - Gestor nas Acelerações / Gestor de Projetos). Em linha ao identificado na literatura, a definição da missão é um fator essencial para que o negócio se mantenha focado no impacto social desejado (EPSTEIN E YUTHAS, 2010), a fim de que os objetivos sejam estabelecidos a partir desta missão (COPESTAKE, 2007b).

Adicionalmente, realiza o acompanhamento do negócio, por meio de um conjunto de *“indicadores de impacto e indicadores financeiros de todos os negócios”* (Entrevistado A08 – Delta – Gestor de Projetos), tendo em vista que o desenvolvimento de um sistema adequado de mensuração exerce um papel relevante para que o negócio se mantenha alinhado à sua missão. (EPSTEIN E YUTHAS, 2010). Desta forma, mesmo que a aceleradora reconheça a dificuldade na mensuração do desempenho social, em linha ao que vem sendo identificado em estudos a respeito do tema (EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014), reconhece a importância de desenvolver formas de realizar este acompanhamento.

Em alguns negócios, porém, a mensuração do impacto é complexa e a aceleradora não dispõe, atualmente, dos recursos necessários para realizar esta mensuração. Esta situação corrobora com o estudo de Limeira (2014). Ao analisar as aceleradoras sociais no Brasil, identificou que um dos desafios destas organizações é a falta de metodologia adequadas para mensuração do impacto social dos negócios que aceleram.

Além dos indicadores, na visão da Delta, é fundamental o acompanhamento próximo ao empreendedor, a fim de que o negócio consiga equilibrar a criação de valor social e a sustentabilidade financeira. Para tanto, os gestores possuem uma carga horária semanal de cerca de oito horas com os negócios. Além disso, são realizadas reuniões quinzenais com os mentores da aceleradora. Sendo assim, no contexto da atuação das aceleradoras com os negócios de impacto social, o

acompanhamento próximo o empreendedor se configura como uma estratégia utilizada para monitorar a manutenção da missão social do negócio, evitando *mission drift*.

No que se refere especificamente aos mentores, a rede de mentores da Delta é composta por uma equipe multidisciplinar. Este critério se mostra alinhado à orientação de Santos, Pache e Birkholz (2015), para evitar *mission drift*, na medida em que uma equipe multidisciplinar pode apoiar os negócios tanto em relação à lógica social quanto no que tange à lógica do mercado. Para finalizar, os resultados da análise da Delta, com pequenas extrações das evidências empíricas, são sintetizados na Figura 6.

Figura 6 – Síntese dos Resultados da Aceleradora Delta

<b>Seleção</b>	<b>Lógicas Institucionais</b>		
	<b>Lógica Social</b> O impacto é a primeira coisa de todas.	<b>Lógica Híbrida</b> É quase indissociável que, para que o negócio tenha sucesso como empresa e faça dinheiro, ele esteja, com isso, gerando impacto.	<b>Lógica do Mercado</b> A gente leva muito a sério essa questão de parar de pé sozinho.
<b>Aceleração</b>	<b>Fontes de <i>Mission Drift</i></b>	<b>Estratégias para Evitar <i>Mission Drift</i></b>	
	Falta de Enfoque Estratégico  O empreendedor está tão imerso no dia a dia do negócio que ele não para pra olhar a visão de futuro.	<b>Missão e Valores Claros</b> É melhor ele focar e fazer muito bem feito uma das coisas que ele faz do que tentar meio mal feito todas.	
		<b>Estruturação e Acompanhamento do Modelo de Negócio</b> Além de ajudar na estruturação, é fazer [...] as análises e propor discussões.	
		<b>Acompanhamento Próximo ao Empreendedor</b> A gente acredita que pra conseguir estruturar um negócio, desenvolver, dado o desafio de conseguir balancear o social com o financeiro, a gente precisa [...] de dedicação.	
		<b>Equipe Multidisciplinar Coordenada</b> Toda aceleração tem um mentor fixo que acompanha o desenvolvimento de tudo. Mas [...] ao longo da aceleração, a gente vai trazendo também em demandas pontuais. Então, a gente precisa de comunicação, traz um mentor dessa área.	
<b>Indicadores Sociais e Financeiros</b> A gente tem um acompanhamento mensal de indicadores de impacto [...]. A gente acompanha tanto os financeiros, de gestão do negócio, quanto os de impacto.			
<b>Graduação</b>	A gente, ao longo da aceleração, vai tentar ao máximo passar todos os conhecimentos que a gente tem ao nosso dispor, mas é tarefa do empreendedor, do negócio e da organização absorverem o que eles acharem que é o mais relevante e manter isso na estrutura.		

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4 GAMA

A Gama é uma organização internacional sem fins lucrativos, que atua com negócios de impacto social desde 1997. No Brasil, iniciou suas atividades em 2007, com escritório localizado na cidade de São Paulo. O foco da aceleradora está centrado nos negócios de impacto social que tenham como objetivo central a geração de emprego e renda para as comunidades marginalizadas, como por exemplo, imigrantes, pequenos grupos de produtores e pessoas portadoras de deficiência. Por meio de uma combinação entre investimento financeiro personalizado e apoio individualizado, fomenta o desenvolvimento de negócios de impacto social em mercados emergentes.

Os negócios são selecionados em uma chamada pública, além de um trabalho proativo da aceleradora na identificação e busca de negócios potenciais. As chamadas não possuem periodicidade fixa, na medida em que, por se tratar de uma organização sem fins lucrativos, a aceleradora precisa captar recursos para realizar seu trabalho. Todavia, o ideal é que haja processo de seleção, pelo menos, uma vez ao ano. A seleção é realizada por meio de um processo rigoroso, com duração média de seis meses, em que é realizada uma análise detalhada do negócio, conforme será apresentado em seção posterior (4.4.2 Seleção).

O programa de aceleração possui uma perspectiva de longo prazo, com duração média de cinco a sete anos. Os principais serviços oferecidos pela aceleradora aos negócios de impacto social que participam do programa são mentoria, capacitação, networking e acesso a investimentos. A fim de que seja selecionado, o negócio deve ter, pelo menos, um ano de existência, pois a aceleradora não possui foco em negócios em fase de validação da ideia. Durante a aceleração, os negócios contam com uma rede de mentores, além de acesso à rede de parceiros da aceleradora.

Ao longo dos 20 anos de atuação em diferentes países, a Gama já acelerou 170 negócios de impacto social e investiu cerca de 14,2 milhões de dólares. O escritório brasileiro é composto apenas pela Diretora Nacional, que está na aceleradora desde 2012 e contribuiu fortemente com a presente pesquisa. Tendo em vista que a aceleradora atua com negócios de impacto social, que buscam equilibrar a criação de valor social e a sustentabilidade financeira, lida com a lógica social e com a lógica do mercado.

#### 4.4.1 Lógicas Institucionais

A Gama exerce um papel relevante na construção e no desenvolvimento da lógica híbrida dos negócios que participam do programa de aceleração, especialmente no que tange ao desenvolvimento da lógica do mercado, na medida em que *“normalmente, o social é muito claro pra eles e eles estão muito apegados [...] Por isso que, às vezes, o financeiro é o mais difícil de atingir”*. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional). Um dos negócios de impacto entrevistados enfrentou esta situação, tendo em vista que *“sempre teve, na verdade, antes da visão mercadológica [...] os fundadores sempre tiveram o viés socioambiental muito forte”*. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador). E, ao procurar a Gama, buscava justamente *“ter um suporte nesse lado financeiro [...] O socioambiental estava muito claro, o lado negócios ainda não”*. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador).

Para a Gama, atuar com negócios alicerçados na lógica social *“tem a ver com a nossa visão, com os nossos valores, o tipo de negócio que a gente escolhe”*. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional). Contudo, este não é um pressuposto para todos os negócios de impacto acelerados. Há situações em que o negócio já possui a lógica híbrida latente, antes mesmo de ingressar no programa de aceleração. Ao ser questionado se consegue aliar a missão social e a sustentabilidade financeira, o fundador de um negócio acelerado afirmou que *“essa foi uma decisão quando nós abrimos a empresa”*. Desde o início das atividades, *“a nossa missão é a mesma [...] e a gente sempre operou no azul”*. (Entrevistado N04 - NIW - Fundador).

Na visão dos negócios acelerados, alcançar a lógica híbrida é mais fácil quando o modelo de negócio não se confronta frequentemente com a necessidade de priorização da missão social ou da sustentabilidade financeira. Segundo o entrevistado do negócio NIW, *“a gente não consegue crescer sem ampliar o impacto social, porque o nosso crescimento está diretamente relacionado com o aumento de impacto”*. (Entrevistado N04 - NIW – Fundador). O entrevistado do negócio NIY, além de corroborar com este ponto de vista, enfatiza que *“o nosso modelo de negócio por si só [...] ele não funciona se não houver impacto ambiental. Então, nesse sentido, eu acho que pras aceleradoras é um pouco mais fácil”*. (Entrevistado N03 - NIY – Fundador). Apesar dos negócios acelerados destacarem o tema, este elemento não foi citado como relevante para a aceleradora no processo de seleção.



No entanto, conforme será detalhado em seção posterior, onde é apresentado o processo de aceleração (4.4.3 Aceleração), existe a possibilidade de que, a medida em que o negócio desenvolve a lógica do mercado, seja atraído por ela, afastando-se da lógica social. Por outro lado, é possível que o alicerce na lógica social esteja tão enraizado no negócio, que não haja espaço para o desenvolvimento da lógica do mercado. Nestas situações, quando a aceleradora percebe, após algumas tentativas e tratativas, que não haverá espaço para a construção e o desenvolvimento da lógica híbrida, a aceleração é suspensa.

É relevante destacar, por fim, que a construção e o desenvolvimento da lógica híbrida, perpassa temas complexos e delicados. Um destes temas, que possui relação direta com a temática deste estudo, se refere ao fato de que, durante a aceleração, um dos papéis da Gama é lapidar a missão social do negócio que, normalmente, é muito ampla e possui frentes distintas, indo além do que o negócio pode dar conta. A relevância deste trabalho é reconhecida pelo fundador de um negócio de impacto entrevistado.

*“Porque se não, você se afoga de tanto querer fazer o bem, a empresa não sobrevive e o sonho vai ser maravilhoso por um ano, até a empresa falir. Aí depois já era. Então, a gente tá muito nessa mentalidade: ok, por dois ou três anos, a empresa não vai ser tudo aquilo que a gente quer, mas aí, depois, com a base pronta, com a laje feita, a gente pode construir o que a gente quiser”. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador).*

Apesar da necessidade desta ação, trata-se de um processo difícil, na medida em que incorre em uma redução no impacto social do negócio. Adicionalmente, mesmo que este não seja o objetivo nem da aceleradora e tampouco do negócio de impacto social, visto que o intuito é alcançar a lógica híbrida e não caminhar em direção à lógica do mercado, é tênue a linha que separa este ajuste de um possível afastamento da missão social.

Após a compreensão inicial acerca do papel da Gama na construção e desenvolvimento da lógica híbrida nos negócios de impacto impulsionados por ela, apresenta-se como estas questões se materializam nos processos de seleção, aceleração e graduação. Ressalta-se, inicialmente, a relevância da seleção na identificação das lógicas institucionais que perpassam o negócio de impacto que busca o programa.

#### 4.4.2 Seleção

O processo de seleção da Gama tem duração média de seis meses, em que um conjunto de fatores é analisado minuciosamente. O primeiro critério se refere à convergência entre a missão do negócio e o objetivo da aceleradora. Se o propósito do negócio de impacto não está centrado na geração de emprego e renda para as comunidades marginalizadas, ele não participa da seleção. Esta análise exclui, invariavelmente, os negócios que não tenham missão social explícita do processo de seleção. Adicionalmente, é acompanhada pela análise de viabilidade do negócio, em que se verifica se o *“modelo é viável, se tem potencial de ser bem-sucedido e crescer”*. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional). Ao examinar a missão social e a sustentabilidade financeira, a aceleradora verifica como o negócio lida com a lógica social e a lógica do mercado.

Ao longo do processo de seleção, um aspecto fundamental se refere ao perfil da equipe. No entanto, apesar desta análise levar em consideração o conhecimento em gestão da equipe, este não é o seu foco, na medida em que a aceleradora entende que poderá contribuir com este aspecto durante a aceleração. Por outro lado, verifica-se fortemente a abertura dos empreendedores no compartilhamento de informações e a receptividade às percepções advindas de atores externos, assim como a intenção de construção de um trabalho conjunto. Na visão da Gama, *“tem negócios incríveis, que você vê que o empreendedor não quer abrir informação, não quer ter muita gente dando pitaco”*. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional).

