



Estruturação de Negócios de Impacto e a complexidade de apoios

Uma análise da base de soluções apoiadas pelo Fundo Vale ao longo do tempo e os aprendizados estratégicos para financiadores e dinamizadores do ecossistema

Realização:



Campo & Análise:



Carta ao leitor

Ao longo de sua trajetória, o Fundo Vale vem consolidando um compromisso contínuo com a geração de impacto socioambiental positivo, orientando sua atuação por uma Teoria da Mudança que articula resultados, aprendizados e transformação sistêmica no longo prazo. Para o Fundo Vale, o impacto é central e as iniciativas do seu portfólio devem ter intencionalidade clara de geração de impacto socioambiental positivo e mensurável. Em 2025, ao atingir a metade da jornada prevista em sua Teoria da Mudança 2030, torna-se ainda mais relevante aprofundar a compreensão sobre como os diferentes apoios estão contribuindo para o desenvolvimento de soluções com impacto.

Este estudo faz parte desse contexto como um esforço estruturado de produção de conhecimento, diretamente conectado à Teoria da Mudança do Fundo Vale e às diretrizes de gestão de impacto consolidadas no GIMPACT. Ao analisar a trajetória dos negócios de impacto apoiados ao longo do tempo, o estudo busca não apenas descrever resultados, mas fortalecer a capacidade de tomada de decisão baseada em evidências, aprimorando continuamente

as estratégias de apoio e desenvolvimento do ecossistema. O GIMPACT é o modelo de Gestão e Mensuração de Impacto do Fundo Vale, traduzindo a intencionalidade da Teoria da Mudança em instrumentos práticos ao longo de todo o ciclo de apoio às iniciativas — incluindo a definição de indicadores, a organização de protocolos de coleta de dados e a análise dos resultados do portfólio. Dessa forma, o modelo permite não apenas acompanhar e reportar a performance de impacto, mas também qualificar a tomada de decisão, promover transparência e garantir a intencionalidade do impacto à medida que soluções são desenvolvidas e escaladas.

A gestão e mensuração de impacto permite ao Fundo Vale tomar decisões baseadas em dados e evidências, priorizar o portfólio e aporte de recursos, ajustar estratégias e apoiar a alocação de capital catalítico para a mobilização de capital privado baseado em resultados, reduzindo a percepção de riscos e facilitando a estruturação de veículos financeiros inovadores. A importância de iniciativas como este estudo está no seu papel central para a gestão do



Carta ao leitor

impacto e geração de conhecimento. A geração de impacto socioambiental em escala exige mais do que a implementação de projetos ou a alocação de recursos — demanda sistemas de monitoramento, reflexão e aprendizado. Nesse sentido, a sistematização de dados, percepções e evidências permite compreender como fatores como maturidade, acesso a capital, governança e modelos de negócio influenciam os resultados alcançados, contribuindo para o aperfeiçoamento das intervenções ao longo da jornada.

Os achados apresentados refletem um retrato dos negócios apoiados, destacando não apenas avanços, mas também desafios estruturais, como a necessidade de maior consolidação na gestão, sustentabilidade financeira e mensuração de impacto. Esse entendimento é fundamental para qualificar o desenho de soluções futuras, alinhando os apoios às diferentes etapas de desenvolvimento dos empreendimentos e às dinâmicas específicas dos territórios e cadeias produtivas.

Ao tornar públicos esses aprendizados, o Fundo Vale reafirma seu compromisso com a transparência, o

aprendizado contínuo e a construção coletiva de conhecimento. Mais do que um diagnóstico, este estudo se propõe a ser uma ferramenta para fortalecer a efetividade das ações e ampliar o impacto positivo gerado coletivamente, contribuindo para o avanço de um ecossistema mais robusto, integrado e orientado a resultados.

Desejamos uma ótima leitura!



Nathalia Cipoleta, Analista de Sustentabilidade Master e líder de Gestão de Impacto do Fundo Vale



Juliana Vilhena, Gerente de Estratégia, Gestão e Impacto do Fundo Vale



“A gestão do impacto é, antes de tudo, um processo contínuo de aprendizado — que transforma dados em evidência e evidência em decisão. No Fundo Vale, o GIMPACT tem o papel de dar estrutura a esse processo, organizando indicadores, métodos e rotinas que nos ajudam a acompanhar a evolução do nosso portfólio e tomar decisões mais qualificadas ao longo do tempo. Estudos como este fortalecem esse ciclo de aprendizado: evidenciam resultados, explicitam desafios e alimentam a melhoria contínua do GIMPACT e da Teoria da Mudança como ferramentas vivas de gestão.”



Nathalia Cipoleta,
Analista de Sustentabilidade Master e líder
de Gestão de Impacto do Fundo Vale

Introdução

Em 2025, o Fundo Vale alcança um marco relevante de sua trajetória e se encontra na metade da jornada prevista em sua Teoria da Mudança 2030.

Nesse contexto, **este estudo se debruça sobre um dos resultados centrais da Teoria da Mudança do Fundo Vale para 2025: negócios de impacto socioambiental estruturados, gerando retorno financeiro e com potencial de escala. Para compreender como esses negócios têm se desenvolvido ao longo do tempo e qual o papel dos diferentes tipos de apoio nesse processo**, a Pipe.Social foi convidada a mergulhar em uma análise aprofundada da base de soluções acompanhadas pelo Fundo Vale.

Os negócios analisados neste relatório foram mapeados em duas frentes: parceiros dinamizadores do ecossistema apoiados e negócios diretamente apoiados pelo Fundo Vale entre 2020 e 2025, além de informações provenientes da Base de Impacto (iniciativa realizada em parceria entre Pipe.Social e Quintessa). Os empreendedores participaram de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, conduzida com

colaboração entre Fundo Vale, Manacá Tecnologias Sociais e Pipe.Labo.

O objetivo do estudo foi construir um retrato atual dos negócios à luz dos critérios relevantes da Teoria da Mudança do Fundo Vale — como maturidade, finanças e potencial de escala — e capturar aprendizados, desafios e oportunidades para aprimorar o apoio e os recursos oferecidos pelos financiadores e dinamizadores.

A análise a seguir compartilha com o ecossistema de impacto os achados de campo que podem não apenas apoiar o Fundo Vale em sua trajetória, mas também outros atores que atuam em territórios, temáticas e cadeias produtivas semelhantes. O relatório apresenta um retrato atual dos negócios a partir desse recorte de soluções com recorrência em programas de apoio; um olhar sobre a percepção de desenvolvimento e maturidade das organizações como modelos de negócio de impacto; um desenho de personas e perfis dos empreendedores que transitam por esses programas de impacto; e uma escuta desses

atores sobre seus pedidos de ajuda e as oportunidades que identificam para avançar em sua jornada de impacto.

Ao tornar públicos esses aprendizados, o Fundo Vale reafirma seu compromisso com a transparência, o aprendizado contínuo e o fortalecimento do ecossistema. Espera-se que este estudo contribua não apenas para o aprimoramento das estratégias do próprio Fundo Vale, mas também para inspirar financiadores, dinamizadores e organizações que atuam em territórios, temáticas e cadeias produtivas semelhantes, reconhecendo a complexidade — e o potencial transformador — do apoio à estruturação de negócios de impacto socioambiental.



“Ao completar cinco anos de nossa Teoria da Mudança, o Fundo Vale entende que tão importante quanto apoiar iniciativas é aprender, de forma estruturada, com as trajetórias dos negócios de impacto que acompanhamos ao longo do tempo. Este estudo nos ajuda a compreender melhor como diferentes tipos de apoio contribuem para a maturidade, a sustentabilidade financeira e o potencial de escala dessas soluções. Ao compartilhar esses aprendizados, reforçamos nosso compromisso com o fortalecimento do ecossistema de impacto, com a ampliação do impacto coletivo e esperamos que esses conhecimentos possam orientar financiadores, dinamizadores e organizações comprometidas com impacto, escala e sustentabilidade no longo prazo.”



Márcia Soares,
Gerente de Amazônia e
Parcerias do Fundo Vale

Metodologia

Análise

Pipe.Labo
e Manacá
Tecnologias
Sociais

Amostra Quantitativa

Para esta análise, foram considerados **114 negócios** que submeteram informações por meio de um formulário de coleta de dados enviado exclusivamente à base de negócios que passaram por programas apoiados pelo Fundo Vale — por meio de diferentes organizações do ecossistema. O *mailing* estimado era de 660 contatos, resultando em 188 respondentes e sete negócios que encerraram suas atuações. O campo foi conduzido no segundo semestre de 2025. Os empreendedores participantes responderam a um questionário-base composto por **53 perguntas abertas e fechadas**, com respostas autodeclaradas.

Amostra Qualitativa

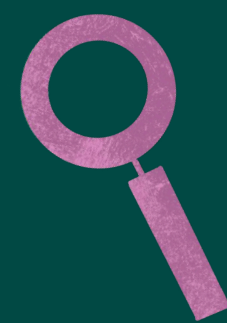
Para esta análise, foram consideradas **34 entrevistas** com negócios que representavam, de forma proporcional, os diferentes programas, bem como distintos perfis de maturidade, faturamento e diversidade de caracterização e impactos — incluindo soluções de base tecnológica em desenvolvimento, cooperativas e negócios de impacto com diferentes estruturas jurídicas.

Metodologia



Estatística

O questionário do mapeamento foi analisado a partir de uma abordagem quantitativa, com o objetivo de gerar dados capazes de oferecer um retrato dos negócios de impacto. Do universo total de 660 organizações, foram realizados 497 envios válidos, resultando em 188 respostas recebidas. Destas, 114 compõem a base final de respondentes considerada na amostra analisada. Considerando esse tamanho amostral, os resultados apresentam margem de erro de aproximadamente 7%, para um nível de confiança de 90%, o que garante consistência estatística na identificação de padrões, tendências e percepções do mercado.



Comparativo com histórico de mapeamento da Base de Impacto

A partir dos dados coletados pela Pipe.Social e pelo Quintessa, por meio da Base de Impacto, foram analisados negócios pertencentes à mesma população considerada no mapeamento do Fundo Vale, com o objetivo de realizar um comparativo histórico aproximado entre perfis semelhantes. Para esse exercício, foi utilizada uma base de 95 negócios que integraram análises de estudos anteriores — como o Mapa de Impacto 2023 — durante o período de atuação do Fundo Vale.



Parceiros entrevistados para análise

Foram entrevistados **quatro parceiros** que realizaram programas de apoio aos empreendedores com suporte do Fundo Vale, com o objetivo de aprofundar as informações-base nas dimensões de compreensão do mercado e de suas respectivas atuações, além de contribuir para as análises com suas visões especializadas e práticas dos negócios.

Sumário



Capítulo 1 • Perfil

1.1 Perfil dos empreendedores	8
1.2 Perfil dos negócios	10
1.3 Modelagem de negócios	13
1.4 Finanças	15
1.5 Impacto	17
1.6 Ecosistema de impacto e programas de apoio	19

Capítulo 2 • Aprendizados para Ecosistema

2.1 Importância do perfil dos empreendedores	25
2.2 Visões e estratégias sobre os programas	30
2.3 Percepções de Maturidade	32
2.4 Sustentabilidade financeira e maturidade	44
2.5 Posicionamento e impacto	50
2.6 Comunicação e <i>Marketing</i>	53
2.7 <i>Hubs</i> e negócios que desenvolvem outros negócios	55

Capítulo 3 • Oportunidades e Demandas

3.1 Segmentação e seleção dos programas	60
3.2 Temáticas e Customização	62
3.3 Benefícios e Estruturação	64
3.4 Governança e gestão de longo prazo	65
3.5 Localização na Amazônia e programas com equipe local	66
Resumo dos <i>insights</i>	69
Ficha Técnica	73
Referências	74

1

Perfil



Perfil dos empreendedores

Diversidade relevante

Os perfis dos empreendedores respondentes da pesquisa revelam uma diversidade de gênero relevante, ligeiramente superior à observada em outros recortes de estudos e mapas nacionais de impacto acompanhados pela Base de Impacto — considerando que critérios dessa natureza podem compor os processos de seleção de alguns programas apoiados pelo Fundo Vale. A maioria das soluções conta com lideranças mistas (53%). Já a proporção de negócios liderados majoritariamente e/ou exclusivamente por homens e mulheres é semelhante: 22% e 23%, respectivamente.

No que se refere à raça e etnia declaradas, há uma equivalência estatística também entre o número de lideranças brancas e pardas concentradas nos negócios (73% e 68%, respectivamente), enquanto quase metade da amostra (45%) apresenta ao menos uma pessoa preta na liderança. Os negócios com pelo menos uma pessoa indígena na liderança representam 16% — um percentual alto para o mercado, mas coerente com o perfil da amostra, que inclui muitas cooperativas e soluções de impacto situadas na região Norte.

Histórico comparado com a Base de Impacto

Há uma maior consolidação de igualdade de lideranças mistas (homens e mulheres) em comparação aos dados de mapas e estudos anteriores da Base de Impacto (amostra de 95 negócios): o percentual passou de 45% para 53%. Há, ainda, uma queda relativa — considerando a margem de erro — nos negócios liderados exclusivamente por homens, de 27% para 22%, e um aumento dos liderados exclusivamente por mulheres, de 15% para 23%.

Diversidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência (PcD) entre as lideranças



17%

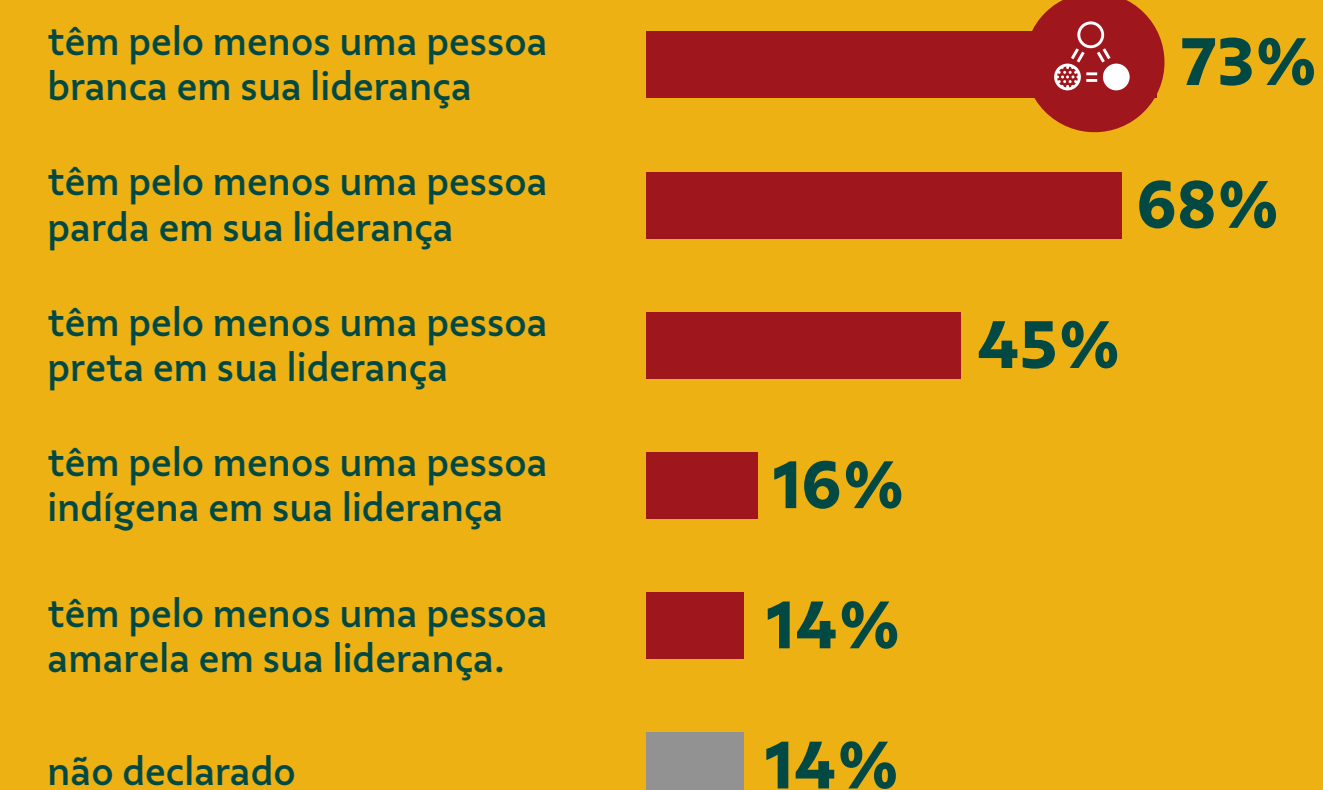
dos negócios declaram ter entre uma e sete pessoas com PcD entre suas lideranças.

Diversidade de gênero entre as lideranças (% dos negócios)

Base 114



Diversidade racial entre as lideranças (% dos negócios)



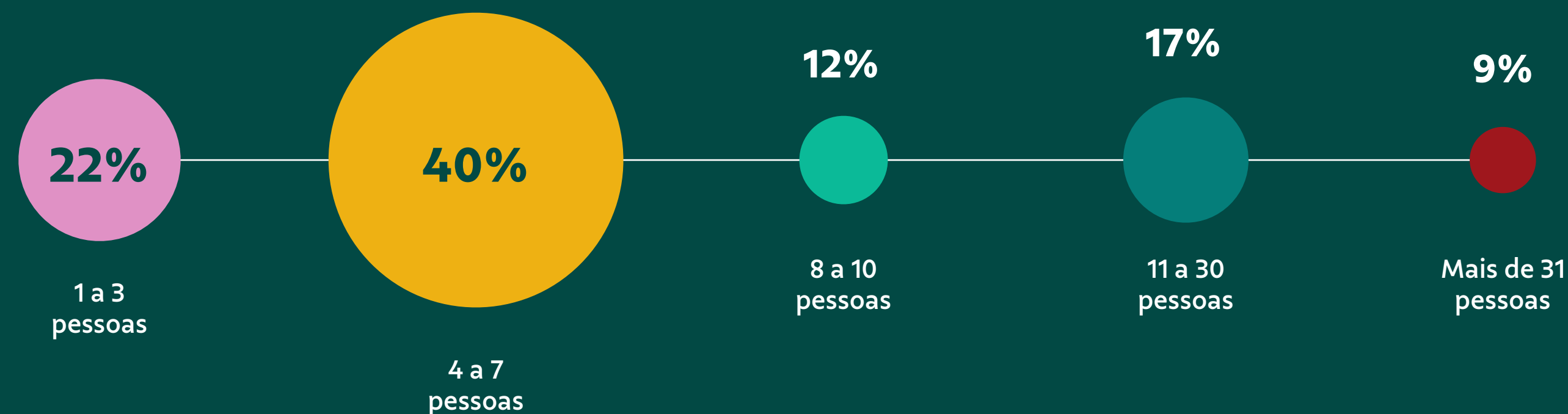
Perfil dos empreendedores

Organização das equipes e uso de mão de obra

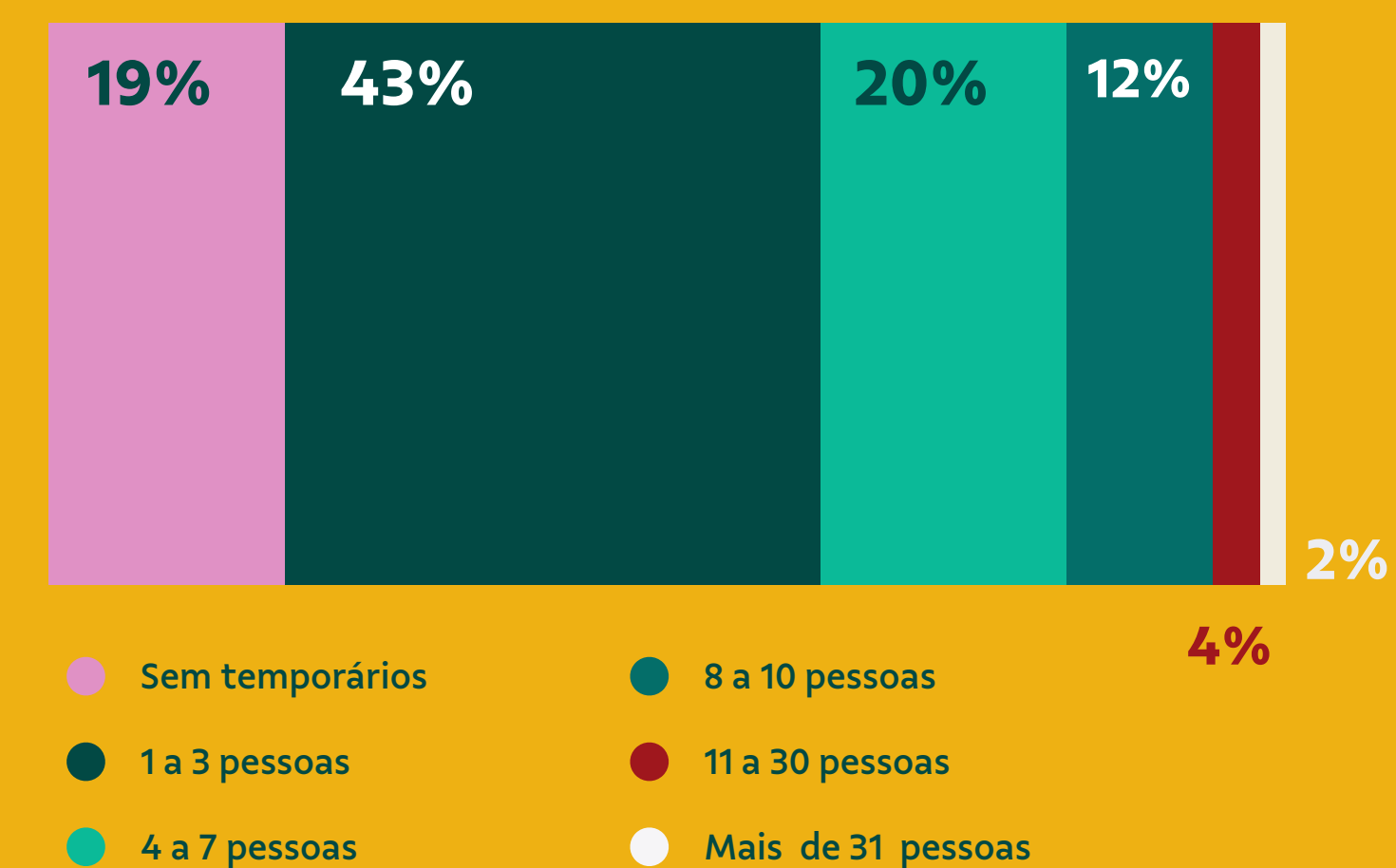
A maior parte dos negócios — considerando o viés da amostra, composta por organizações recorrentes em programas de apoio do ecossistema — ainda opera com times enxutos para o tempo de atuação. É comum o acúmulo de funções, com concentração de papéis na liderança, e a maioria das soluções opera com até sete pessoas fixas nos times (62%), sendo que 22% operam com apenas uma a três pessoas. Há também negócios que operam exclusivamente com profissionais temporários (19%), sendo que a maior concentração desses colaboradores está na faixa de uma a três pessoas (43%). À medida que os negócios absorvem um número maior de equipe própria, a quantidade de *freelancers* diminui significativamente, chegando a até 6%, acima de 11 profissionais.

Tamanho dos times fixos

Base 114



Tamanho dos times temporários/*freelancers*



Perfil dos negócios

Potência da região Norte, replicabilidade e oportunidade internacional

A distribuição geográfica evidencia o próprio viés de atuação do Fundo Vale, com forte presença de iniciativas na Região Norte. **A localização das sedes mostra que 63% dos negócios estão sediados nessa região, com destaque para os estados do Pará (35%) — que tem se consolidado como um polo de pesquisa e inovação em bioeconomia no Brasil — e do Amazonas (17%), territórios com pautas fortes em questões relevantes para a amostra, como Floresta, Uso do Solo e cadeias produtivas de cacau, açaí, entre outras.** As demais sedes distribuem-se entre as regiões Sudeste (15%), Nordeste (12%), Sul (5%) e Centro-Oeste (5%).