Este fator é fundamental, uma vez que *“não faz sentido a gente investir o nosso pouco em relações que a gente já identifica que não vão dar certo”*. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional). Desta forma, mesmo que a missão social seja robusta e o impacto relevante, estes fatores não são suficientes se o empreendedor não tem a intenção trabalhar em conjunto com a aceleradora. Apesar deste critério não endereçar diretamente o tema *mission drift*, tem o potencial de diminuir a ocorrência do fenômeno durante a aceleração, tendo em vista que a aceleradora não conseguirá implementar as estratégias para evitar *mission drift* na aceleração, em negócios de impacto que não se deixem ser acompanhados por ela.

Por fim, é realizado um estudo aprofundado das finanças atuais do negócio, mesmo que o histórico seja curto, assim como do mercado e das projeções. Destaca-se que o fato do negócio ser constituído como uma organização com fins lucrativos

ou sem fins lucrativos não interfere no processo de seleção. Todavia, é fundamental a existência de uma missão social clara e de uma forma de se sustentar financeiramente, ressaltando mais uma vez a análise da perspectiva de equilíbrio entre a lógica social e a lógica do mercado no processo de seleção. Após estas análises, os finalistas são apresentados para um comitê misto, composto por membros da aceleradora, do conselho e investidores.

#### **4.4.3 Aceleração**

O programa de aceleração possui uma perspectiva de longo prazo, com duração média de cinco a sete anos. Devido à característica de longo prazo, os negócios acelerados possuem necessidades distintas ao longo do processo. Todavia, de modo geral, o principal serviço percebido pelos negócios de impacto se refere à *“mentoria e suporte em decisões estratégicas”* (Entrevistado N03 - NIY - Fundador), cujo planejamento é realizado na primeira reunião, após o término do processo de seleção. Esta mentoria está centrada em *“transformar os nossos empreendedores em gestores”* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional), por meio da identificação e priorização dos problemas de gestão, além da realização de análises estratégicas e apoio na tomada de decisão, por vezes, do próprio dia a dia do negócio.

Um dos motivos que torna a mentoria importante resulta do fato de que inúmeros empreendedores buscam a aceleradora, para ajustarem o modelo de negócio. Nestas situações, os empreendedores possuem dificuldades em transformar a sua proposta de criação de valor social em um modelo de negócio sustentável financeiramente. Esta dificuldade ocorre porque, por vezes, os negócios em fases iniciais são suscetíveis a modificações na direção do negócio, provenientes de oportunidades que surgem e que os empreendedores não querem desperdiçar.

*“A gente sempre foi muito: ‘opa, tem oportunidade, tão cutucando, a gente vai indo, vai indo, vai indo”*. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador).

A falta de clareza na missão e nos valores organizacionais pode induzir o negócio a *mission drift*, tendo em vista que a organização não tem um propósito no qual alicerce a tomada de decisão. Se, por um lado, esta falta de clareza é comum em negócios em fase iniciais, por outro lado *“tem uma hora que você tem que parar de fazer piloto e consolidar o seu modelo”*. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional).

Nestas situações, a aceleradora *“atua mais como uma conselheira”*. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador).

No entanto, neste processo *“a gente foi afunilando o nosso foco [...] pra ir enxugando a quantidade de produtos e serviços”* (Entrevistado N03 - NIY - Fundador), reconhecendo *“a necessidade de dar alguns passos para trás, para dar passos pra frente”*. (Entrevistado N03 - NIY – Fundador). Mesmo que a redução do escopo do negócio seja um indício de *mission drift*, percebe-se que, nesse caso, fez-se necessária, pois ficou muito claro durante toda a conversa com o fundador do negócio de impacto em questão que o negócio acabava atuando em mais frentes do que poderia dar conta.

Ressalta-se ainda que, nas fases iniciais do negócio, os empreendedores estão imersos nas dificuldades e desafios do dia a dia, concentrando os seus esforços na sobrevivência da organização. A contribuição da aceleradora em relação a este aspecto, decorre do olhar externo, *“que consiga fazer eles olharem estrategicamente e não só ficar lá sofrendo para pagar as contas”* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional), auxiliando os empreendedores a priorizarem as questões cruciais, a fim de prosperarem, mantendo o seu propósito principal. É relevante ponderar que, associada à mentoria, a Gama proporciona capacitação, que ocorre por meio de treinamentos, participações em eventos, oportunidades de encontros com a rede de parceiros da aceleradora, dentre outros.

A participação no programa de aceleração permite ainda a conexão entre o negócio e a rede de parceiros da aceleradora, que pode contribuir com necessidades distintas dos negócios. Além disso, um dos benefícios oferecidos pelo programa de aceleração da Gama se refere ao acesso a investimentos, efetuados tanto pela própria aceleradora quanto pela sua rede de investidores. A disponibilização de recursos financeiros por parte da aceleradora, inclusive, é inerente à participação no programa. Mesmo que, por vezes, o montante não seja expressivo, trata-se de um recurso de difícil acesso para alguns negócios, por não estarem preparados para receberem investimentos.

Quando o negócio de impacto social atinge um estágio em que está apto a receber investimentos externos, a aceleradora apoia a captação de recursos, intermediando o relacionamento entre a organização e os investidores. Na visão de um negócio acelerado, este apoio é importante, tendo em vista que *“a gente não tinha nenhum parâmetro [...] pra tratar com investidor”*. (Entrevistado N04 - NIW -

Fundador). A rede da Gama é formada por *“investidores, não de impacto, mas investidores regulares [...], tradicionais [...], do mercado financeiro.* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional). Tendo em vista que os investidores que fazem parte da rede da Gama são regidos pela lógica do mercado, a aceleradora desempenha um papel fundamental neste processo, a fim de que os investidores não atuem como fonte de *mission drift*, afastando o negócio da sua missão social, na busca por rentabilidade financeira.

*“A gente vai ensinando eles a questão financeira, em termos de quão rígido a gente é pro prazo de break-even, quão rígido a gente é pra ter lucro no primeiro ano [...]. Tentando mostrar pra eles, porque ser mais flexível, já que o impacto social é diferente [...], tem os custos sociais que eles não estão acostumados a ver [...]. Normalmente, a Gama faz o papel mais de mostrar essas diferenças”.* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional).

Por outro lado, os investidores instigam discussões relacionadas aos resultados e projeções apresentados, com questionamentos *“Oh, vocês têm que prestar atenção aqui, aqui não faz sentido, esse número mudou muito da última revisão pra essa. O que tá acontecendo?”* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional), auxiliando na validação da viabilidade do negócio. Adicionalmente, os investidores oferecem suporte aos negócios, na forma de indicações de caminhos para os empreendedores. É importante ponderar, porém, que as indicações não são impostas, na medida em que os investidores não determinam a direção do negócio.

*“Esse programa pelo qual a Gama captou recursos para o NIY, ele já pressupõe essa não interferência dos investidores, vamos dizer assim. Interferência, eu digo, no sentido de apontar direções [...]. Pressupõe a participação deles com o capital intelectual [...]. Em nos dar suporte para superar determinados desafios [...]. Não é algo imposto, eles estão aqui pra nos dar suporte e, como inclusive, já aconteceu, às vezes, eles indicam que a gente deve ir para uma direção e a gente diz que não acredita que seja por aí nesse momento”.* (Entrevistado N03 - NIY - Fundador).

Destaca-se que a intermediação realizada pela Gama no relacionamento entre negócio e investidor diminui a possibilidade do negócio se afastar da sua missão social, em função de imposições realizadas pelos investidores, tendo em vista que a aceleradora possui um amplo conhecimento acerca de negócios de impacto e os investidores *“normalmente aprovam as nossas indicações”.* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional). É importante frisar que o acesso a investimentos reflete em um

fator decisivo para que o negócio se mantenha alinhado à sua missão social, evitando *mission drift*, que é a redução de custos operacionais.

*“O contexto faz com que a nossa necessidade de redução de custos seja ainda maior e aí, pra reduzir custo, você precisa investir, e aí, pra investir, você precisa captar ou você precisa pagar juros. E aí, o contexto não favorece. Então, é um grande ciclo que é muito difícil de quebrar e aí que é a grande importância das aceleradoras. Elas nos ajudam muito a quebrar estes ciclos”.* (Entrevistado N03 - NIY - Fundador).

No caso deste negócio de impacto, especificamente, os custos operacionais elevados reduzem a criação de valor social do negócio, pois, de acordo com o fundador, *“a gente precisa chegar em um preço acessível, porque o nosso diferencial [...] é um valor socioambiental muito maior”.* (Entrevistado N03 - NIY - Fundador).

O acompanhamento do negócio é realizado por meio da análise trimestral de um conjunto de indicadores, tanto sociais quanto financeiros. No que se refere aos indicadores sociais, *“a gente tem grupo de indicadores que valem para todas as empresas, mesmo sendo modelos diferentes”.* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional). Além disso, são realizadas análises qualitativas personalizadas para cada negócio, tendo em vista que é preciso, por exemplo, entender não apenas a geração de renda que a organização está proporcionando para os beneficiários, mas também a qualidade da renda gerada.

Neste caso, *“a gente faz por amostragem, a gente pesquisa alguns beneficiários de cada negócio, senta lá, conversa, tenta entender [...]. É muito personalizado, é muito manual e a gente, por falta de ter outras ferramentas, foi desenvolvendo a nossa própria”.* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional). Apesar da existência de indicadores sociais, a aceleradora reconhece a dificuldade em mensurar o desempenho social dos negócios. Em conjunto com os indicadores sociais, há um grupo de indicadores de desempenho do negócio, onde *“pra cada um deles a gente vê quais seriam os indicadores que podem mostrar a performance desse negócio. [...] A gente senta e vê pra cada um deles o que faz sentido acompanhar”.* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional).

Complementarmente, há os indicadores *“de sustentabilidade financeira e indicadores básicos financeiros: receita, lucro, enfim, os mínimos dados de um balanço, de uma demonstração de resultado”* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional), além da mensuração do desempenho organizacional. No que se refere ao

desempenho organizacional, a mensuração é realizada de forma, predominantemente, qualitativa. Com base em metas de desenvolvimento organizacional, que abrangem aspectos de governança, equipe, estrutura, entre outros, realiza-se a avaliação do cumprimento destas metas periodicamente. Podem ser realizados ainda monitoramentos adicionais, como a realização de entrevistas diretamente com os beneficiários dos negócios de impacto participantes do programa.

*“Eles fizeram um processo de entrevistas, de levantamento de informações diretas com os beneficiários, não com todos, porque são milhares, mas com os principais. Foi uma amostra razoável e serviu como ferramenta de monitoramento e de medição do impacto”.* (Entrevistado N04 - NIW - Fundador).

É importante ressaltar que, além de implementar os indicadores, o objetivo da Gama é mostrar para os empreendedores a importância deles, a fim de que sejam utilizados, não apenas *“porque a Gama pediu”* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional), mas que o seu acompanhamento seja perpetuado na organização, mesmo após a graduação. Mesmo com o acompanhamento do negócio de impacto durante a aceleração, houve uma situação em que o negócio se afastou fortemente da sua missão social.

*“Já aconteceu de um negócio estar indo super super bem, mas nessa parte do social, quando a gente queria propor ferramentas e usar o nosso tempo pra medir o impacto deles [...] o empreendedor não estava alinhado com isso mais. Por que o negócio começou a dar muito certo, ficou muito famoso e a crescer, e ele tinha outras prioridades. Então, as nossas conversas de impacto social nunca cabiam mais na agenda, sabe? Daí pra Gama não justifica mais”.* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional).

Apesar das tentativas e tratativas da aceleradora, por fim, a Gama retirou o negócio do seu portfólio, suspendendo a aceleração. Esta situação materializa um caso em que o crescimento do negócio incorreu em *mission drift*. Neste sentido, mesmo que a Gama desenvolva estratégias que minimizem a ocorrência do fenômeno, dentre as quais pode-se destacar o apoio na elaboração de uma missão e de valores claros, assim como o acompanhamento do desempenho social e financeiro, verifica-se que a aceleradora não consegue evita-lo em sua totalidade. Por outro lado, ocorreram situações *“de ser o social mais importante que o financeiro e daí também não justificava continuar”.* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional).