Já no que se refere à atuação territorial, os dados revelam um alcance mais amplo e dinâmico. Embora 75% dos negócios atuem na Região Norte, uma parcela significativa também opera em outras regiões do país — Sudeste (38%), Nordeste (32%), Sul (26%) e Centro-Oeste (21%) —, o que evidencia modelos com capacidade de expansão geográfica. Destaca-se, ainda, que **12% dos negócios atuam em todo o território nacional e 19% já possuem atuação**

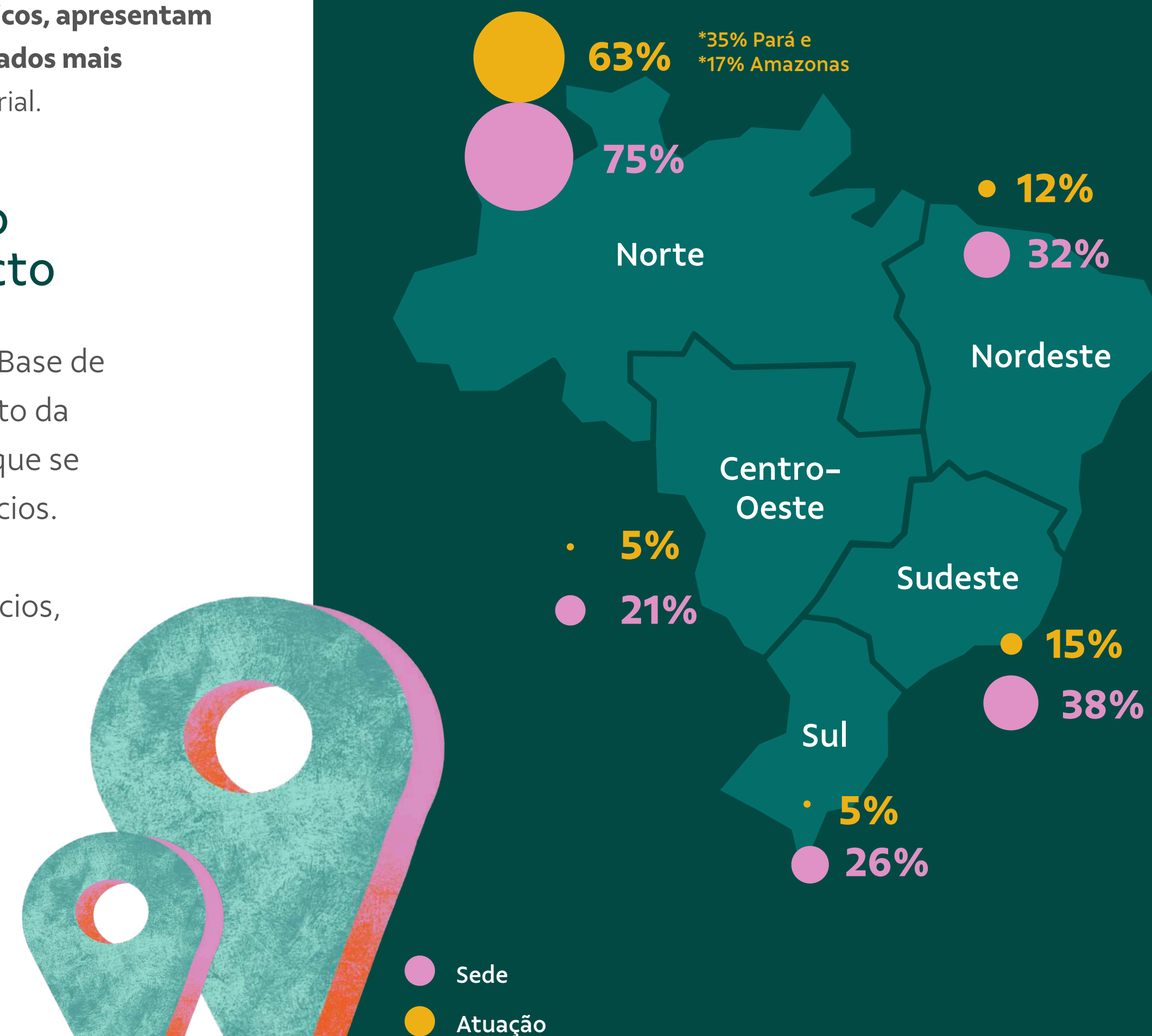
internacional, indicando que soluções ancoradas em contextos locais, especialmente amazônicos, apresentam potencial de escalar e dialogar com mercados mais amplos, sem perder sua identidade territorial.

Histórico comparado com a Base de Impacto

Em comparação ao histórico da Base de Impacto, observa-se um aumento da concentração nos dois estados que se destacam como sedes dos negócios. Nas pesquisas anteriores, considerando a base de 95 negócios, tínhamos AM (13%) e PA (24%).

Sede e Atuação

Base: 114



Perfil dos negócios

Formalização e orientação ao lucro

Em comparação ao mercado de impacto, esse recorte de empreendedores apoiados pelos programas apresenta formalização integral (em análises anteriores da mesma amostra na Base de Impacto, 11% dos negócios ainda não estavam formalizados). **Atualmente, a maioria está constituída como LTDA (36%), seguida por cooperativas (11%) e associação (5%).** Outros 16% atuam como ME, o que registra o modelo forte de sócios únicos ainda recorrente. Novos modelos também aparecem: 10% dos negócios se enquadram como Inova Social, tendo a inovação como meio de atuação, em linha com os 9% que declaram atuar no setor de tecnologia.

Por outro lado, 6% dos negócios estão constituídos como S.A. — número compatível com o padrão de mercado, porém ainda restrito quando se consideram as possibilidades de investimento direto via *equity*, por exemplo. O número principal de soluções tem orientação com fins lucrativos (85%),

enquanto 13% se declaram sem fins lucrativos, padrão mais relacionado a associações e cooperativas. Quanto aos setores de atuação, destacam-se Agropecuária e Sistemas Alimentares (41%), Florestas e Uso de Solo (41%) e Indústria (30%). Esses recortes refletem também a atuação do Fundo Vale, com destaque para o volume de soluções ligadas ao desenvolvimento de indústrias que atuam com insumos provenientes de diversas cadeias da biodiversidade.