Este cenário era mais frequente há alguns anos atrás, quando a aceleradora apoiava fortemente organizações não governamentais que aspiravam se transformar em um negócio sustentável financeiramente, mas acabavam não se identificando com o modelo. Atualmente, esta situação não é usual, pois *“de acordo com os nossos critérios de seleção acabam passando cada vez mais negócios que já nascem como empresas, mas as de impacto”*. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional).

Uma característica do programa de aceleração da Gama é que, dependendo do estágio do programa, a Gama adota uma postura mais reativa no relacionamento com os negócios. Nestas situações, há o acompanhamento trimestral dos indicadores. Porém, as demandas que surgem no período entre as reuniões de acompanhamento são advindas dos empreendedores.

*“A gente precisou, sentiu a necessidade, a gente se fala”*. (Entrevistado N04 - NIW - Fundador).

A postura reativa, em que a aceleradora, por iniciativa própria, acompanha o negócio apenas trimestralmente, poderia incidir em uma abertura para o negócio se afastar da sua missão social, incorrendo em *mission drift*. Todavia, ao ser questionado se a aceleradora acompanha o equilíbrio entre criação de valor social e sustentabilidade financeira no negócio, o fundador de um dos negócios acelerados entrevistado destacou

*“Sim, sim, observam bastante e a gente, é, naturalmente, a gente tá muito alinhado, né? Em relação a isso. Pelo nosso perfil, nunca vai acontecer da gente abrir mão do social ou ambiental e não falar nada pra quem tá nos acompanhando. Até porque essas pessoas nos acompanham, porque conhecem essa nossa essência. Então, sempre que algo começa a fugir um pouquinho, a gente já logo trata de ligar pra Gama e falar: ‘oh, não estamos dando conta daquele sonho social’”*. (Entrevistado N03 - NIY – Fundador).

Além disso, esta postura se dá em decorrência da relação de confiança estabelecida, desde o processo de seleção,

*“Pelo nosso perfil, nunca vai acontecer da gente abrir mão do social ou ambiental e não falar nada pra quem está nos acompanhando. Até porque essas pessoas nos acompanham, porque conhecem a nossa essência”*. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador).



Por fim, vale ressaltar que os empreendedores reconhecem fortemente a relevância da aceleradora nos seus negócios. O fundador do negócio NIW afirma que *“eu não consigo me ver hoje sem a Gama”*. (Entrevistado N04 - NIW – Fundador).

#### 4.4.4 Graduação

A graduação do negócio de impacto social do programa de aceleração, a menos que ocorram as situações destacadas na seção anterior, em que a aceleração é suspensa, ocorre no momento em que os negócios *“estão em outro patamar e não, necessariamente, precisam mais da Gama”* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional). Após a graduação, *“a gente acompanha a distância, [...] tenta fazer parte das redes e ler notícias e tudo mais”*. Em alguns casos específicos, no entanto, quando há interesse por parte da aceleradora, é celebrado um acordo, oficializando o término do programa, mas também disponibilizando os serviços da aceleradora.

*“Oficializa-se a saída, mas também coloca a Gama à disposição deles, mas muda um pouco a relação, porque antes a gente que ia marcar as reuniões, que ia acompanhar a cada três meses e tal. Passa a relação um pouco pra mão deles, pra do tipo: ‘oh, você pode acessar a Gama, você pode, eventualmente, participar de uma capacitação’, mas a gente deixa nas mãos deles. Eles continuam no mailing e meio que: ‘nossa, Gama, preciso de você agora pra uma reunião’. A gente vai e arruma um tempo. É como se continuasse, mas de uma forma mais branda. Então, esse sim, eu tenho condições de acompanhar, pelo menos, uma vez por ano, pedir os indicadores que eu te falei, que eu tenho já do histórico e posso acompanhar uma vez por ano. Não vai ser tão próximo, mas dá pra acompanhar”*. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional).

Ressalta-se que, na visão da aceleradora, deveria ser realizado o monitoramento de todos os negócios após a graduação. No entanto, até o presente momento, *“a gente não se estruturou pra isso”*. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional). O fato da Gama graduar os negócios de impacto social apenas após um longo período de aceleração, em que foram desenvolvidas diferentes estratégias para que o negócio alcance a lógica híbrida, evitando *mission drift*, pode reduzir a ocorrência do fenômeno após a graduação. Entretanto, não é possível realizar esta inferência, na medida em que o negócio não é acompanhado ou monitorado.

#### 4.4.5 Síntese e Discussão dos Resultados Encontrados na Aceleradora Gama

A partir da análise dos dados da Gama, apresenta-se uma síntese dos resultados encontrados que convergem com a temática do presente estudo. Inicialmente, identificou-se que a Gama influencia a construção da lógica híbrida nos negócios que participam da aceleração, em especial no desenvolvimento da lógica do mercado, tendo em vista que *“normalmente, o social é muito claro pra eles e eles estão muito apegados [...] Por isso que, às vezes, o financeiro é o mais difícil de atingir”*. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional).

Esta percepção vai ao encontro do que foi identificado por Roundy (2017) em seu artigo teórico sobre as organizações híbridas de suporte, dentre as quais encontram-se as aceleradoras. Para o autor, estas organizações transmitem os seus valores a respeito de como conciliar as lógicas institucionais existentes nos negócios em que atuam, uma vez que estes negócios são expostos às lógicas que dirigem e que são dominantes nelas. Como este processo se dá ao longo da aceleração, a Gama utiliza um processo de seleção rigoroso, com duração média de seis meses, para identificar, dentre outros fatores, a situação atual do negócio frente a lógica social e a lógica do mercado.

No que a tange à lógica social, este é o primeiro critério avaliado, na medida em que a análise *“começa pelos critérios de impacto”*. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional). Por outro lado, verifica-se se *“esse modelo é viável, se tem potencial de ser bem-sucedido e crescer”* (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional), mostrando o olhar acerca da sustentabilidade financeira, proveniente da lógica do mercado. A partir do momento em que o negócio é selecionado, inicia-se a aceleração. Destaca-se que, dentre os três macroprocessos da aceleradora, sendo seleção, aceleração e graduação, é na aceleração que se materializam as principais fontes de *mission drift*, assim como são desenvolvidas as estratégias para evitar o fenômeno.

Em primeiro lugar, um dos objetivos das aceleradoras sociais é auxiliar os negócios de impacto na obtenção de escala. (CASASNOVAS E BRUNO, 2013). Entretanto, estudos acerca do tema *mission drift* identificaram que o crescimento acelerado pode resultar na ocorrência do fenômeno, na medida em que as ações voltadas ao crescimento podem ir de encontro à missão social do negócio. (GETU, 2007; HISHIGSUREN, 2007). A Gama vivenciou esta situação em um negócio que

“começou a dar muito certo, ficou muito famoso” (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional) e o empreendedor “*tinha outras prioridades*” (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional). Este distanciamento nem sempre é resultado de iniciativas deliberadas (HISHIGSUREN, 2007), mas não foi o caso.

Nesta situação específica, a aceleração foi suspensa, mostrando que, apesar de se tratar de um caso particular, a aceleradora não consegue evitar *mission drift* na sua totalidade. Entretanto, desenvolve estratégias para minimizar uma potencial ocorrência do fenômeno. Dentre elas, destaca-se o acompanhamento “*dos indicadores [...] de impacto e indicadores financeiros também*”. (Entrevistado N04 - NIW - Fundador). A existência de monitoramento vem sendo amplamente discutida nos estudos de *mission drift*, tendo em vista que se faz necessária a mensuração do desempenho financeiro e social, a fim de que ambos sejam considerados na tomada de decisão. (COPESTAKE, 2007b; SANTOS, PACHE E BIRKHOLZ, 2015).

No que se refere à mensuração do desempenho financeiro, há um conjunto de indicadores estabelecido e validado. Por outro lado, a mensuração do desempenho social não é tão clara. (EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014). Inclusive, um estudo realizado com aceleradoras no contexto brasileiro identificou que um dos principais desafios das aceleradoras é mensurar o impacto social dos negócios acelerados. (LIMEIRA, 2014). Apesar da aceleradora reconhecer a dificuldade no desenvolvimento de indicadores sociais, assim como a necessidade de uma grande evolução neste tema, acredita que “*uma das principais contribuições da Gama pra esses empreendedores que a gente apoia é aprender a medir o impacto e entender a relevância disso*”. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional).

Ao longo da aceleração, a Gama atua em diferentes necessidades do negócio. Uma delas se refere ao foco do negócio, possuindo relação direta com a temática deste estudo. É comum que os negócios em fases iniciais e de crescimento estejam ajustando o modelo de negócio, sendo que um dos papéis da aceleradora é apoiar o negócio no aperfeiçoamento da ideia. (RADOJEVICH-KELLEY E HOFFMAN, 2012). Apesar disso, na medida em que a Gama busca negócios em estágios um pouco mais avançados, “*tem uma hora que você precisa [...] consolidar o seu modelo de negócio*”. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional).

Os estudos utilizados nesta pesquisa sobre *mission drift* não mencionaram diretamente a falta de foco do negócio como uma fonte para a ocorrência do fenômeno. Por outro lado, destacaram a missão e os valores claros como uma

estratégia para evita-lo. (COPESTAKE, 2007b; DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014; EPSTEIN E YUTHAS, 2010; GREEN E DALTON, 2016). Uma das possibilidades para a falta de foco não ter sido enfatizada é que esta característica é latente nos negócios que se encontram em fases iniciais e de crescimento.

Todavia, ajustar o foco do negócio, definindo uma missão e valores claros, é essencial para que o negócio evite *mission drift*, pois a definição da missão representa um marco para que a organização se mantenha focada no impacto social desejado (EPSTEIN E YUTHAS, 2010), além de alicerçar o direcionamento estratégico do negócio (DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014) e apoiar a definição dos seus objetivos e metas. (COPESTAKE, 2007b). A Gama “*atua mais como uma conselheira*” (Entrevistado N03 - NIY - Fundador) neste processo, além de “*fazer eles (os empreendedores) olharem estrategicamente e não só ficar lá sofrendo para pagar as contas*”. (Entrevistada A09 - Gama - Diretora Nacional).

A participação na aceleração permite também a conexão entre o negócio e a rede de parceiros da aceleradora, na medida em que “*a Gama tem uma grande rede de pessoas que ela pode colocar em contato com a gente e tem experiência específica nos assuntos*”. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador). A existência de uma equipe multidisciplinar coordenada foi destacada por Santos, Pache e Birkholz (2015) como um elemento fundamental na manutenção da lógica híbrida, evitando *mission drift*, nos negócios em que há distinção entre clientes e beneficiários e que possuem geração indireta de impacto social. A aceleradora se enquadra nestas descrições, tendo em vista que ela não atua diretamente com beneficiários e que a aceleração, por si só, não gera impacto.

Dentre os serviços oferecidos pela Gama durante a aceleração, destaca-se o acesso a investimentos. No entanto, os investidores foram apontados em alguns estudos como uma fonte potencial de *mission drift*, tendo em vista que podem influenciar a forma de atuação do negócio de impacto, afastando-o da sua missão social. (BENNETT E SAVANI, 2011; GREEN E DALTON, 2016; JONES, 2007). A Gama fornece uma estrutura de acesso a investimentos no conjunto de serviços oferecidos para os negócios acelerados. Estes são efetuados tanto pela aceleradora quanto por investidores externos, dependendo do estágio em que se encontra o negócio.

Os investimentos realizados pela própria Gama mitigam a ocorrência de *mission drift*, na medida em que a participação de investidores que se identificam com

a missão social do negócio e que não são regidos pela maximização do lucro, proveniente da lógica do mercado, auxilia a organização a se manter alinhada à sua missão. (GETU, 2007; ISKENDERIAN, 2011). Em contrapartida, os investidores externos que fazem parte da rede da aceleradora são regidos pela lógica do mercado.

Neste caso, percebeu-se que a Gama media o relacionamento entre investidor e negócio, minimizando o potencial de influência dos investidores no direcionamento do negócio, que poderia incorrer na maximização dos resultados financeiros em detrimento da missão social. (JONES, 2007). Tendo em vista que a aceleradora possui um amplo conhecimento a respeito do empreendedorismo de impacto, os investidores confiam nas suas indicações a respeito dos negócios que participam da aceleração. Esta afirmação vai ao encontro das considerações de Walske e Tyson (2015), ao enfatizarem que a presença de um investidor-chave tem o potencial de atrair outros parceiros, na medida em que representa um sinal de credibilidade.

Um efeito indireto dos investimentos que minimiza a ocorrência de *mission drift* é a redução de custos operacionais. A redução de custos auxilia o negócio no alcance da sustentabilidade financeira, facilitando a manutenção da missão social. (MERSLAND E STROM, 2010). Os investimentos são relevantes neste aspecto, tendo em vista que “*pra reduzir custo, você precisa investir*”. (Entrevistado N03 - NIY - Fundador). Em síntese, ao longo da aceleração, a aceleradora lida com possíveis fontes distintas de *mission drift*, bem como desenvolve estratégias para minimizar o fenômeno.

Após a graduação, com exceção de alguns casos específicos, a aceleradora não acompanha o negócio formalmente, a fim de verificar se permanece alinhado à sua missão social. Os negócios são graduados quando a Gama entende que não, necessariamente, precisam do seu apoio, o que pode reduzir a ocorrência de *mission drift* após a graduação. Porém, a falta de acompanhamento ou monitoramento não possibilita inferir nesta pesquisa como o negócio lida com a criação de valor social e a sustentabilidade financeira após a graduação. Por fim, os resultados da análise da Gama, com pequenas extrações das evidências empíricas, são sintetizados na Figura 7.

Figura 7 – Síntese dos Resultados da Aceleradora Gama

<b>Seleção</b>	<b>Lógicas Institucionais</b>	
	<b>Lógica Social</b> Começa pelos critérios de impacto.	<b>Lógica do Mercado</b> Entende que esse modelo é viável, se tem potencial de ser bem-sucedido e crescer.
<b>Aceleração</b>	<b>Fontes de <i>Mission Drift</i></b>	<b>Estratégias para Evitar <i>Mission Drift</i></b>
	<b>Crescimento Acelerado</b> O negócio começou a dar muito certo, ficou muito famoso [...], e ele tinha outras prioridades.	<b>Estruturação do Modelo de Negócio</b> Tem uma hora que você tem que parar, parar de fazer piloto e consolidar o seu modelo. E pensar no futuro naquele pilar.
	<b>Falta de um Foco Claro</b> A gente sempre foi muito: opa, tem oportunidade, tão cutucando, a gente vai indo, vai indo, vai indo.	<b>Mediação no Relacionamento com Investidores</b> A gente vai ensinando eles a questão financeira [...]. Tentando mostrar pra eles, porque ser mais flexível, já que o impacto social é diferente.
	<b>Investidores com Perfil Puramente Financeiro</b> Investidores, não de impacto, mas investidores regulares [...] do mercado financeiro.	<b>Redução de Custos Operacionais</b> O contexto faz com que nossa necessidade de redução de custos seja ainda maior e aí pra reduzir custo, você precisa investir [...]. É um grande ciclo que é muito difícil de quebrar e aí que é a grande importância das aceleradoras.
		<b>Indicadores Sociais e Financeiros</b> Tem um acompanhamento por parte deles dos indicadores que a gente define de impacto e indicadores financeiros também.
		<b>Equipe Multidisciplinar Coordenada</b> A Gama tem uma grande rede de pessoas que ela pode colocar em contato com a gente e tem experiência específica nos assuntos.
<b>Graduação</b>	Olha, monitorando, não. Acho até que deveria, mas a gente não se estruturou para isso.	

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da apresentação de cada caso, acompanhada da discussão dos achados frente à teoria que fundamentou esta dissertação, apresenta-se uma síntese dos casos estudados.

#### 4.5 SÍNTESE DOS CASOS ESTUDADOS

As aceleradoras Alfa, Beta, Delta e Gama possuem características que as distinguem de forma relevante. Esta afirmação corrobora com os estudos realizados em aceleradoras sociais, que destacaram a diversidade nos programas de aceleração (PANDEY et al., 2017), relacionada à heterogeneidade de objetivos, públicos atendidos e modelos de negócio (LIMEIRA, 2014). Para tanto, inicialmente, a fim de

iniciar esta síntese, apresentam-se as principais características das aceleradoras estudadas nesta dissertação no Quadro 7.

Quadro 7 – Principais Características das Aceleradoras Estudadas

Característica	Alfa	Beta	Delta	Gama
Fundação	2015	2015	2009	2007 (Início das atividades no Brasil)
Localização	Curitiba / Paraná	São Paulo / São Paulo	São Paulo / São Paulo	São Paulo / São Paulo
Origem	Brasileira	Brasileira	Brasileira	Estrangeira
Foco	Negócios em fase inicial	Negócios em fase de crescimento	Negócios em fase de crescimento	Negócios em fase de crescimento
Duração do Programa de Aceleração	6 meses	1 ano, com possibilidade de extensão	1 ano, com possibilidade de extensão	5 a 7 anos
Principais serviços oferecidos	- Mentoria - Capacitação	- Suporte focado em três áreas, sendo gestão, produto e crescimento	- Mentoria e suporte em gestão - Desenvolvimento do empreendedor - Acesso à rede de parceiros da aceleradora	- Mentoria - Capacitação - Networking - Acesso a investimentos

Fonte: Elaborado pela autora.

As diferenças entre as aceleradoras e acelerações, mesmo que tenha sido reconhecida desde a elaboração da fundamentação teórica, se converteram em alguns desafios durante as análises, decorrente da dificuldade no estabelecimento de padrões, especialmente devido à variabilidade no foco, na duração do programa e nos serviços oferecidos. Adicionalmente, tais diferenças ficaram evidentes durante a entrevista com o negócio de impacto NIY, que participa da aceleração da Beta e da Gama, sendo que cada uma, mesmo que de forma coordenada, contribui com aspectos distintos, necessários para o crescimento do negócio. Esta situação vai ao encontro de alguns estudos acerca das aceleradoras sociais, que identificaram que cada processo de aceleração é único, desenvolvido a partir de uma parceria entre aceleradora e negócio acelerado. (LEVINSOHN, 2014; LIMEIRA, 2014).

Todavia, ao atuarem com negócios de impacto social, é comum a todas elas a exposição à lógica social e à lógica do mercado, presentes nestes negócios. A fim de identificar como estas lógicas se materializam nos negócios de impacto social que buscam a aceleração, as aceleradoras utilizam o processo de seleção para analisar, tanto a criação de valor social, por meio da análise do impacto, quanto a sustentabilidade financeira.

Além de analisar, as aceleradoras Beta e Delta priorizam a seleção de negócios com menor potencial de conflito entre a lógica social e a lógica do mercado. Apesar de diferentes estudos proporem que a existência de lógicas institucionais múltiplas gera desafios e tensões para as organizações (BATTILANA E DORADO, 2010; PACHE E SANTOS, 2010), alguns autores identificaram lógicas institucionais distintas, coexistindo de forma harmoniosa em uma mesma organização (BINDER, 2007; JAY, 2013).

Dentre os aspectos analisados nestes estudos, a complementariedade entre as lógicas (KRAATZ E BLOCK, 2008), assim como o alto grau de compatibilidade entre elas (BESHAROV E SMITH, 2014) foram destacados como fatores que contribuem com o êxito da organização que combina mais de uma lógica institucional. Neste sentido, identificou-se que, durante a seleção, a aceleradora visa identificar a criação de valor social, proveniente da lógica social, e a sustentabilidade financeira, fundamentada na lógica do mercado, dos negócios, a fim de minimizar a possibilidade de *mission drift*, cuja materialização se dá, efetivamente, durante a aceleração.

Ressalta-se que, conforme destacado por Levinsohn (2014), o processo de seleção rigoroso é fundamental na determinação do desempenho do programa de aceleração. O rigor no processo de seleção foi identificado em todas as aceleradoras participantes do estudo. Desta forma, as principais características da seleção são sintetizadas no Quadro 8. Além dos aspectos relacionados diretamente à temática desta pesquisa, verificou-se que um elemento fundamental para o que o negócio seja selecionado é o empreendedor e a sua equipe, tendo em vista que as aceleradoras entendem que a resiliência, capacidade de execução, dentre outros, fazem a diferença no êxito dos negócios.



Quadro 8 – Processo de Seleção

<b>Categoria</b>	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>	<b>Delta</b>	<b>Gama</b>
Duração	Não aplicável	3 semanas	1 mês	6 meses
Critérios	Potencial de impacto socioambiental	Impacto social	Impacto social ou ambiental relevante	Convergência entre o impacto social e o objetivo da aceleradora
	Viabilidade econômica, social ambiental e cultural	Viabilidade econômica do negócio	Viabilidade econômica do negócio	Viabilidade econômica do negócio
	Perfil da equipe	Perfil da equipe	Perfil da equipe	Perfil da equipe
	Potencial de escalabilidade	Localização	Potencial de escalabilidade	

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do momento em que é iniciada a aceleração, verificou-se que a aceleradora influencia a construção e o desenvolvimento da lógica social e da lógica do mercado nos negócios que acelera. O seu objetivo é conduzir o negócio ao encontro da lógica híbrida, seja por meio do desenvolvimento da lógica social ou da lógica do mercado, variando de acordo com a configuração de cada negócio. Em seu artigo teórico sobre as organizações híbridas de suporte, dentre as quais se destacam as aceleradoras, Roundy (2017) propôs que ao atuarem com negócios em fases iniciais, estas organizações os expõem as lógicas que as dirigem e que são dominantes nelas.

Apesar disso, identificou-se que os negócios de impacto estão sujeitos ao fenômeno *mission drift* durante o programa de aceleração. Conforme verificado em diferentes estudos a respeito do fenômeno, ele nem sempre ocorre de forma deliberada e visível (CORNFORTH, 2014; HISHIGSUREN, 2007; JONES, 2007), não havendo obriedade no reconhecimento do quanto o negócio está se afastando da sua missão. (HISHIGSUREN, 2007). Em linha com estes achados, observou-se a presença de elementos, que podem incorrer no afastamento do negócio da sua missão social.

Epstein e Yuthas (2010) e Hishigsuren (2007) haviam identificado que, durante o crescimento de um negócio, as ações voltadas para a sua expansão podem não estar alinhadas com a sua missão. Porém, ambos os estudos não enfocaram negócios

em fases iniciais. Nestes negócios, verificou-se que a falta de um foco claro e a falta de visão de futuro podem distanciar o negócio da sua missão. Apesar do potencial de *mission drift* identificado nestes fatores, eles não foram identificados na literatura como uma possível fonte para a ocorrência do fenômeno.

Uma das possíveis explicações é que não foram encontrados estudos que abordassem o tema, especificamente, em negócios em estágios iniciais ou de crescimento, foco desta pesquisa. Apesar destas fontes não serem induzidas pela aceleradora, a sua atuação está diretamente relacionada a elas. Isto se dá em decorrência do fato de que a aceleradora, por meio de mentoria, capacitação e suporte, desenvolve estratégias para minimizar o seu potencial.

É importante destacar, porém, que existem situações em que o negócio se afasta da sua missão social de forma deliberada, como foi identificado na aceleradora Gama. Nestes casos, as aceleradoras entendem que o seu papel é suspender a aceleração, se o negócio não se propõe a retomar o seu caminho original. No entanto, na maioria dos casos, as aceleradoras atuam de forma a minimizar a ocorrência de *mission drift*, por meio da implementação de um conjunto de estratégias.

Dentre elas, algumas corroboram com as estratégias que já haviam sido identificadas na literatura a respeito do fenômeno. A existência de uma missão clara foi enfatizada como elemento essencial para que o negócio se mantenha alinhado ao impacto social desejado (por exemplo, COPESTAKE, 2007b; DOHERTY, HAUGH E LYON, 2014). O estudo identificou que as aceleradoras possuem um papel essencial neste processo, ao apoiarem os negócios na definição ou no aprimoramento da sua missão, dependendo da fase em que o negócio se encontra.

É importante destacar que, por vezes, o apoio da aceleradora resulta na redução do escopo da missão social do negócio, sendo que este fator foi apontado como um indício de *mission drift* (EPSTEIN E YUTHAS, 2010). No contexto da pesquisa, esta ação é necessária, tendo em vista que o escopo dos negócios é, muitas vezes, superior à sua capacidade de execução. Contudo, mesmo que o objetivo da aceleradora e do negócio de impacto social seja alcançar a lógica híbrida e não caminhar em direção à lógica do mercado, é tênue a linha que separa este ajuste de um possível afastamento da missão social.