Orientação do lucro

Base 114



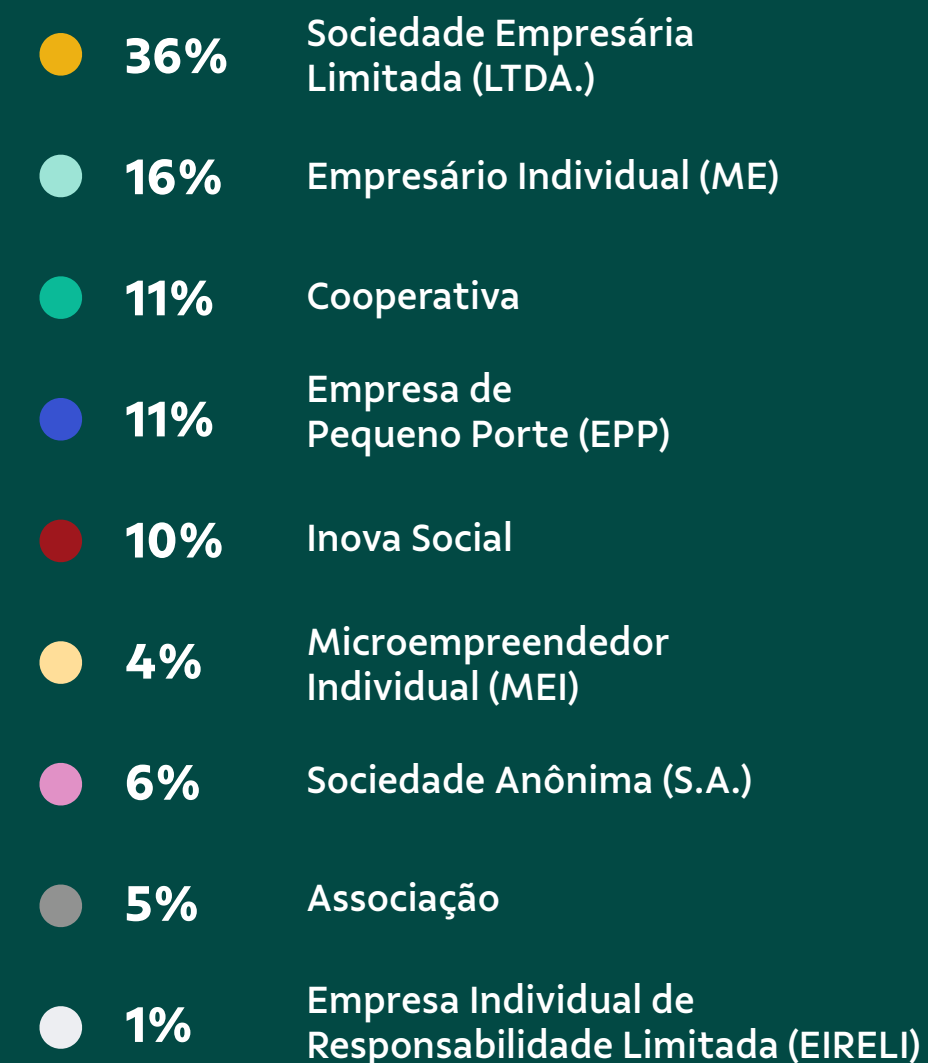
85% Com fins lucrativos

13% Sem fins lucrativos

2% Não sei / prefiro não dizer

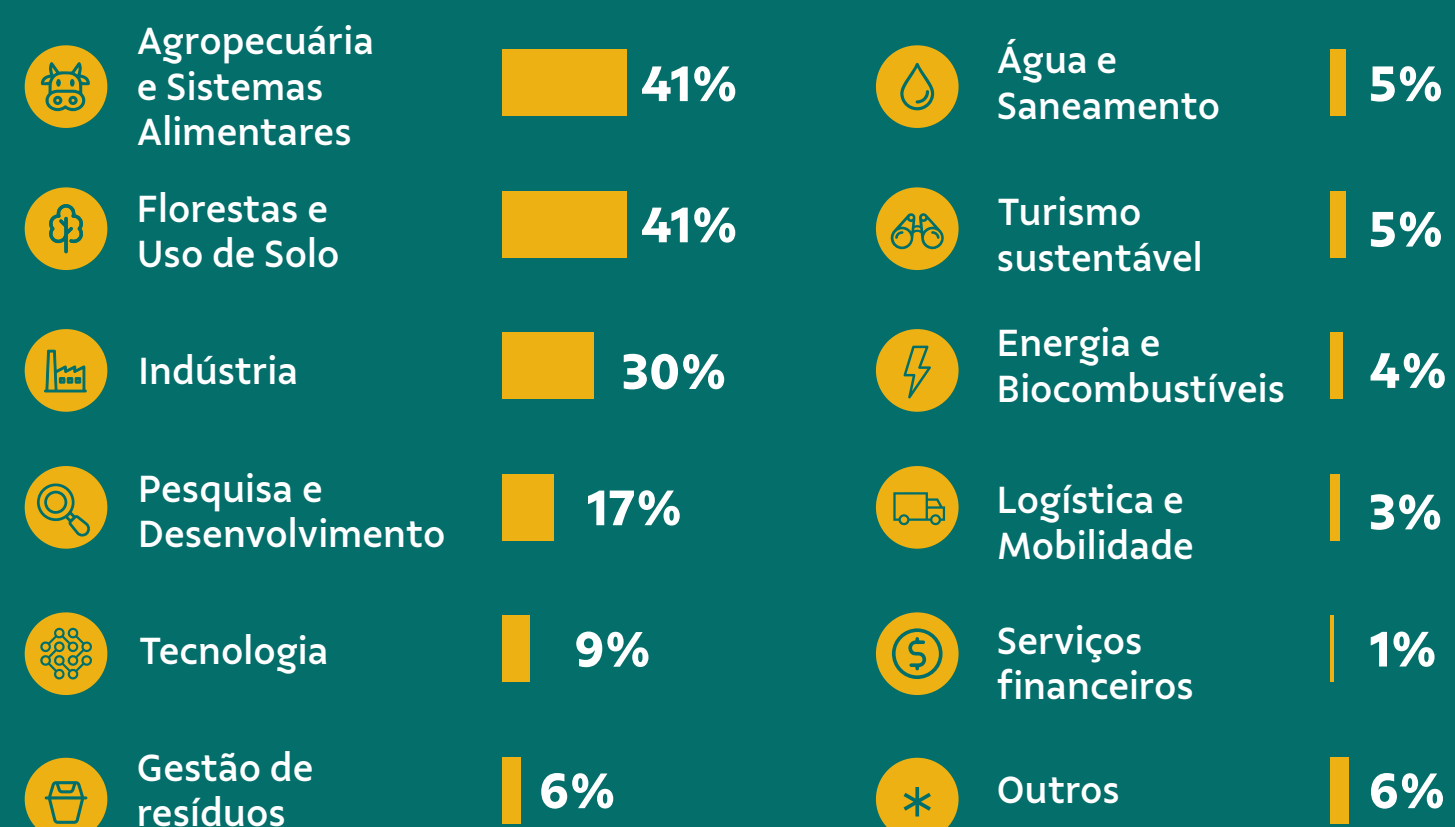
Constituição jurídica

Base 114



Setores de atuação

Base 114



Perfil dos negócios

Negócios com maior tempo de existência, mas há o desafio de estruturação

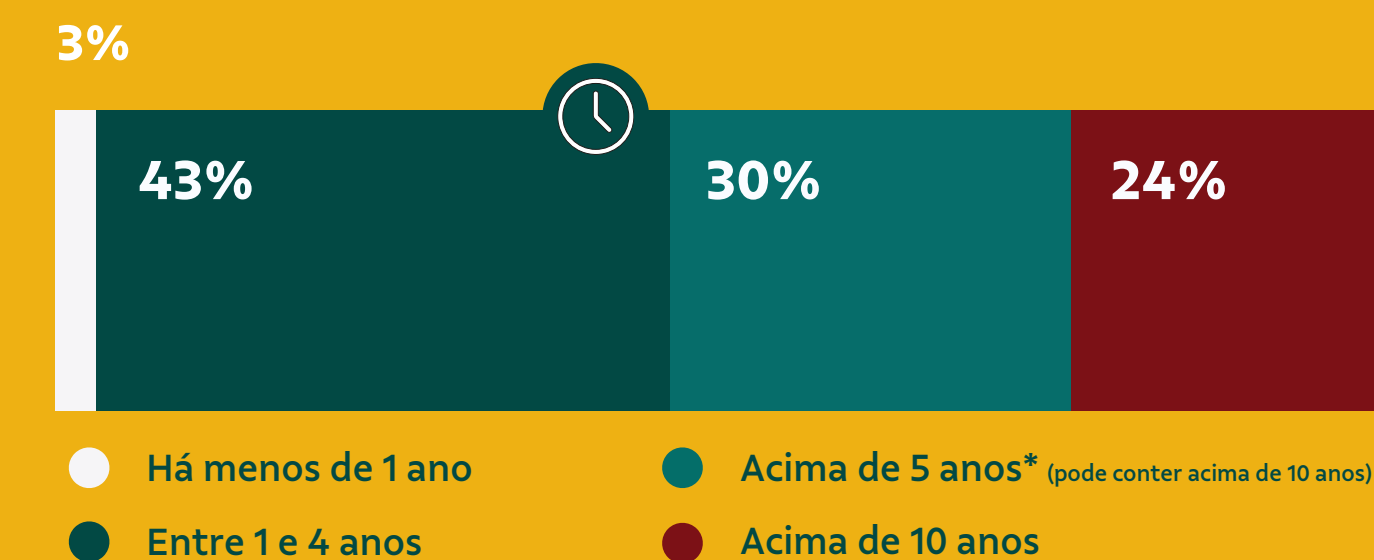
A jornada do empreendedorismo não é linear — marcada por muitas idas e vindas — e isso se torna evidente nos dados sobre tempo de existência e fase atual das soluções. A maioria dos negócios se autodeclara nas etapas de Organização de Negócio (29%) e Tração (29%), enquanto uma parcela minoritária ainda se encontra em fases de validação de ideia e/ou protótipo (9%). Assim como todos estão formalizados, a passagem pelos programas de apoio parece refletir uma amostra em estágio mais avançado da jornada. Ainda assim, **a Estruturação de Negócio (40%) permanece como o principal desafio, indicando um movimento recorrente de retorno a essa etapa para qualificar pessoas, processos, gestão e governança.** O Crescimento (40%) parece ser uma autotransição que não corresponde às características de Tração, as quais se mostram distorcidas em outros dados e nas entrevistas.

O ponto importante é perceber que metade da base tem um tempo de existência acima de cinco anos (54%),

sendo que 24% têm mais de 10 anos de atuação — o que reforça que se trata de uma amostra que já caminhou para além da fase de Ideação.

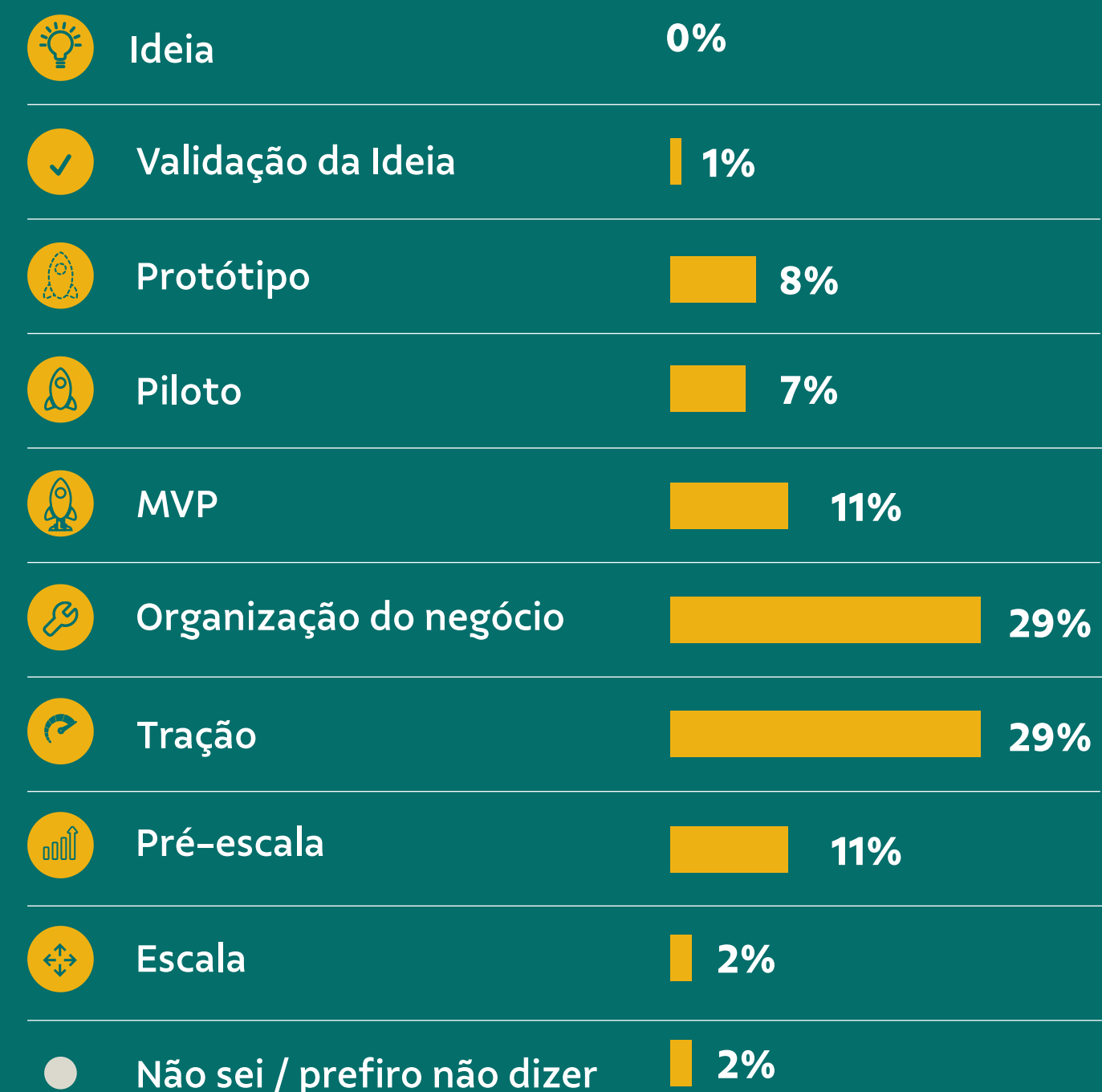
Tempo de existência

Base 114



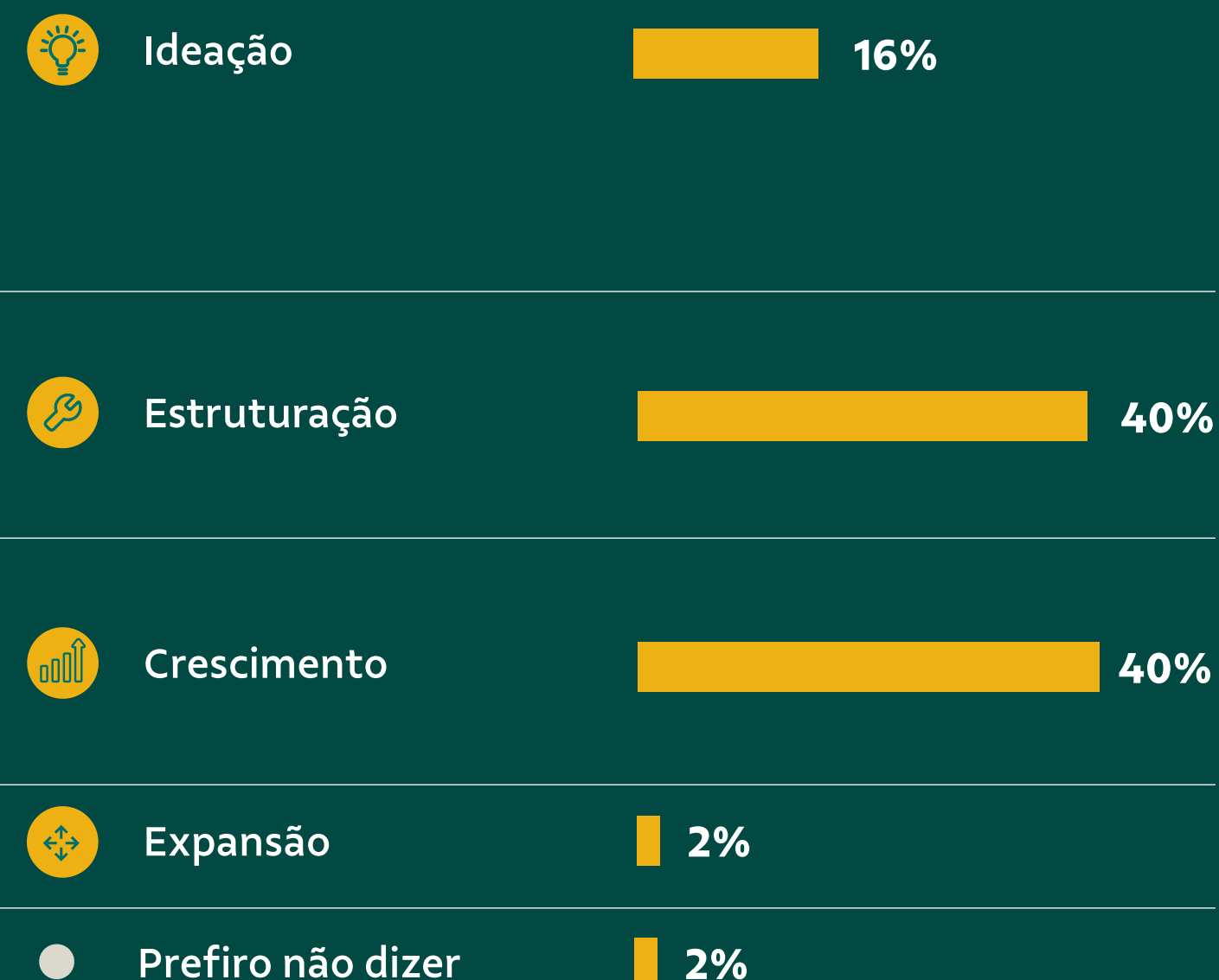
Fase do negócio

Base 114



Fase do negócio

(agrupamento pela classificação do Fundo Vale)