Verificou-se também que as aceleradoras auxiliam na implementação de ferramentas de gestão nos negócios acelerados, em linha com os achados acerca dos mecanismos de governança (por exemplo, ARENA, 2007; CORNFORTH, 2014) e dos

sistemas de controle (por exemplo, EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014; JONES, 2007). A relevância destas ferramentas pode ser evidenciada quando a organização se depara com decisões potencialmente contraditórias, decorrentes da combinação entre criação de valor social e sustentabilidade financeira (EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014). Além disso, auxiliam no monitoramento das atividades, o que reduz drasticamente o risco de *mission drift* (ARENA, 2007; COPESTAKE, 2007b; HISHIGSUREN, 2007).

Adicionalmente, identificou-se que as aceleradoras são formadas por equipes multidisciplinares, que atuam de acordo com a necessidade dos negócios. Santos, Pache e Birkholz (2015) destacaram que a existência de uma equipe multidisciplinar é essencial na manutenção da lógica híbrida, evitando *mission drift*, nos negócios que possuem as características das aceleradoras. Uma estratégia amplamente destacada na literatura de *mission drift* se refere à mensuração de desempenho, por meio de indicadores sociais e financeiros (por exemplo, COPESTAKE 2007a, 2007b). Em contrapartida, estudos que abordaram as aceleradoras sociais enfatizaram que este monitoramento não é realizado na maioria delas (CASASNOVAS E BRUNO, 2013; LALL, BOWLES E BAIRD, 2013).

Dentre as quatro aceleradoras estudadas, três efetuam a mensuração do desempenho social e financeiro do negócio de impacto durante a aceleração, contrapondo os achados de estudos anteriores em aceleradoras. Apesar de reconhecerem que se trata de um desafio mensurar o desempenho social, em linha com os resultados de estudos anteriores (EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014), entendem a essencialidade desta mensuração.

Destaca-se que, mesmo que estas estratégias não sejam adotadas em todas as aceleradoras, são utilizadas em, pelo menos, duas delas. Adicionalmente, emergiram ao longo das análises duas estratégias relacionadas ao contexto da pesquisa. Uma se refere ao apoio da aceleradora na estruturação e acompanhamento do modelo de negócio, diretamente relacionada à fase em que os negócios se encontram ao buscarem a aceleração. A outra se trata do acompanhamento próximo ao empreendedor, que permite que a aceleradora monitore e identifique um potencial afastamento do negócio da sua missão social. Apesar da relevância destas estratégias no contexto da pesquisa, não haviam sido enfatizadas em estudos anteriores, possivelmente, pela sua relação direta com a temática deste estudo.

Complementarmente, no caso da aceleradora Gama, que oferece acesso a investimentos aos negócios acelerados, identificou-se que a aceleradora media o relacionamento entre investidor e negócio de impacto. Esta intermediação minimiza o potencial dos investidores atuarem como uma fonte de *mission drift*, tendo em vista que os investidores foram destacados como uma das causas do fenômeno (BENNETT E SAVANI, 2011; EBRAHIM, BATTILANA E MAIR, 2014; GETU, 2007; GREEN E DALTON, 2016; JONES, 2007). Adicionalmente, a aceleradora dispõe recursos próprios para os negócios acelerados, o que, por si só, minimiza o risco de *mission drift*, na medida em que os investidores sociais foram destacados como uma estratégia para evitar o fenômeno (GETU, 2007; ISKENDERIAN, 2011).

Apesar de algumas estratégias para evitar *mission drift* identificadas corroborarem com achados anteriores a respeito do fenômeno, verificou-se a existência de particularidades referentes ao contexto da pesquisa. Uma delas se refere aos desafios enfrentados pelos negócios de impacto social, nas fases em que participam dos programas de aceleração. Além de enfrentarem os desafios inerentes aos negócios em fases iniciais e de crescimento, a atuação no setor de impacto é, por si só, desafiadora, na medida em que a combinação entre criação de valor social e sustentabilidade financeira em um mesmo negócio é relativamente recente. Desta forma, por se tratar de um modelo de negócio que está em desenvolvimento e consolidação, não há um modelo pré-definido e tampouco uma extensa gama de profissionais com ampla experiência.

Adicionalmente, apesar das aceleradoras desenvolverem um conjunto de estratégias que auxiliam os negócios a se manterem alinhados à sua missão, elas não têm o poder de evitar *mission drift* na sua totalidade. Um dos pressupostos das aceleradoras analisadas nesta pesquisa é que o negócio se torne protagonista na construção da sua história. Independentemente da duração do programa, seja ele de curto prazo, como na Alfa, ou de longo prazo, como na Gama, a presença delas dentro do negócio é transitória.

Para tanto, a sua continuidade, equilibrando a criação de valor social e a sustentabilidade financeira, é missão do próprio negócio. A Beta e a Gama buscam maximizar o êxito neste processo estendendo a aceleração até identificarem que o negócio não precisa da presença delas. Por outro lado, a Alfa e a Delta entendem que o seu papel é permanecer no negócio durante determinado período e ele dar seguimento, por si só, a partir deste momento, encontrando na aceleradora, um

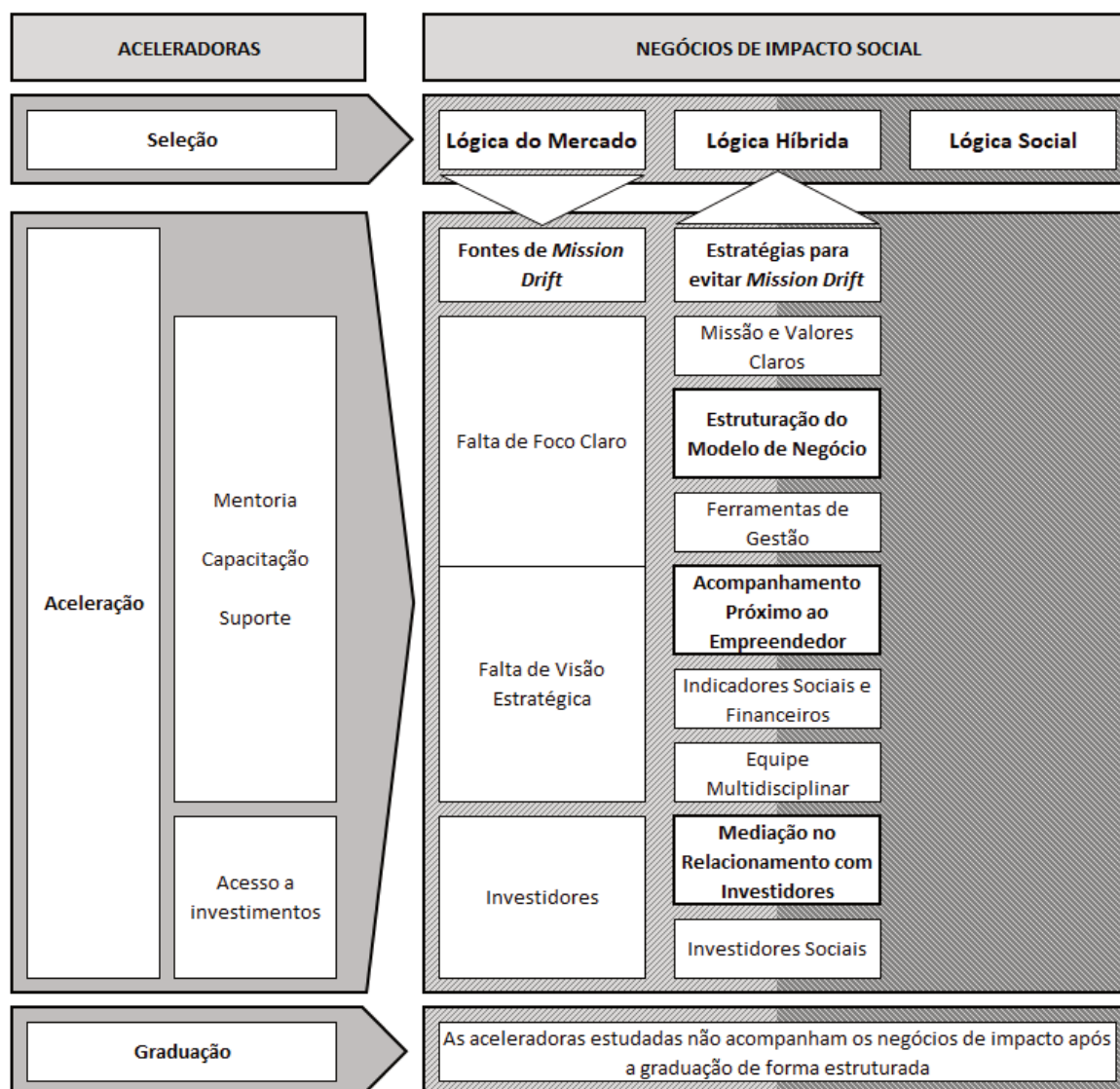
parceiro. Neste sentido, apesar de, de modo geral, as aceleradoras acreditarem que deveriam acompanhar o negócio após a graduação, não foram identificadas iniciativas estruturadas para realização deste acompanhamento, efetivamente.

O estudo possibilitou ainda algumas percepções a respeito do ecossistema do empreendedorismo social de forma mais ampla. Tendo em vista que se trata de um campo emergente, há variação entre as terminologias utilizadas e não há consenso entre seus significados. Conforme verificado por Petrini, Scherer e Back (2016), a exploração do próprio termo negócio de impacto social é um desafio, devido à diversidade de nomenclaturas utilizadas para identificar este modelo de negócio.

Um conceito fundamental para o campo e que, durante a coleta de dados, percebeu-se que é utilizado com diferentes interpretações se refere ao impacto social. O conceito foi explorado com frequência ao longo do estudo, na medida em que, a fim de que um negócio seja selecionado pela aceleradora, é vital a existência de impacto social. Porém, a existência de impacto e, principalmente, a relevância dele está sujeita à percepção das aceleradoras e, nem sempre, há consenso entre seus integrantes. Esta questão pode atuar como um elemento que dificulta a identificação de *mission drift* nos negócios acelerados, na medida em que, a menos que o distanciamento do negócio da sua missão social seja brusco, as linhas tênues que afastam o negócio da sua missão podem não ser identificadas pela aceleradora e, em algumas situações, pelo próprio negócio.

Por fim, apresenta-se a sintetização dos achados do estudo na Figura 8. Em resumo, os três macroprocessos das aceleradoras são a seleção, a aceleração e a graduação. Na seleção, identificou-se que a aceleradora analisa como o negócio atua frente à lógica social e a lógica do mercado. Na aceleração, é onde se materializam as fontes e respectivas estratégias para evitar *mission drift*, relacionadas aos serviços prestados pela aceleradora. Após a graduação, nas aceleradoras estudadas, os negócios não são acompanhados.

Figura 8 – Sintetização dos Achados do Estudo



Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os negócios de impacto social têm um grande potencial de criação de valor social e econômico. Todavia, a fim de obterem êxito, faz-se necessário o desenvolvimento de um ecossistema de suporte robusto, composto por atores, dentre os quais se destacam as aceleradoras. Ao atuarem com negócios em fases iniciais e de crescimento, estão presentes neles em momentos decisivos na busca e alcance do equilíbrio entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira.

Neste sentido, o objetivo central do estudo consistiu em analisar as estratégias utilizadas pelas aceleradoras para assegurar e monitorar que os negócios de impacto mantenham a lógica híbrida, evitando *mission drift*. O alcance deste objetivo se deu por meio de uma combinação entre a construção teórica, que permitiu a compreensão dos conceitos e viabilizou a aproximação entre eles, e a análise empírica, que possibilitou a construção de relações entre os pressupostos teóricos e a realidade vivenciada por quatro aceleradoras com atuação com negócios de impacto social.

Inicialmente, buscou-se compreender o contexto das aceleradoras, a fim de entender o papel que exercem na manutenção da lógica híbrida nos negócios de impacto social impulsionados por elas. Verificou-se que as aceleradoras apoiam os negócios de impacto social na construção e no desenvolvimento da lógica híbrida, devido à fase em que estes negócios se encontram ao buscarem a aceleradora. Especialmente no que tange ao desenvolvimento da lógica do mercado, tendo em vista que os negócios, de modo geral, estão centrados na criação de valor social, proveniente da lógica social. Foi possível observar ainda que, a fim de diminuir os conflitos inerentes à existência da lógica social e da lógica do mercado nestes negócios, a aceleradora utiliza o processo de seleção para analisa-las, verificando o impacto social a que se propõem, assim como a viabilidade econômica do modelo de negócio.