Modelagem de negócios

Foco principal em vendas para empresas

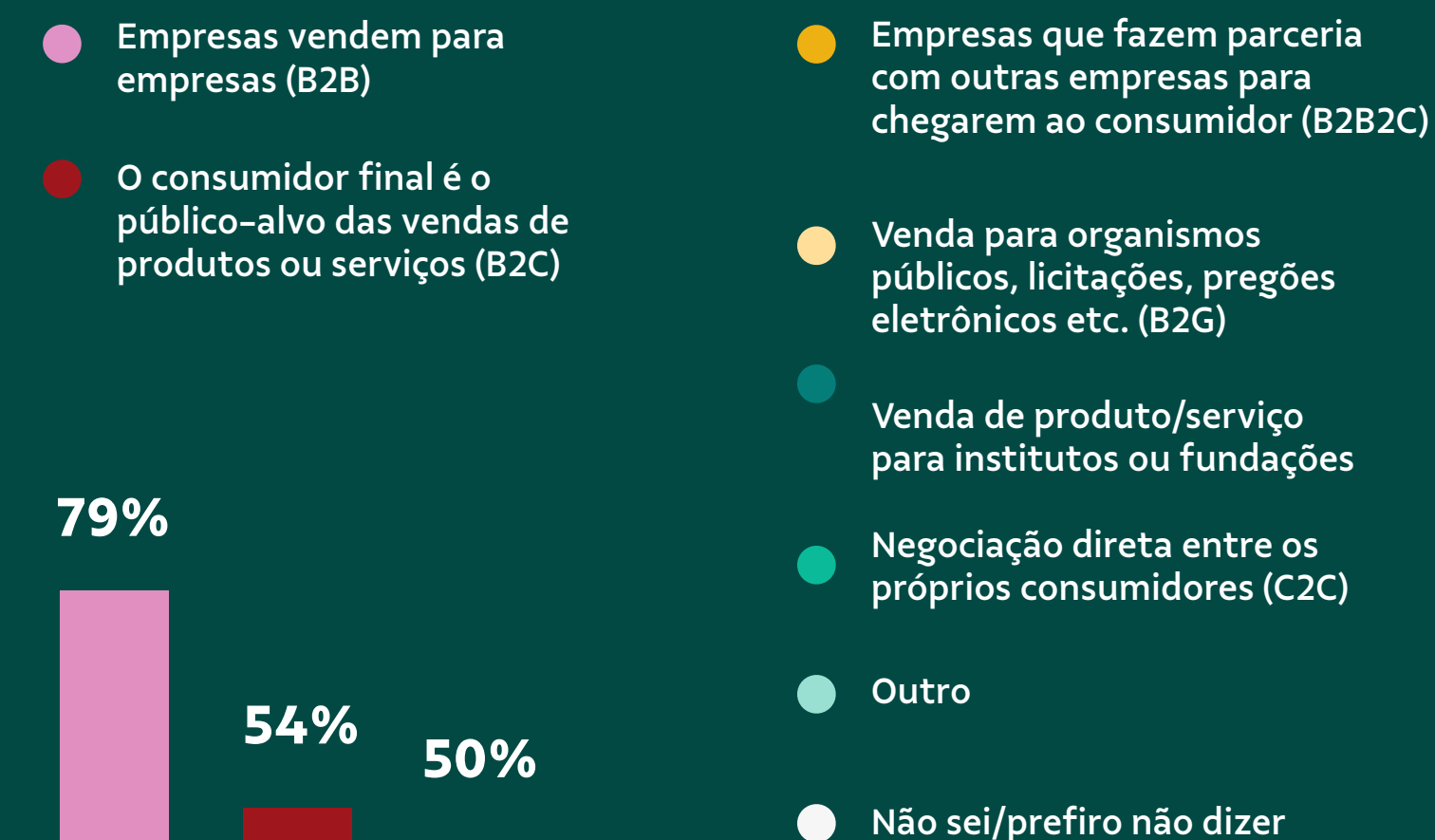
A maioria dos negócios (79%) tem a venda para outras empresas — no modelo B2B — como principal modelo de negócio. Metade da amostra (54%) faz vendas diretas aos consumidores (B2C) e 50% operam via outras organizações no modelo B2B2C, indicando estratégias mais estruturadas.

Em comparação com os dados levantados da amostra na Base de Impacto, **observa-se maior orientação ao poder público como cliente: 35% atuam no modelo B2G, percentual que anteriormente era de 17% na leitura comparativa. Além disso, 16% têm institutos e fundações como clientes — diante de 7% na Base de Impacto.** A monetização está concentrada principalmente em vendas diretas, sendo 64% recorrentes e 49% pontuais. Há também um volume relevante de negócios que atuam com prestação de serviços sob demanda (42%).

No entanto, **um ponto de atenção no comparativo de bases é o aumento significativo de negócios que consideram ou dependem de monetização via doações, patrocínios e editais: atualmente 22%, em comparação a apenas 3% na amostra anterior da Base de Impacto.**

Modelo de negócio

Base 114



Monetização

Base 114



Gestão e Governança

A maioria dos negócios (73% da amostra) realiza acompanhamento financeiro com o olhar para o planejado *versus* realizado. Metade declara possuir estruturas de planejamento e acompanhamento de implementação de estratégias (55%), bem como processos de avaliação e monitoramento de resultados (54%) — considerando, aqui, a gestão do negócio em sua dimensão tradicional. Os dados relacionados ao monitoramento e à mensuração de impacto foram analisados separadamente e trazem resultados distintos.

É interessante observar que, apesar de poucos negócios estarem estruturados como S.A. ou apresentarem faturamento regular, 33% declaram contar com conselhos ativos e participativos, e 32% afirmam compilar e divulgar resultados regularmente.

A análise qualitativa, contudo, **suscita questionamentos sobre o nível de letramento conceitual em alguns desses temas**, especialmente ao se observar a forma como determinadas práticas são compreendidas e incorporadas pelos respondentes.

Acompanhamento financeiro (planejado *versus* realizado)

Base 114

- 73% Sim
- 22% Não
- 5% Não sei / prefiro não dizer

Práticas Incorporadas

Base 114



- 69% Incentivo à inovação a partir das ideias e contribuições da equipe



- 68% Promove reuniões e espaços para discussão e tomada de decisões coletivas



- 55% Elabora e executa planos de ação para acompanhamento da estratégia traçada



- 54% Monitora e avalia continuamente os processos e resultados para ajustes



- 33% Têm conselhos ativos e participativos



- 32% Compila dados em relatórios e divulga de forma regular e transparente os resultados



- 12% Ainda não temos práticas de gestão implantadas

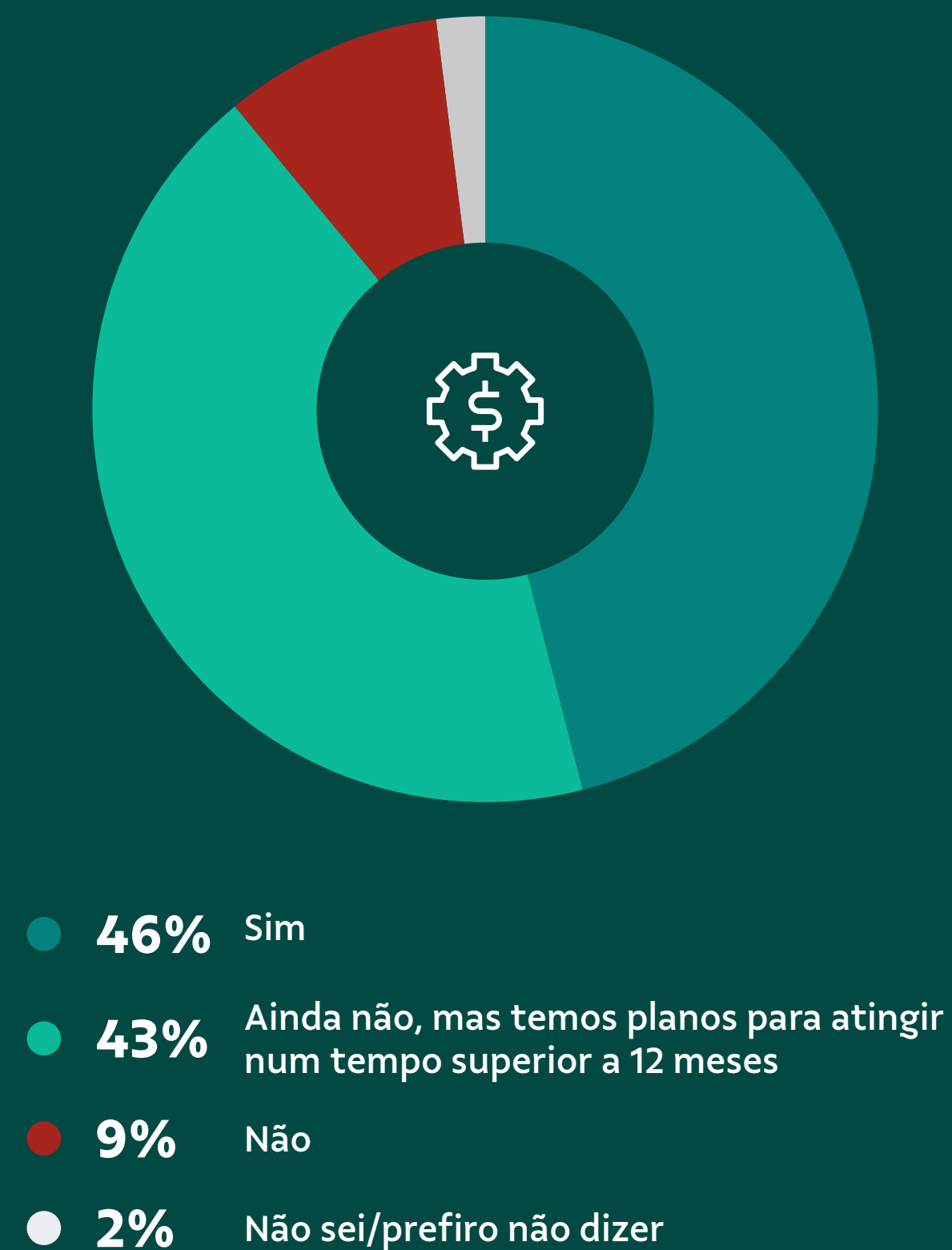
Amadurecimento financeiro

A relação entre faturamento (se vendem) e sustentabilidade (se conseguem se manter) indica que a maioria dos negócios já vende, mas nem todos conseguem se manter financeiramente apenas com a receita gerada. **Mais da metade (52%) ainda não se considera financeiramente sustentável, embora 56% tenham faturado acima de R\$ 100 mil no último ano e 33% até R\$ 100 mil.** Apenas 11% declararam não ter faturado no período.

Nas entrevistas qualitativas, essa instabilidade também aparece de forma recorrente. **Muitos empreendedores relatam oscilações significativas no volume de faturamento ao longo dos últimos anos: há negócios que já operam com recorrência suficiente para se manter, enquanto outros permanecem “na corda bamba”, em busca de maior previsibilidade e estabilidade financeira.**

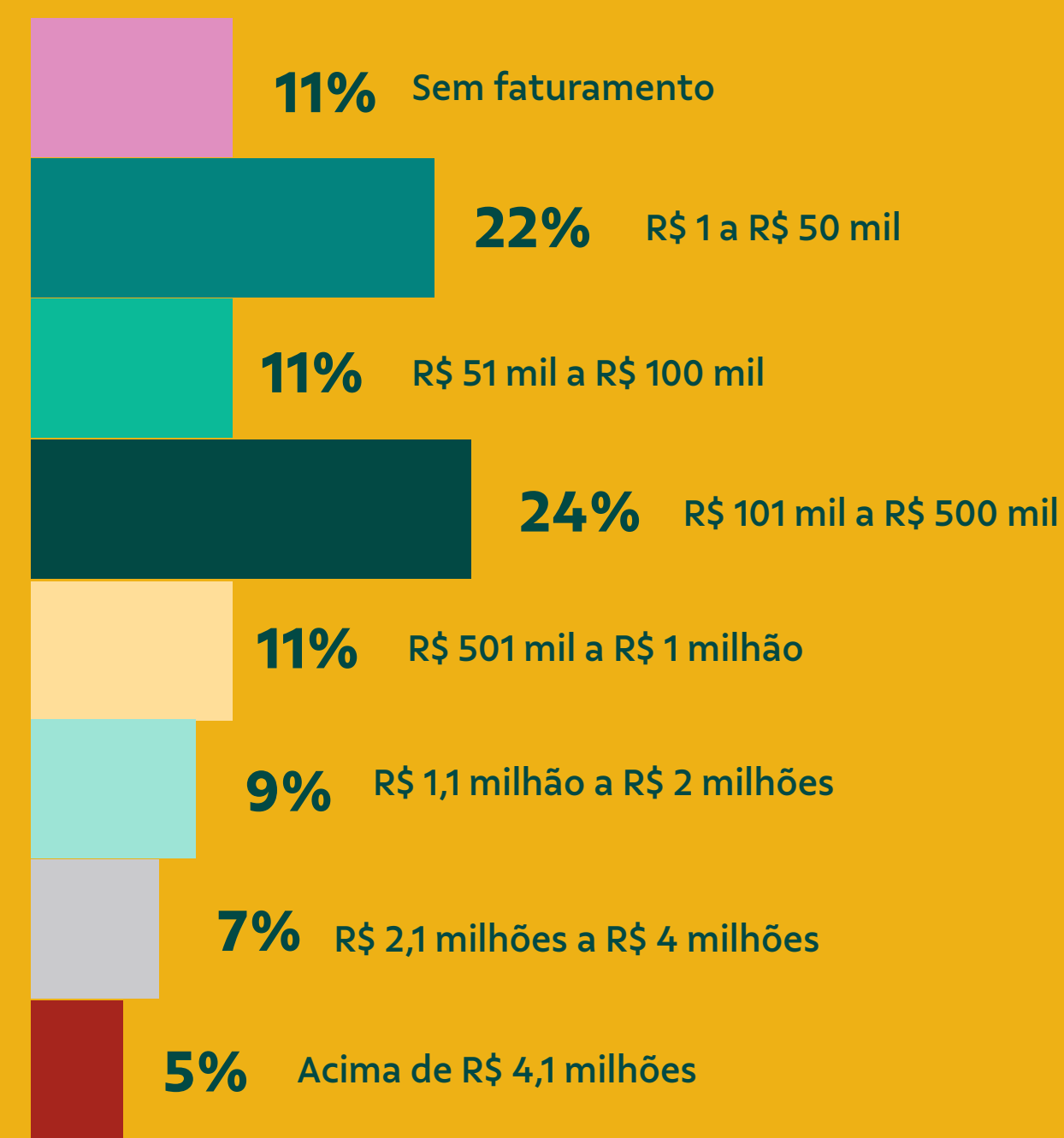
O negócio é sustentável financeiramente

Base 114



Faturamento

Base 114



Desafios de acesso e estratégia de captação

Observa-se uma dependência relevante de recursos não reembolsáveis (68%). Ao mesmo tempo, uma parcela significativa dos negócios já acessa instrumentos financeiros mais próximos do mercado tradicional, como empréstimos (42%), participação societária (20%) e dívida conversível (16%), o que indica processos de amadurecimento e diversificação das fontes de financiamento — considerando que muitos dos programas incluem recursos financeiros e, em alguns casos, apoio ao acesso a capital por diferentes mecanismos. Já no olhar sobre captação de recursos, segue o destaque para os 33% dos negócios captando acima de R\$ 1 milhão e outros 27% que não buscam investimentos diretos.