A partir desta compreensão inicial, foram identificadas as fontes de *mission drift* relacionadas às organizações estudadas. Apesar da análise ter sido centrada na identificação destes elementos nos três macroprocessos da aceleradora, sendo a seleção, a aceleração e a graduação, observou-se que estas fontes se materializam no processo de aceleração. Durante a aceleração, verificou-se que dois elementos com potencial de afastar o negócio da sua missão social são a falta de foco claro e a falta de visão estratégica. Mesmo que esta fonte não seja causada pela aceleradora,

na medida em que resulta do estágio em que os negócios se encontram ao buscarem o programa de aceleração, está diretamente relacionada às estratégias desenvolvidas pela aceleradora, a fim de assegurar e monitorar a lógica híbrida nos negócios.

Por meio de mentoria, capacitação e suporte, as aceleradoras atuam junto aos negócios de impacto na elaboração de uma missão e valores claros, na estruturação do modelo de negócio e na implementação de ferramentas de gestão, além de acompanhá-los periodicamente e através de indicadores sociais e financeiros. Sendo todo este trabalho desenvolvido por uma equipe multidisciplinar. Adicionalmente, quando o acesso a investimentos faz parte dos serviços oferecidos pela aceleradora, a mediação no relacionamento com investidores com perfil puramente financeiro minimiza a possibilidade deles induzirem o fenômeno.

Ressalta-se que, ao final da aceleração, as aceleradoras, em sua maior parte, mantêm um relacionamento informal com os negócios de impacto graduados. No entanto, não os acompanham periodicamente. Apesar de terem a percepção de que o acompanhamento poderia ser interessante, não priorizam esta questão. Sendo assim, em síntese, verificou-se que as aceleradoras asseguram e monitoram a manutenção da lógica híbrida nos negócios impulsionados por elas, por meio um conjunto de estratégias, acima descritos, realizados durante a aceleração. Complementarmente, utilizam o processo de seleção para analisar a coexistência da lógica social e da lógica do mercado nos negócios de impacto, por meio da verificação da criação de valor social e da sustentabilidade financeira a que se propõem.

No que tange às contribuições, o estudo propõe avanços no campo teórico e gerencial. As implicações teóricas consistem, primeiramente, na análise do tema *mission drift*, a partir da perspectiva das aceleradoras sociais. Apesar dos avanços na identificação de estratégias para evitar o fenômeno, não foram encontradas evidências de estudos com enfoque em aceleradoras. Na medida em que atuam com negócios de impacto social em fases iniciais e de crescimento, o estudo identificou que, além das estratégias já identificadas na literatura, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias específicas, relacionadas a este contexto.

Adicionalmente, o estudo propõe ainda percepções para o estudo das lógicas institucionais. Conforme ressaltado por Roundy (2017), mesmo que estejam ocorrendo avanços na busca por esclarecer como ocorre a dinâmica interna das organizações híbridas, há escassez de estudos que abordem os efeitos que uma organização híbrida exerce sobre a outra. Neste sentido, a presente dissertação



identificou esta influência por meio das estratégias que as aceleradoras utilizam para minimizar os efeitos das fontes potenciais que podem afastar os negócios da sua missão social, apoiando-os no alcance da lógica híbrida.

As contribuições gerenciais consistem no conjunto de estratégias a serem utilizadas pelas aceleradoras, a fim de assegurarem e monitorarem a manutenção do equilíbrio entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira nos negócios que aceleram. Devido à sua relevância no desenvolvimento do empreendedorismo social, fornecendo suporte aos negócios de impacto em fases iniciais e de crescimento e, levando em consideração que se trata de um setor emergente, fornecer estratégias que auxiliem as aceleradoras a alcançarem êxito na atuação com os negócios de impacto, é relevante.

A despeito das contribuições, o estudo possui algumas limitações. Em primeiro lugar, a diversidade entre as aceleradoras estudadas, assim como a variedade nos respectivos programas de aceleração, no que tange à duração, objetivos, serviços oferecidos, forma de acompanhamento dos negócios acelerados, entre outros, dificultou o estabelecimento de padrões durante a análise dos dados. Mesmo que esta característica tenha sido reconhecida desde a elaboração da fundamentação teórica, converteu-se em um desafio e limitou a profundidade das comparações entre os casos estudados.

Do ponto de vista metodológico, devido às características das organizações estudadas, os dados foram coletados com um número limitado de participantes por caso analisado. Com o objetivo de reduzir este efeito, foram entrevistados participantes chave em cada organização, além da realização de entrevistas com atores de outras organizações relevantes, sendo os negócios de impacto participantes ou que participaram do programa, a fim de garantir a qualidade nos dados coletados.

Complementarmente, Tracy (2010) destacou que um elemento da pesquisa qualitativa é a exploração das questões implícitas, por vezes, por meio da identificação do que não está sendo dito. Apesar dos avanços na comunicação com o uso da Internet, estes aspectos são mais fáceis de serem observados quando entrevistador e entrevistado compartilham o mesmo espaço físico. A fim de minimizar possíveis limitações das entrevistas, provenientes do fato de serem realizadas por meios virtuais, procurou-se fazer uso do recurso *webcam*, sempre que possível. Além disso, prezou-se fortemente pela realização das questões de quebra-gelo e

contextualização, a fim de estabelecer uma relação de proximidade e confiança entre a entrevistadora e os entrevistados.

Por fim, apresentam-se as sugestões de estudos futuros. O estudo, dadas as suas características exploratórias, identificou um conjunto de estratégias utilizadas pelas aceleradoras, para evitar *mission drift* nos negócios que aceleram. Estudos futuros podem aprofundar a análise destas estratégias, a fim de fornecer percepções mais robustas. Além disso, ao aproximar as aceleradoras sociais do fenômeno *mission drift*, possibilita a realização de estudos em outros contextos, a fim de expandir ou contrapor os achados da presente dissertação. Outra possibilidade é a ampliação do escopo do estudo, por meio da inclusão da percepção de grupos de *stakeholders*, que façam parte do ecossistema, mas não foram contatados nesta pesquisa. Dentre eles, destacam-se os parceiros das aceleradoras, sendo mentores voluntários, investidores, entre outros, além das instituições de fomento e de apoio aos negócios de impacto social.

Adicionalmente, durante a aceleração, as aceleradoras desempenham um papel relevante no desenvolvimento e aplicação de indicadores sociais e financeiros nos negócios acelerados, minimizando os efeitos de *mission drift*, tendo em vista que a mensuração do desempenho social e financeiro reduz a ocorrência do fenômeno. Todavia, com exceção de algumas situações específicas, identificadas na pesquisa, não há um acompanhamento sistemático dos negócios de impacto após a graduação. Estudos futuros podem focar a análise em negócios graduados, a fim de verificar a ocorrência de *mission drift* nestes negócios. Esta análise permitiria ainda a averiguação do êxito dos programas de aceleração.

## REFERÊNCIAS

- ARENA, Todd. Social corporate governance and the problem of mission drift in socially-oriented microfinance institutions. **Colum. JL & Soc. Probs.**, v. 41, p. 269-316, 2007.
- ARMENDÁRIZ, Beatriz et al. **Subsidy Uncertainty and Microfinance Mission Drift**. ULB--Universite Libre de Bruxelles, 2011.
- ARMENDÁRIZ, Beatriz; SZAFARZ, Ariane. On mission drift in microfinance institutions. In: ARMENDÁRIZ, Beatriz; LABIE, Marc (Ed.). **The Handbook of Microfinance**, World Scientific, 2011. p. 341-366.
- AULT, Joshua K. An institutional perspective on the social outcome of entrepreneurship: Commercial microfinance and inclusive markets. **Journal of International Business Studies**, v. 47, n. 8, p. 951-967, 2016.
- AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BATTILANA, Julie et al. In search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v. 10, n. 3, p. 50-55, 2012.
- BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.
- BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.
- BENNETT, Roger; SAVANI, Sharmila. Surviving mission drift: How charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 22, n. 2, p. 217-231, 2011.
- BESHAROV, Marya L.; SMITH, Wendy K. Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 3, p. 364-381, 2014.
- BILLIS, David. Towards a theory of hybrid organizations. In: BILLIS, David (Ed.). **Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy**. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010. p. 46-69.
- BINDER, Amy. For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. **Theory and Society**, v. 36, n. 6, p. 547-571, 2007.
- BLOOM, Paul N.; CHATTERJI, Aaron K. Scaling social entrepreneurial impact. **California management review**, v. 51, n. 3, p. 114-133, 2009.

BRUNEEL, Johan, et al. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, v. 32, n. 2, p. 110-121, 2012.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CASASNOVAS, Guillermo; BRUNO, Albert V. Scaling social ventures: an exploratory study of social incubators and accelerators. **Journal of Management for Global Sustainability**, v.1, n. 2, p. 173-197, 2013.

CETINDAMAR, Dilek; OZKAZANC-PAN, Banu. Assessing mission drift at venture capital impact investors. **Business Ethics: A European Review**, v. 26, n. 3, p. 257-270, 2017.

CHRISTEN, Robert P.; COOK, Tamara. Commercialization and Mission Drift: The Transformation of Microfinance in Latin America. **CGAP**, Occasional Paper, n. 5, p. 1-24, 2001.

COHEN, Susan. What do accelerators do? Insights from incubators and angels. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 8, n. 3-4, p. 19-25, 2013.

COONEY, Kate. The institutional and technical structuring of nonprofit ventures: Case study of a US hybrid organization caught between two fields. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 2, p. 137-155, 2006.

COPESTAKE, James. Mainstreaming microfinance: Social performance management or mission drift?. **World Development**, v. 35, n. 10, p. 1721-1738, 2007a.

COPESTAKE, James. Mission Drift-Understand it. Avoid it. **ESR Review**, v. 9, n. 2, p. 20-25, 2007b.

CORNFORTH, Christopher. Understanding and combating mission drift in social enterprises. **Social Enterprise Journal**, v. 10, n. 1, p. 3-20, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

D'ESPALLIER, Bert et al. From NGOs to banks: Does institutional transformation alter the business model of microfinance institutions? **World Development**, v. 89, p. 19-33, 2017.

DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. In: POWELL, Walter

W.; DIMAGGIO, Paul J. (Ed.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.

DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.

EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA, Julie; MAIR, Johanna. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81-100, 2014.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

EPSTEIN, Marc J.; YUTHAS, Kristi. Mission impossible: diffusion and drift in the microfinance industry. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 1, n. 2, p. 201-221, 2010.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRIEDLAND, Roger; ALFORD, Robert R. Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Ed.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 232-266.

FUTURE LEARN. **The social enterprise ecosystem**. Londres, [2017?]. Disponível em: <<https://www.futurelearn.com/courses/social-enterprise-business-doing-good/0/steps/17185>>. Acesso em 20 dez. 2017.

GASKELL, George. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes, 2010.

GETU, Makonen. Does commercialization of microfinance programs lead to mission drift?. **Transformation**, v. 24, n. 3/4, p. 169-179, 2007.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GREEN, Jenny; DALTON, Bronwen. Out of the Shadows: Using Value Pluralism to Make Explicit Economic Values in Not-for-Profit Business Strategies. **Journal of Business Ethics**, v. 139, n. 2, p. 299-312, 2016.

GREENHALGH, Trisha; PEACOCK, Richard. Effectiveness and efficiency of search methods in systematic reviews of complex evidence: audit of primary sources. **BMJ**, v. 331, n. 7524, p. 1064-1065, 2005.

GREENWOOD, Royston et al. Institutional complexity and organizational responses. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

GREENWOOD, Royston et al. The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. **Organization Science**, v. 21, n. 2, p. 521-539, 2010.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). **Rede Temática de Negócios de Impacto Social discute a importância dos intermediários para o fortalecimento do campo**. São Paulo, Maio 2017. Disponível em: <<https://gife.org.br/rede-tematica-de-negocios-impacto-social-discute-a-importancia-dos-intermediarios/>>. Acesso em 20 dez. 2017.