Financiamento

Base 114



68%

Doações e recursos não reembolsáveis (*grants* e verbas de fomento)



42%

Empréstimo



20%

Participação (*equity*)



16%

Dívidas conversíveis em participação



11%

Meu negócio nunca recebeu financiamento

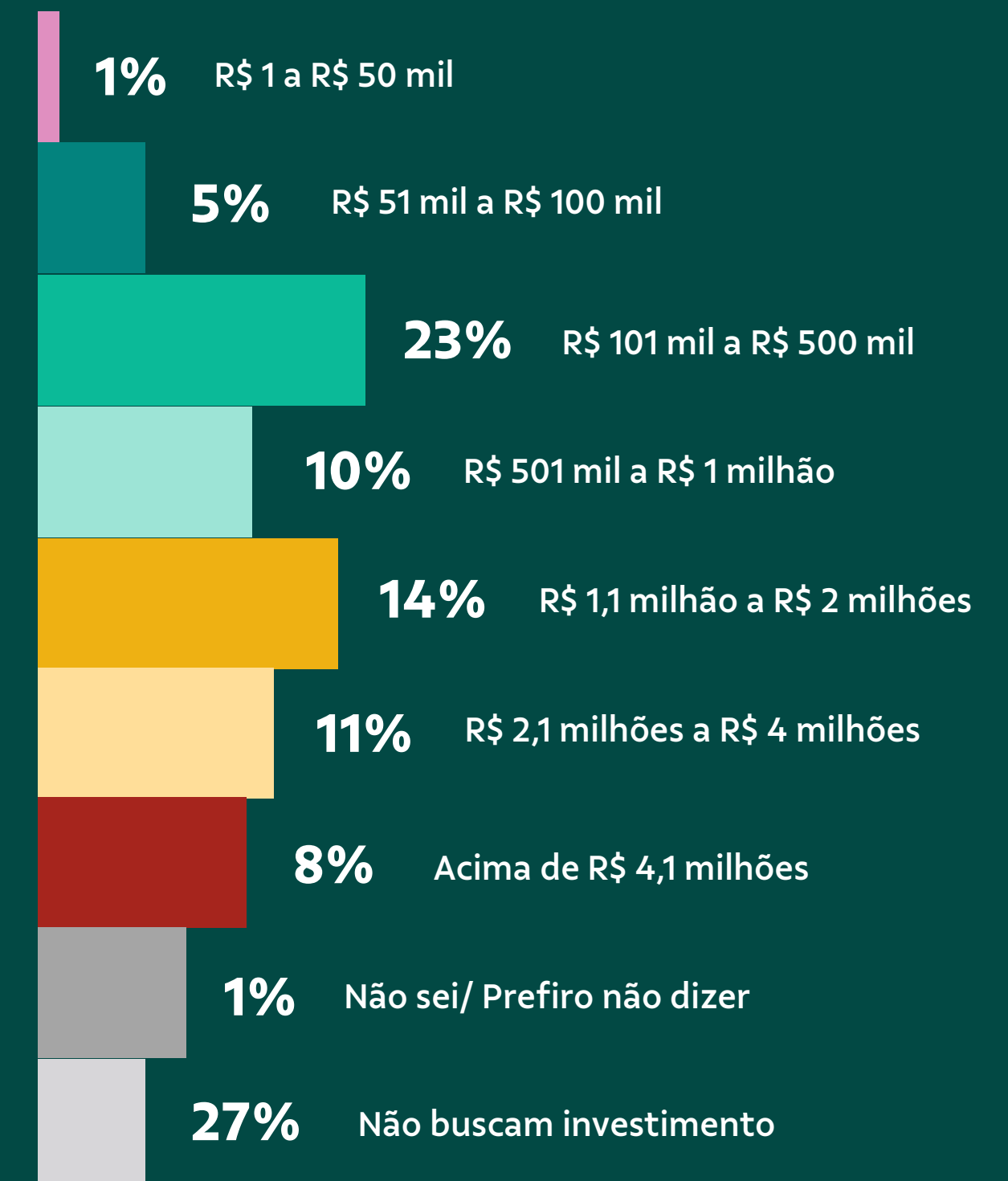


3%

Não sei/prefiro não dizer

Investimento buscado

Base 114



Impacto

Visão para os setores de impacto

Mais de um terço dos negócios cita o ODS 12 — Consumo e Produção Sustentáveis. Um quarto indica atuação relacionada ao ODS 02 — Fome Zero e Agricultura Sustentável — e um em cada cinco menciona o ODS 09 — Indústria, Inovação e Infraestrutura. Esse perfil indica que os negócios de impacto analisados concentram sua atuação principalmente na transformação de modelos produtivos e de consumo.

Entre as cadeias produtivas mais impactadas destacam-se açaí, cacau, castanha-do-pará, outras palmeiras e produtos florestais não madeiros, que representam a maior parte das iniciativas apoiadas (77%).

Cadeias produtivas impactadas

Base 114



Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Base 114



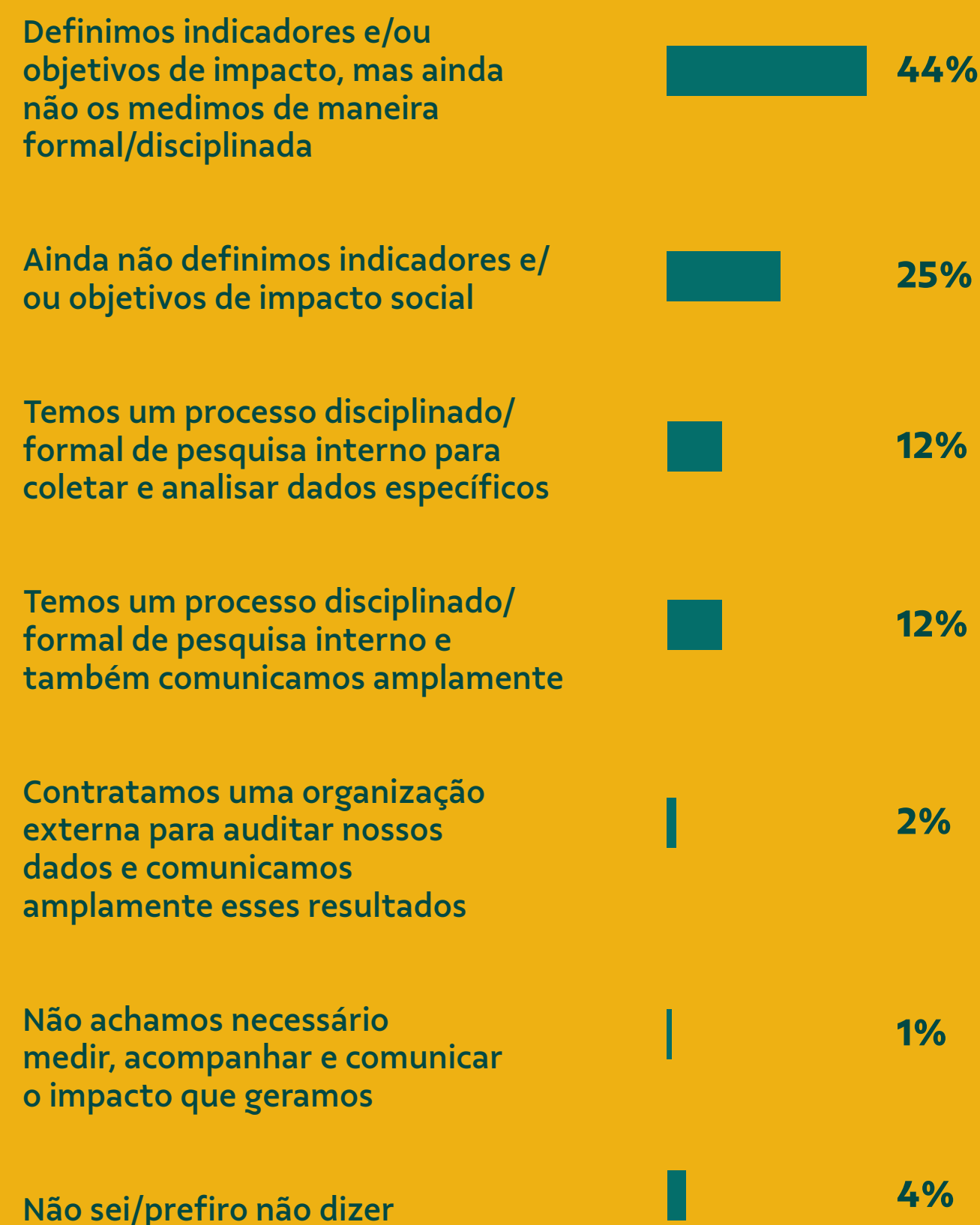
Impacto ainda pouco mensurado

O impacto está presente como intenção e discurso, mas ainda não se traduz plenamente em rotinas estruturadas de mensuração. **Na base analisada, 69% dos negócios não realizam a medição sistemática de seus impactos: 25% não possuem indicadores definidos e 44% afirmam tê-los, mas não os mensuram de forma recorrente.**

Apenas 26% dos negócios contam com processos formais de acompanhamento de impacto — internos ou auditados —, indicando que este aspecto ainda está restrito a uma parcela pequena dos negócios. No histórico acompanhado pela Base de Impacto, os resultados se mantêm em patamar semelhante, dentro das margens de erro, o que sugere um padrão recorrente no nível de maturidade relacionado à mensuração de impacto.

Acompanhamento de Impacto

Base 114



Escuta de Campo

“O impacto começa com as mulheres. Elas se veem representadas, fortalecidas, ganham renda e mantêm viva a cultura delas. Isso também evita que busquem outras atividades que poderiam trazer risco ao território.”

→ Empreendedor

“Acreditamos que quando a Associação trabalha dando condições dignas para as famílias permanecerem nas comunidades, protegendo a floresta, estamos fortalecendo a identidade dessas pessoas.”

→ Empreendedor

“O negócio avança na estruturação de indicadores de impacto, como número de famílias atendidas, hectares preservados ou regenerados e aumento da renda média dos produtores.”

→ Empreendedor

“Impacto sempre foi nossa primeira bandeira. A tecnologia era só o meio para dar escala ao impacto — não o contrário.”

→ Empreendedor

Ecosistema de impacto e programas de apoio

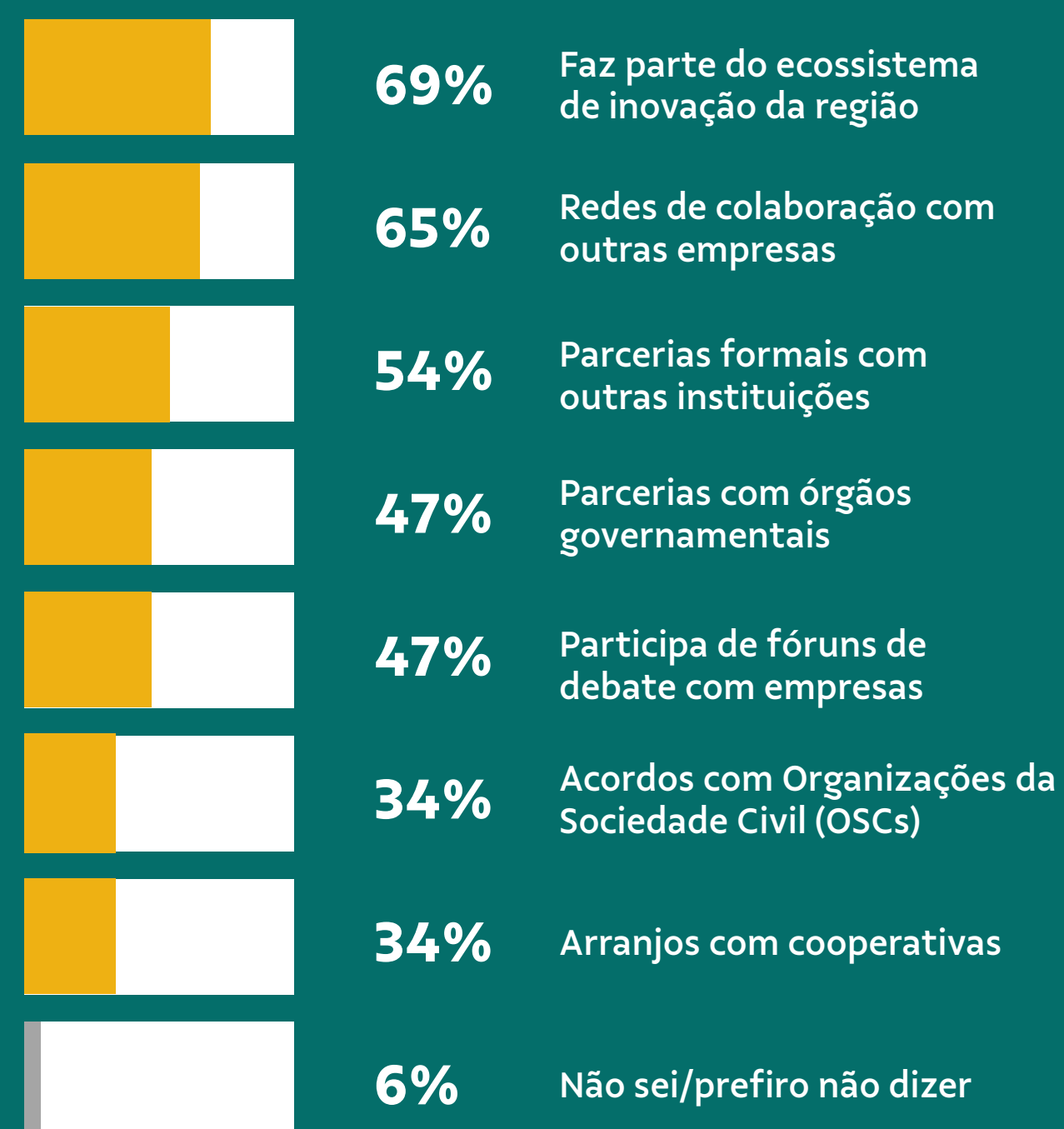
Inserção no ecossistema e efeitos dos programas de apoio

Os dados indicam forte inserção dos negócios no ecossistema de impacto e inovação. A maioria participa ativamente do ecossistema regional (69%), mantém redes de colaboração com outras empresas (65%) e estabelece parcerias formais com instituições (54%) e com o poder público (47%).

A relevância da participação em programas é amplamente reconhecida: **72% afirmam que essas iniciativas contribuíram significativamente para o desenvolvimento do negócio. Esse impacto demonstra caráter duradouro, já que 55% relatam que os avanços permanecem de forma consistente** e outros 30% indicam permanência parcial. Os resultados sugerem que, para a maior parte dos negócios, os programas geram efeitos estruturantes e não apenas pontuais.

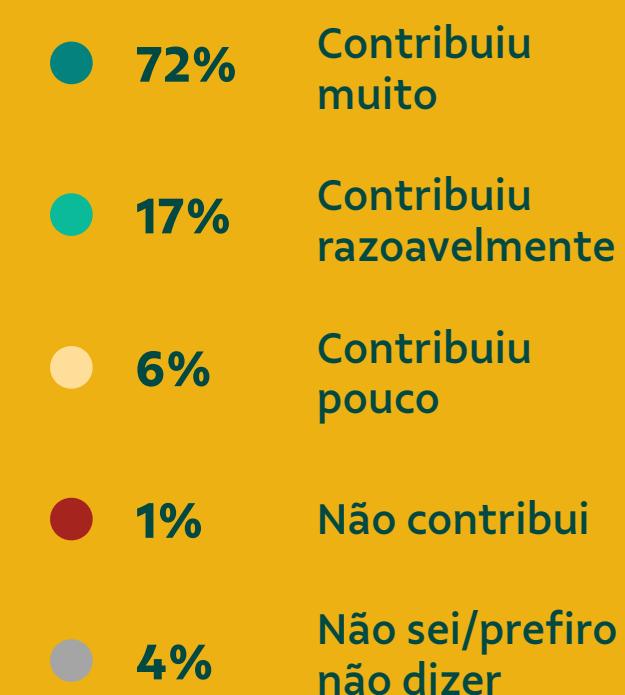
Relacionamento com o ecossistema

Base 114



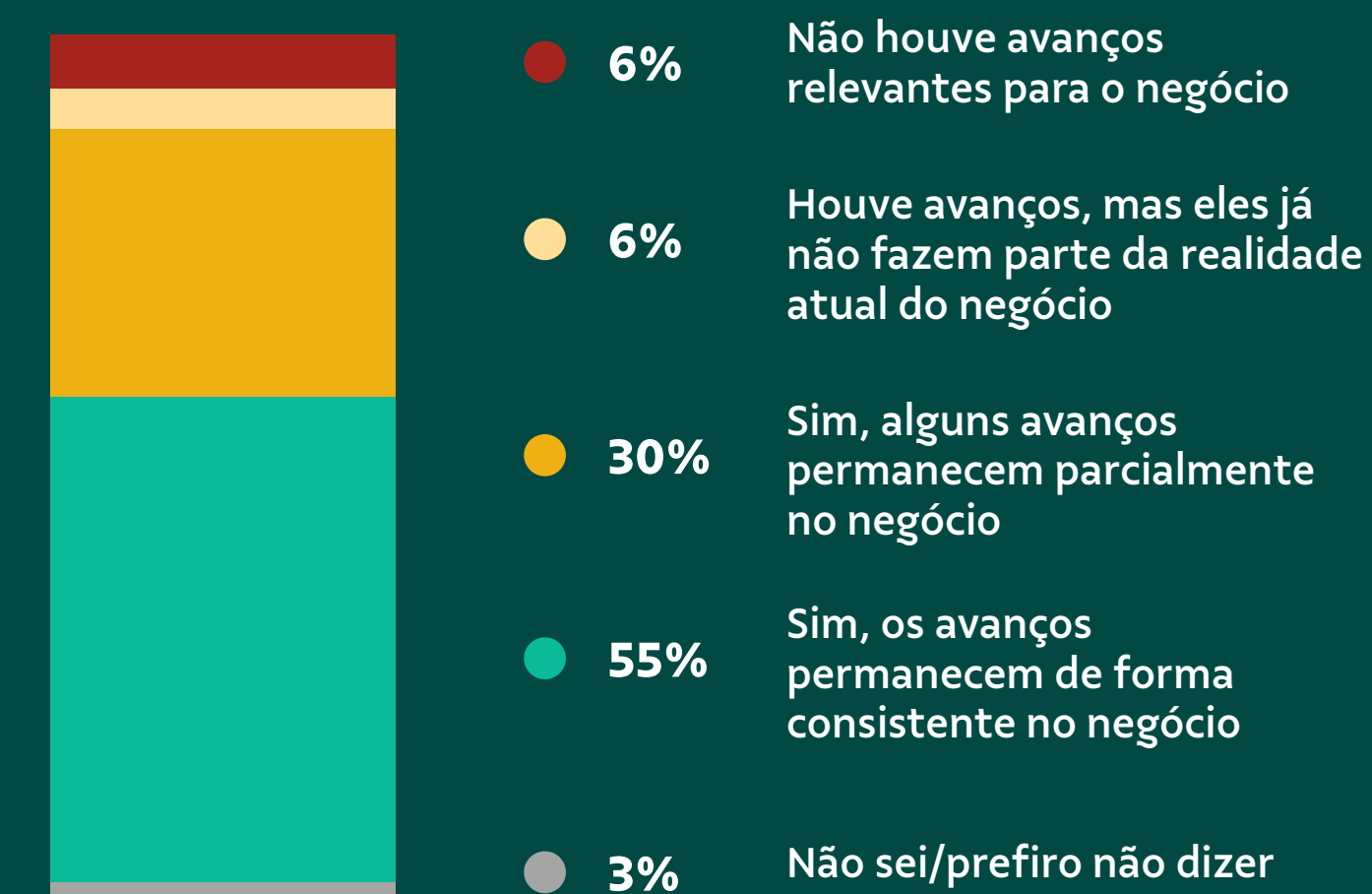
Relevância dos programas para os negócios

Base 114



Permanência dos avanços alcançados com os programas

Base 114



Ecosistema de impacto e programas de apoio

Impactos diferenciados da participação nos programas

A percepção sobre a contribuição dos programas para o desenvolvimento dos negócios é elevada, mas não uniforme entre os eixos analisados. As maiores contribuições concentram-se em visibilidade e comunicação (58%), resultados socioambientais (57%) e apoio a produtos/serviços (55%).

Em um leve contraste, gestão financeira (44%) e avaliação e monitoramento de impacto (42%) apresentam os menores percentuais de respostas “contribuiu muito”. Ao observar os respondentes que marcaram “contribuiu pouco”, nota-se que gestão financeira e captação de recursos (21%) e avaliação e monitoramento de impacto (20%) concentram os maiores pesos negativos. Por outro lado, a opção com menor índice de “não contribuiu” (2%) foi desenvolvimento da estratégia e da governança da organização.

Relevância dos programas para os negócios

Base 114



58%

afirmam que “contribuiu muito” para aprimorar e desenvolver a visibilidade e a comunicação da organização



57%

afirmam que “contribuiu muito” para alcançar os resultados e os impactos socioambientais almejados



55%

afirmam que “contribuiu muito” para aprimorar e desenvolver os produtos e/ou serviços da organização



53%

afirmam que “contribuiu muito” para aprimorar e desenvolver as pessoas e a cultura da organização



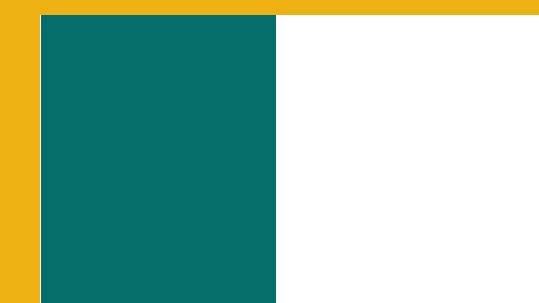
52%

afirmam que “contribuiu muito” para aprimorar e desenvolver a estratégia e a governança da organização



46%

afirmam que “contribuiu muito” para aprimorar e desenvolver a cadeia de valor e a gestão ambiental da organização



44%

afirmam que “contribuiu muito” para aprimorar e desenvolver a gestão financeira e a captação de recursos da organização



42%

afirmam que “contribuiu muito” para aprimorar e desenvolver a avaliação e o monitoramento da organização

Ecosistema de impacto e programas de apoio

Autopercepção de Maturidade: Lógica de mercado

Os empreendedores foram convidados a avaliar suas percepções sobre o nível de maturidade e desenvolvimento dos negócios. **O maior grau de clareza aparece na definição de quem são os principais clientes e usuários: 82% indicam “muita clareza”, sem registro de respostas negativas nesse item. Em contraste, os canais de venda demonstram menor consolidação: 46% apontam “muita clareza”, enquanto 45% permanecem em “alguma clareza” e 9% relatam pouca ou nenhuma clareza.** A definição de preços também apresenta variabilidade, com 49% indicando “muita clareza” e 46% “alguma clareza”.

O conjunto dos dados sugere que a clareza está mais avançada nos elementos centrais do negócio — como cliente e público-alvo — do que nos aspectos operacionais e estratégicos. Ainda assim, é importante apontar que na prática da gestão há

correlações relevantes entre essas dimensões, como a relação entre público-alvo, perfil de clientes e a eficiência de canais de venda.