HALLEN, Benjamin L.; BINGHAM, Christopher B.; COHEN, Susan. Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success?. In: *Academy of Management Proceedings*. **Academy of Management**, 2014. p. 12955.

HISHIGSUREN, Gaamaa. Evaluating mission drift in microfinance: lessons for programs with social mission. **Evaluation Review**, v. 31, n. 3, p. 203-260, 2007.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE). **ICE**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://ice.org.br>>. Acesso em: 07 abr. 2017.

ISKENDERIAN, Mary Ellen. Avoiding "mission drift": do microfinance institutions stop serving their core mission when seeking profit? **The Huffington Post**, May 25, New York, NY, 2011.

ISMAIL, Salim. **Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)**. Diversion Books, 2014.

JAY, Jason. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 137-159, 2013.

JONES, Marshall B. The multiple sources of mission drift. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 299-307, 2007.

KENT, Derin; DACIN, M. Tina. Bankers at the gate: Microfinance and the high cost of borrowed logics. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 6, p. 759-773, 2013.

KRAATZ, Matthew S.; BLOCK, Emily S. Organizational implications of institutional pluralism. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**, v. 840, p. 243-275, 2008.

LALL, Saurabh; BOWLES, Lily; BAIRD, Ross. Bridging the "pioneer gap": The role of accelerators in launching high-impact enterprises. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 8, n. 3-4, p. 105-137, 2013.

LEVINSOHN, Duncan. The Role of Accelerators in the Development of the Practising Social Entrepreneur. In: **Institute for Small Business and Entrepreneurship: The Future of Enterprise: The Innovation Revolution**; Manchester, UK November 5-6, 2014.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil. 2014.** (Relatório de pesquisa). Disponível em: <[http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O\\_papel\\_das\\_aceleradoras.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O_papel_das_aceleradoras.pdf)>. Acesso em: 5 ago. 2017.

MERSLAND, Roy; STROM, R. Oystein. Microfinance mission drift?. **World Development**, v. 38, n. 1, p. 28-36, 2010.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MOURA, Anita; COMINI, Graziella; TEODOSIO, Armindo Dos Santos De Sousa. The International Growth of a Social Business: A Case Study. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 444-460, 2015.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Filipe. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Filipe. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 455-476, 2010.

PANDEY, Sheela et al. The appeal of social accelerators: what do social entrepreneurs value?. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 8, n. 1, p. 88-109, 2017.

PAUWELS, Charlotte et al. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. **Technovation**, v. 50, p. 13-24, 2016.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de Negócios com Impacto Social/Business model with a social impact/Modelo de negocios con impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PHILLIPS, Mary. Growing pains: the sustainability of social enterprises. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 7, n. 4, p. 221-230, 2006.

PIPE SOCIAL. **PIPE**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.pipe.social/>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

POWELL, Walter W.; SANDHOLTZ, Kurt W. Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 6, n. 2, p. 94-115, 2012.

RADOJEVICH-KELLEY, Nina; HOFFMAN, David Lynn. Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. **Small Business Institute Journal**, v. 8, n. 2, p. 54-70, 2012.

RAMUS, Tommaso; VACCARO, Antonino. Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. **Journal of Business Ethics**, p. 1-16, 2014.

ROUNDY, Philip T. Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 4, p. 1221-1237, 2017.

SABETI, Heerad. The for-benefit enterprise. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 11, p. 98-104, 2011.

SACCOL, Amarolinda (org.) et al. **Metodologia de Pesquisa em Administração: uma Abordagem Prática**. São Leopoldo: Editoria Unisinos, 2012. Livro Eletrônico.

SANTOS, Filipe; PACHE, Anne-Claire; BIRKHOLZ, Christoph. Making Hybrids Work. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36-58, 2015.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SCHREINER, Mark. Aspects of outreach: A framework for discussion of the social benefits of microfinance. **Journal of international development**, v. 14, n. 5, p. 591-603, 2002.

SERRANO-CINCA, Carlos; GUTIÉRREZ-NIETO, Begoña. Microfinance, the long tail and mission drift. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 181-194, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Ideias de Negócio Social**. Brasília, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/ideias-de-negocio-de-impacto-socialideias-sociais,eb9eaf84a77e3510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 07 abr. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Setor 2.5**. Florianópolis, Dezembro 2013. Disponível em: <[http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Negocios2.5\[1\].pdf](http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Negocios2.5[1].pdf)>. Acesso em: 22 nov. 2017.

SMITH, Wendy K.; GONIN, Michael; BESHAROV, Marya L. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 03, p. 407-442, 2013.

SPEAR, Roger; CORNFORTH, Chris; AIKEN, Mike. The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from a UK Empirical Study. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 80, n. 2, p. 247-273, 2009.

THE ECONOMIST. **Mentoring**. Londres, Outubro 2009. Disponível em: <<https://www.economist.com/node/14299845>>. Acesso em: 20 dez. 2017.



THORNTON, Patricia H. **Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing**. Stanford University Press, 2004.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. **American Journal of Sociology**, v. 105, n. 3, p. 801-843, 1999.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional logics. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**, v. 840, p. 99-128, 2008.

TRACY, Sarah J. Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. **Qualitative inquiry**, v. 16, n. 10, p. 837-851, 2010.

VANROOSE, Annabel; D’ESPALLIER, Bert. Do microfinance institutions accomplish their mission? Evidence from the relationship between traditional financial sector development and microfinance institutions’ outreach and performance. **Applied Economics**, v. 45, n. 15, p. 1965-1982, 2013.

WALSKE, Jennifer M.; TYSON, Laura D. Built to Scale: A Comparative Case Analysis, Assessing How Social Enterprises Scale. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 16, n. 4, p. 269-281, 2015.

WEISBROD, Burton A. The Pitfalls of Profits. **Stanford Social Innovation Review**, v. 2, n. 3, p. 40-47, 2004.

WILSON, Fiona; POST, James E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715-737, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 308-325, 2010.

ZUCKER, Lynne G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, p. 726-743, 1977.

## APÊNDICE A – QUADRO RESUMO DA REVISÃO DA LITERATURA

<b>Organizações Híbridas</b>	
<b>Autores/Ano</b>	<b>Artigo</b>
Battilana e Dorado, 2010	Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations
Battilana e Lee, 2014	Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises
Battilana et al., 2012	In search of the hybrid ideal
Billis, 2010	Towards a theory of hybrid organizations
Cooney, 2006	The institutional and technical structuring of nonprofit ventures: Case study of a US hybrid organization caught between two fields
Doherty, Haugh e Lyon, 2014	Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda
Jay, 2013	Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations
Petrini, Scherer e Back, 2016	Modelo de Negócios com Impacto Social
Powell e Sandholtz, 2012	Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms
Roundy, 2017	Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems
Sabeti, 2011	The for-benefit enterprise
Santos, Pache e Birkholz, 2015	Making Hybrids Work
Smith, Gonin e Besharov, 2013	Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise
Yunus, Moingeon e Lehmann Ortega, 2010	Building social business models: lessons from the Grameen experience
<b>Aceleradoras</b>	
<b>Autores/Ano</b>	<b>Artigo</b>
Bloom e Chatterji, 2009	Scaling social entrepreneurial impact
Bruneel et al., 2012	The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations
Casasnovas e Bruno, 2013	Scaling social ventures: an exploratory study of social incubators and accelerators
Cohen, 2013	What do accelerators do? Insights from incubators and angels
Hallen, Bingham e Cohen, 2014	Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success?
Lall, Bowles e Baird, 2013	Bridging the “pioneer gap”: The role of accelerators in launching high-impact enterprises
Levinsohn, 2014	The Role of Accelerators in the Development of the Practising Social Entrepreneur
Limeira, 2014	O Papel das Aceleradoras de Impacto no Desenvolvimento dos Negócios Sociais no Brasil
Pandey et al., 2017	The appeal of social accelerators: what do social entrepreneurs value?

Pauwels et al., 2016	Understanding a new generation incubation model: The accelerator
Phillips, 2006	Growing pains: the sustainability of social enterprises
Radojevich-Kelley e Hoffman, 2012	Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results
Walske e Tyson, 2015	Built to Scale: A Comparative Case Analysis, Assessing How Social Enterprises Scale
<b>Lógicas Institucionais</b>	
<b>Autores/Ano</b>	<b>Artigo</b>
Battilana e Dorado, 2010	Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations
Besharov e Smith, 2014	Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications
Binder, 2007	Organizations' creative responses to multiple environmental logics
Dimaggio e Powell, 1983	The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields
Dimaggio e Powell, 1991	The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields
Greenwood et al., 2010	The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses
Greenwood et al., 2011	Institutional complexity and organizational responses
Jay, 2013	Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations
Kent e Dacin, 2013	Bankers at the gate: Microfinance and the high cost of borrowed logics
Kraatz e Block, 2008	Organizational implications of institutional pluralism
Meyer e Rowan, 1977	Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony
Pache e Santos, 2010	When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands
Pache e Santos, 2013	Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics
Roundy, 2017	Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems
Smith, Gonin e Besharov, 2013	Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise
Thornton e Ocasio, 1999	Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990
Thornton e Ocasio, 2008	Institutional logics
Thornton, 2004	Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing
Zucker, 1977	The role of institutionalization in cultural persistence
<b>Mission Drift</b>	
<b>Autores/Ano</b>	<b>Artigo</b>
Arena, 2007	Social corporate governance and the problem of mission drift in socially-oriented microfinance institutions

Armendáriz e Szafarz, 2011	On mission drift in microfinance institutions
Armendáriz et al., 2011	Subsidy Uncertainty and Microfinance Mission Drift
Ault, 2016	An institutional perspective on the social outcome of entrepreneurship: Commercial microfinance and inclusive markets
Battilana e Dorado, 2010	Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations
Bennett e Savani, 2011	Surviving mission drift: How charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage
Cetindamar e Pan, 2017	Assessing mission drift at venture capital impact investors
Christen e Cook, 2001	Commercialization and Mission Drift: The Transformation of Microfinance in Latin America
Copestake, 2007a	Mainstreaming microfinance: Social performance management or mission drift?
Copestake, 2007b	Mission Drift-Understand it. Avoid it.
Cornforth, 2014	Understanding and combating mission drift in social enterprises
D'Espallier et al., 2017	From NGOs to banks: Does institutional transformation alter the business model of microfinance institutions?
Ebrahim, Battilana e Mair, 2014	The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations
Epstein e Yuthas, 2010	Mission impossible: diffusion and drift in the microfinance industry
Getu, 2007	Does commercialization of microfinance programs lead to mission drift?
Green e Dalton, 2016	Out of the Shadows: Using Value Pluralism to Make Explicit Economic Values in Not-for-Profit Business Strategies
Hishigsuren, 2007	Evaluating mission drift in microfinance: lessons for programs with social mission
Iskenderian, 2011	Avoiding "mission drift": do microfinance institutions stop serving their core mission when seeking profit?
Jones, 2007	The multiple sources of mission drift
Mersland e Strom, 2010	Microfinance mission drift?
Pache e Santos, 2013	Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics
Ramus e Vaccaro, 2014	Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift
Santos, Pache e Birkholz, 2015	Making Hybrids Work
Schreiner, 2002	Aspects of outreach: A framework for discussion of the social benefits of microfinance
Serrano-Cinca e Gutiérrez-Nieto, 2014	Microfinance, the long tail and mission drift
Vanroose e D'Espallier, 2013	Do microfinance institutions accomplish their mission? Evidence from the relationship between traditional financial sector development and microfinance institutions' outreach and performance
Weisbrod, 2004	The Pitfalls of Profits

## APÊNDICE B – PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

### Seção I: Visão Geral do Projeto do Estudo de Caso

- **Título:** EVITANDO *MISSION DRIFT*: O Papel das Aceleradoras na Manutenção da Lógica Híbrida dos Negócios de Impacto Social
- **Objetivo Geral:** analisar as estratégias utilizadas pelas aceleradoras para assegurar e monitorar que os negócios de impacto mantenham a lógica híbrida, alcançando o equilíbrio entre a criação de valor social e a sustentabilidade financeira, evitando *mission drift*.
- **Objetivos Específicos:**
  - a) compreender o contexto das aceleradoras estudadas, a fim de entender o papel que exercem na manutenção da lógica híbrida nos negócios de impacto social impulsionados por elas;
  - b) identificar as fontes de *mission drift* relacionadas às organizações estudadas;
  - c) identificar as estratégias adotadas pelas aceleradoras para evitar *mission drift*, nos negócios impulsionados por elas, compreendendo o papel e a importância de cada estratégia adotada;
  - d) consolidar as estratégias identificadas, a fim de fornecer um conjunto estruturado de estratégias, utilizadas pelas aceleradoras, para evitarem *mission drift* nos negócios de impacto impulsionados por elas.
- **Problema da Pesquisa:** Quais as estratégias adotadas pelas aceleradoras para assegurar e monitorar que os negócios de impacto mantenham a lógica híbrida?
- **Principais Conceitos Abordados:**
  - a) Organizações Híbridas;
  - b) Negócios de Impacto Social;
  - c) Aceleradoras Sociais;
  - d) Lógicas Institucionais;
  - e) *Mission Drift*.
- **Estratégia de Investigação:** Estudo de caso múltiplo.
- **Definição da Unidade de Análise:**
  - a) utilizar o termo 'aceleradora' no seu nome ou definição;

- b) apoiar negócios de impacto social em fases iniciais e/ou de crescimento, por meio de mentoria, *networking*, acesso a investimentos, dentre outros, em conformidade com o que foi identificado na literatura;
- c) estar estruturada segundo os três macroprocessos de interesse para o estudo: seleção, aceleração e graduação;
- d) estar localizada no território nacional, não sendo necessário que tenha sido fundada no Brasil.

## **Seção II: Procedimentos de Campo**

### **▪ Técnicas de Coleta de Dados:**

- a) Entrevistas: entrevistas individuais, com roteiros semiestruturados, com quatro aceleradoras, negócios de impacto social acelerados e observador externo;
- b) Documentação: site institucional, rede social, material institucional não confidencial, e matérias disponíveis em revistas online, site e blogs.

### **▪ Agendamento das Entrevistas:**

- a) agendar por e-mail ou telefone;
- b) questionar a preferência de recurso tecnológico a ser utilizado na entrevista: Skype, Zoom ou WhatsApp;
- c) nos casos em que a entrevista for agendada com antecedência superior a sete dias, enviar e-mail de confirmação no dia anterior.

### **▪ Realização das Entrevistas:**

- a) conectar e testar o recurso tecnológico a ser utilizado com 15 minutos de antecedência;
- b) materiais necessários:
  - roteiro semiestruturado impresso (atentar para a escolha do roteiro);
  - caneta;
  - dispositivo para realização da gravação (a ser escolhido de acordo com a forma de realização da entrevista).
- c) ao iniciar a entrevista:
  - agradecer a disponibilidade do entrevistado;
  - explicar brevemente o estudo;
  - solicitar autorização para gravação.

### **Seção III: Questões do Estudo de Caso**

- **Aceleradoras:** roteiro semiestruturado para entrevistas com aceleradoras.
- **Negócios de Impacto Social:** roteiro semiestruturado para entrevistas com negócios de impacto social.

### **Seção IV: Análise de Dados**

- **Metodologia:** Análise de conteúdo.
- **Etapas:**
  - a) pré-análise:
    - organização do material coletado;
  - b) exploração do material:
    - categorias de análise definidas *a priori*, baseadas na literatura, com o objetivo de orientar a análise, mas não restringi-la;
    - possibilidade de inclusão de novas categorias, a partir dos dados empíricos.
  - c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação:
    - análise separada de cada caso;
    - análise conjunta dos dados.
- **Categorias e Subcategoria de Análise:**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
Contextualização	- Alfa; - Beta; - Gama; - Delta.
Lógicas institucionais	- Lógica do mercado; - Lógica social; - Lógica híbrida.
Seleção	- Fontes de <i>mission drift</i> ; - Estratégias para evitar <i>mission drift</i> .
Aceleração	- Fontes de <i>mission drift</i> ; - Estratégias para evitar <i>mission drift</i> .
Graduação	- Fontes de <i>mission drift</i> ; - Estratégias para evitar <i>mission drift</i> .

- **Recursos:** Software Atlas TI.

## APÊNDICE C – CARTA CONVITE

São Leopoldo, (mês) de (ano).

À ACELERADORA (nome da aceleradora)

Prezados,

Sou o Prof. Diego Marconatto, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – **UNISINOS**.

A mestranda **Elisângela Dalpiaz de Azeredo** e eu estamos desenvolvendo um **estudo de mestrado em administração** com foco em **aceleradoras/incubadoras de negócios de impacto social**. A principal contribuição desse estudo será a identificação de

***Estratégias e ferramentas que auxiliem as aceleradoras e incubadoras participantes desse estudo a assegurar que os negócios de impacto impulsionados por elas se mantenham alinhados a sua missão principal.***

Essa contribuição é importante, na medida em que sempre há a possibilidade de que o foco do negócio de impacto se concentre nas atividades geradoras de excedente de capital, **distanciando-se da sua missão social (mission drift)**.

Acreditamos que a **Aceleradora (nome da aceleradora)** pode contribuir fortemente com o estudo, devido a sua atuação destacada no fortalecimento dos negócios de impacto social no Brasil.

***Desse modo, convidamos a (nome da aceleradora) a integrar a nossa pesquisa.***

**O seu aceite não implica em absolutamente nenhum custo financeiro.** Sua participação ocorrerá através de entrevistas à mestranda Elisângela e a autorização prévia para o acesso a documentos não confidenciais da empresa.

Desde já, garantimos que tanto o nome da Aceleradora (nome da aceleradora), como o de todos os seus profissionais pode ser mantido em **completo anonimato** em todos os documentos produzidos por essa pesquisa, caso assim você determine.

Agradecemos muito a sua atenção.

Após o seu retorno, entraremos em contato por telefone para explicarmos os próximos passos da pesquisa.

Atenciosamente,



Prof. Diego Marconatto  
UNISINOS



## APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

São Leopoldo, (mês) de (ano).

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (nome do entrevistado),

Você está convidado a participar da pesquisa intitulada **Evitando *Mission Drift*: O Papel das Aceleradoras de Negócios de Impacto Social** (título provisório), sob responsabilidade da **Mestranda Elisângela Marlize Dalpiaz de Azeredo**.

Nesta pesquisa, estamos buscando entender as estratégias e ferramentas que auxiliam as aceleradoras a assegurarem que os negócios de impacto impulsionados por elas se mantenham alinhados a sua missão principal, na busca pelo equilíbrio entre sustentabilidade financeira e missão social.

Sua participação envolve a realização de uma entrevista, que será gravada, se assim você permitir, e que tem duração aproximada de uma hora.

Em nenhum momento, você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e, ainda assim, a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar da pesquisa. Os benefícios da participação consistem no recebimento de um relatório, ao final do estudo, com os respectivos resultados.

E você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou coação.

Qualquer dúvida relativa à pesquisa, você poderá entrar em contato com: **Elisângela Marlize Dalpiaz de Azeredo, fone (51) 99345-8112**.

Atenciosamente,

---

Elisângela Marlize Dalpiaz de Azeredo  
Matrícula: 1021176

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

---

(nome do entrevistado)

## APÊNDICE E – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM ACELERADORAS

Dimensões de Interesse	Questões
Quebra-gelo	- Conte-me um pouco sobre a tua história na aceleradora e o envolvimento com os negócios de impacto social durante o programa de aceleração.
Contextualização	- Em síntese, como funciona o programa de aceleração? Qual a duração do programa? - Quais são os principais serviços oferecidos? Quais os mais procurados e utilizados? - Qual o índice de sucesso dos negócios acelerados? - De modo geral, por que os negócios de impacto buscam o programa de aceleração?
Lógica Híbrida	- Quais são os fatores essenciais para que um negócio seja selecionado para o programa de aceleração? - Qual a importância da missão social do negócio no processo de seleção? - Vocês analisam o equilíbrio entre a missão social da organização e as metas financeiras no processo de seleção? Como?
Indícios de <i>mission drift</i> nos negócios acelerados	- Já aconteceu alguma situação em que o foco da organização foi modificado durante o programa? O que foi mudado? Quais fatores levaram à mudança? Qual o impacto na missão social? - E há situações em que o produto/serviço oferecido é modificado? Por quê? Esta mudança impacta a missão social do negócio? De que forma? - Há situações em que o negócio acelerado desiste claramente da sua missão social? Como vocês percebem isso? Quais ações vocês tomam? - Já aconteceu alguma situação em que um mentor, investidor, apoiador desistiu do projeto durante o programa, em função de uma mudança no foco e/ou missão do negócio acelerado? Como foi?
Fontes de <i>mission drift</i>	- Qual o principal desafio dos negócios selecionados pelo programa de aceleração? E durante o programa? - Como vocês analisam o risco da escalabilidade gerar perda da missão social? - Qual o perfil e o background dos empreendedores selecionados pelo programa? O que buscam? O perfil é decisivo no processo de seleção? Por quê? - Qual o perfil e os objetivos dos parceiros da aceleradora? Possuem foco financeiro? São movidos pela causa social do negócio? Como se dá o relacionamento entre a aceleradora, os negócios de impacto e os parceiros?
Estratégias para evitar <i>mission drift</i>	- Qual o papel da aceleradora para que os negócios que participam do programa equilibrem a sustentabilidade financeira, sem deixar de lado a sua missão principal? - Como é feito o acompanhamento do negócio durante o programa de aceleração? É observado se a missão social se mantém ao longo das decisões que são tomadas? - Vocês utilizam indicadores para mensurar o desempenho financeiro e social do negócio de impacto durante o programa? Quais? Com qual objetivo? - Além dos indicadores, há outros mecanismos formais de acompanhamento da lógica híbrida (equilíbrio entre missão social e sustentabilidade financeira)? - Como é o relacionamento da aceleradora com o negócio de impacto após o término do programa? É disponibilizado algum serviço após a graduação? A aceleradora permanece acompanhando a evolução financeira e social do negócio?

## APÊNDICE F – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Dimensões de Interesse	Questões
Quebra-gelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conte-me um pouco sobre a sua atuação com negócios de impacto social.</li> <li>- Como você chegou até a aceleradora?</li> </ul>
Contextualização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em síntese, qual o propósito do negócio?</li> <li>- Vocês têm conseguido obter êxito com o negócio? Social? Econômico?</li> <li>- E como foi o programa de aceleração? Por que vocês buscaram o programa?</li> <li>- Qual foi a maior contribuição do programa para o negócio?</li> </ul>
Lógica Híbrida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como vocês buscam equilibrar o alcance do impacto social e da sustentabilidade financeira no curto prazo? E a longo prazo?</li> <li>- O programa de aceleração contribuiu com a busca pelo equilíbrio entre sustentabilidade financeira e impacto social? De que forma?</li> </ul>
Indícios de <i>mission drift</i> nos negócios acelerados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O foco do negócio foi modificado ao longo do tempo? O que foi mudado? Quais fatores levaram à mudança? Qual o impacto na missão social? A mudança teve alguma relação com o programa de aceleração?</li> <li>- O produto/serviço foi modificado ao longo do tempo? Por quê? Esta mudança impactou a missão social do negócio? De que forma? A mudança teve alguma relação com o programa de aceleração?</li> <li>- Vocês têm conseguido manter o foco social do negócio? De que forma?</li> </ul>
Fontes de <i>mission drift</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual o principal desafio do negócio?</li> <li>- O negócio tem apresentado crescimento? É possível crescer de forma sustentável, sem deixar de lado a missão social?</li> <li>- Qual o perfil dos empreendedores do negócio? O que buscam?</li> <li>- A aceleradora conectou vocês com outras organizações? Com qual objetivo? Qual a contribuição destas organizações para o negócio?</li> </ul>
Estratégias para evitar <i>mission drift</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual o papel da aceleradora para que os negócios equilibrem a sustentabilidade financeira, sem deixar de lado a sua missão principal?</li> <li>- Como é feito o acompanhamento do negócio durante o programa de aceleração? É observado se a missão social se mantém ao longo das decisões que são tomadas?</li> <li>- Vocês utilizam indicadores para mensurar o desempenho financeiro e social do negócio? Quais? Com qual objetivo? Algum indicador foi implementado com a ajuda da aceleradora?</li> <li>- Além dos indicadores, há outros mecanismos formais de acompanhamento da lógica híbrida (equilíbrio entre missão social e sustentabilidade financeira)?</li> <li>- Como é o relacionamento da aceleradora com o negócio de impacto após o término do programa? É disponibilizado algum serviço após a graduação? A aceleradora permanece acompanhando a evolução financeira e social do negócio?</li> </ul>