Sobre clientes e usuários

Base 114

- têm muita clareza sobre principais clientes e usuários do negócio
- têm muita clareza do que faz seus clientes/usuários comprarem seus produtos/serviços
- têm muita clareza sobre seu público-alvo

82%

71%

71%

Sobre canais de venda

Base 114

- têm muita clareza sobre os canais de venda que usam
- têm alguma clareza sobre os canais de venda que usam

46%

45%

Sobre precificação dos produtos/serviços

Base 114

- têm muita clareza sobre como definem seus preços
- têm alguma clareza sobre como definem seus preços

49%

46%

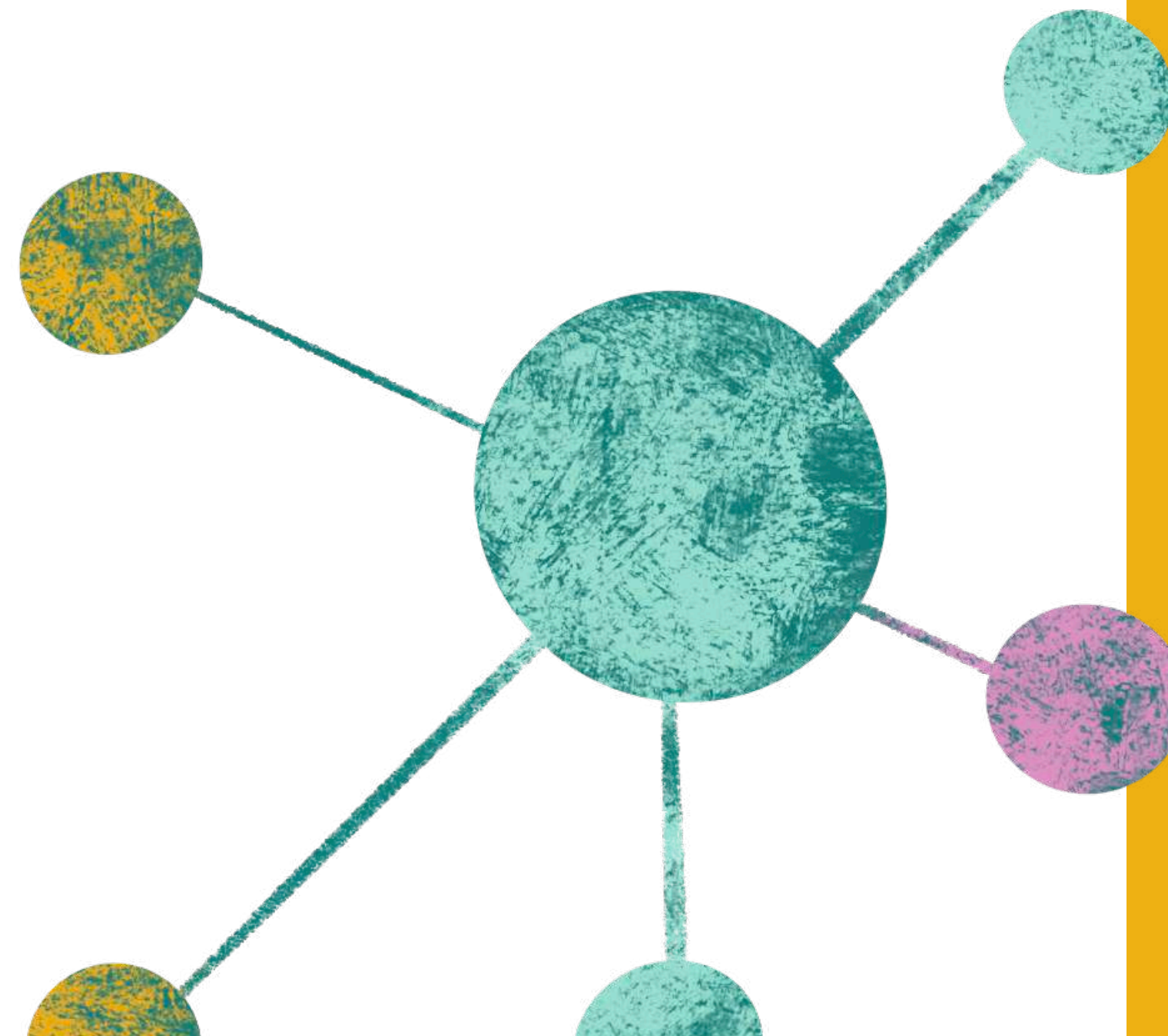
Ecosistema de impacto e programas de apoio

Autopercepção da Equipe: competências internas

A autoavaliação das equipes é amplamente positiva, com níveis de concordância superiores a 80% em todos os itens analisados. O principal destaque está na capacidade de trabalhar em conjunto para resolver problemas complexos: 54% indicam “concordo muito” e 37% “concordo”, totalizando 91% de concordância. De forma semelhante, 92% afirmam que a equipe supera desafios inesperados com flexibilidade — sendo 47% em “concordo muito” e 45% em “concordo” — o que evidencia percepções de resiliência e adaptabilidade.

Também são elevadas as avaliações quanto à capacidade de apresentar soluções eficazes (88% de concordância) e à identificação rápida de problemas (89%). No entanto, quando se trata de realizar análises aprofundadas antes da tomada de decisão, embora a concordância permaneça alta (84%),

observa-se maior concentração de respostas em “concordo pouco” (14%). No item relacionado à identificação rápida de problemas, 10% assinalaram “concordo pouco”. A ausência de discordância explícita pode indicar um viés de autoavaliação positiva. Ainda assim, **o padrão dos percentuais sugere que as equipes se percebem mais fortes na colaboração e na execução do que na análise estruturada e sistemática dos problemas.**



Performance das equipes

Base 114

54% concordam muito e 37% concordam que a equipe trabalha bem em conjunto para resolver problemas complexos

47% concordam muito e 45% concordam que a equipe supera desafios inesperados com flexibilidade

39% concordam muito e 49% concordam que a equipe apresenta soluções eficazes para os problemas detectados

31% concordam muito e 58% concordam que a equipe identifica rapidamente os problemas que surgem

31% concordam muito e 53% concordam que a equipe analisa com profundidade os problemas antes de agir



2

**Aprendizados
para Ecossistema**

Aprendizados para Ecossistema

Importância do perfil dos empreendedores nos diagnósticos

1

Inovação e execução evoluem mais rapidamente do que estruturas de governança

5

Crescimento percebido como caminho para sustentabilidade financeira

9

Visões estratégicas dos empreendedores sobre os programas

2

Expansão é desejo, mas faltam recursos e estrutura

6

Território local: compartilhamento de decisões ainda são desafios

10

Escala e estágio da jornada do negócio não trazem clareza de maturidade

3

Contribuição dos apoios recebidos e impactos de longo prazo são mais relevantes nas fases de estruturação de negócio

7

Posicionamento de marca, narrativa e canais de comunicação são gargalos

11

Claro alinhamento entre problema e solução

4

Faturamento e financiamento não garantem sustentabilidade financeira

8

Negócios que ajudam a desenvolver outros negócios

12

Importância do perfil dos empreendedores

O **perfil do empreendedor** por trás da solução e/ou do negócio exerce papel relevante na jornada dentro do ecossistema de impacto e, de forma clara, influencia a maneira como esses atores analisam e navegam os programas oferecidos pelo mercado — especialmente considerando um grupo de negócios que já passou por dois ou três serviços oferecidos pelos dinamizadores do ecossistema.

Por outro lado, programas e financiadores tendem, naturalmente, a pesar nos filtros e critérios de negócio para criação e planejamento de seus processos; avaliando e destacando em seus critérios de seleção a solução, o território e/ou as temáticas de impacto de suas pautas. No mergulho das entrevistas qualitativas, em conjunto com a escuta dos parceiros do ecossistema e os diferentes recursos e apoios oferecidos, vemos o desafio de seleção e customização de apoios considerando o perfil do empreendedor.

Importância do perfil dos empreendedores nos diagnósticos

Há, contudo, um pedido recorrente — e também uma oportunidade — de reorganizar e estruturar os apoios a partir de uma compreensão mais aprofundada do perfil e da maturidade dos empreendedores em detrimento do foco maior na solução. Como veremos a seguir no tópico 2.2., os dados de maturidade podem estar mais atrelados ao perfil do empreendedor e à sua experiência do que, necessariamente, ao retrato do momento financeiro do negócio.

Com isso em mente, é possível extrapolar as leituras quantitativas e perceber que características agrupadas dos empreendedores vão determinar as expectativas e o relacionamento com o ecossistema de impacto.

Para fins de análise, traçamos três perfis de empreendedores, que podem resultar em caminhos distintos de relacionamento com os programas.

Os 3 perfis são:



Perfil 1

O executor

Experiência em negócio



Perfil 2

O entusiasta

Experiência em solução



Perfil 3

O agregador

Experiência em território

Importância do perfil dos empreendedores



Perfil 1

O executor

Experiência em negócio

Empreendedores com trajetória de administração, histórico em gestão de negócios, modelagem de startups, captação de investimentos, venda de empresas e/ou liderança de equipes. Demonstram repertório empresarial estruturado, mas podem enfrentar desafios na compreensão e no relacionamento com o ecossistema de impacto e suas dinâmicas específicas.

“Foi uma conquista pessoal (o conhecimento sobre negócios) que eu fui aprendendo e percebendo. Eu tive algumas experiências de ser executivo em outras empresas. Depois da experiência que tive no Negócio de Impacto, eu vi que estava muito bem preparado. Você aprende. À frente de uma empresa, a gente aprende muito.”

→ Empreendedor

“Apesar de o time ter uma experiência executiva bastante grande, ainda estamos no ‘juvenil’ em termos de startup. Levamos vantagem na maturidade e na experiência do time, mas tínhamos uma desvantagem — que os programas ajudaram a superar — que era, de fato, operar uma startup. São vários caras com bastante experiência de mercado, mas que nunca tinham operado efetivamente uma startup, desde a construção de um pitch deck. Estávamos acostumados a atuar em grandes companhias. Operar uma companhia menor, em que a gente faz tudo, é um desafio. Então, acho que essa aceleração da jornada ajuda muito nesse sentido.”

→ Empreendedor

“O caminho que estou pontuando tem uma eficiência diferente, baseada na relação que tenho com os empreendedores há muito tempo — e como empreendedor também. Então, a pergunta que precisamos fazer é outra... Falamos pouco de M&A, de exit. Isso tem que ser falado. E não quando a empresa está grande — tem que ser falado no dia zero, entendendo por que é importante isso.”

→ Empreendedor

Importância do perfil dos empreendedores



Perfil 2

O entusiasta

Experiência em solução

São “equipes”, empreendedores que são especialistas em suas próprias soluções, que tendem a entrar na jornada de impacto com esse conhecimento técnico, com times enxutos e com características de concentração de funções e atividades.

“Em 2026, queremos muito aumentar nossa presença em outros estados do Sul e Sudeste. Quero muito aumentar o time, deixar de ser ‘euequipe’. Então, graças à COP, a gente teve muitas oportunidades. Três pessoas querem ser sócias, estamos analisando. Nos aproximamos de um fundo filantrópico internacional que quer começar a investir. Queremos muito lançar novos produtos.”

→ **Empreendedor**

“Hoje eu sou o sócio majoritário. Sócios entraram e saíram, e eu fui começando de novo. Edital, pesquisa e parceria são fundamentais: nós sabemos que hoje não conseguimos viver sem.”

→ **Empreendedor**

“O melhor apoio não foi o dinheiro; foi alguém chegar aqui e dizer: ‘Isso aqui está bagunçado, vamos arrumar!’”

→ **Empreendedor**

“Tomar decisões sozinho é a parte mais complexa. Porque, principalmente nesse início, temos um trabalho primário, e esse acaba sendo um trabalho secundário. Além de desenvolver as soluções, é preciso resolver toda essa parte burocrática, de imposto, gestão etc. Eu desconhecia como funcionavam essas questões. Imposto é algo que todo brasileiro precisa ter noção; empreendedorismo é outra pauta que a gente também precisa ter noção.”

→ **Empreendedor**

Importância do perfil dos empreendedores



Perfil 3

O agregador

Experiência em território

São empreendedores com liderança nos territórios, com foco no desenvolvimento local e histórico, no relacionamento com comunidades e os desafios locais, com conhecimento e acesso a instrumentos públicos, filantropia e outros recursos específicos da temática que atuam, com pouca visão de solução e/ou negócios.

“Nós avaliamos a associação como estratégica (na resolução de problema) e criamos oportunidade para as comunidades poderem comercializar seus produtos no seu local de trabalho. Fazemos isso para todas as cadeias — tanto a borracha, o manejo e a agricultura familiar —, além de ajudar a resolver o problema de implementar as políticas públicas.”

→ Empreendedor

“Hoje, uma das nossas questões é a priorização da valorização da mão de obra local. Quando eu falo em mão de obra, é o ribeirinho que está lá na comunidade, que conhece a comunidade, que sabe o que tem, que sabe a real necessidade. Então, o foco é priorizar as pessoas: barqueiro, piloto, condutor.”

→ Empreendedor

“A gente não tinha nada além do CNPJ. Fomos aprender tudo do zero sobre ser um negócio no território. O edital foi o que nos fez começar. Sem ele, o projeto não existiria.”

→ Empreendedor

“O que oferecemos vai muito além da assistência técnica porque escutamos os produtores, o que eles e a comunidade precisam. Provocamos a participação de todos, não retemos informações só para a gente.”

→ Empreendedor

Importância do perfil dos empreendedores

! Importante notar:

A

Para todos os perfis, há visão positiva e desejo de participar de programas de apoio, desenvolvimento de negócios e captação de recursos. Todos buscam com recorrência os programas.

B

A amostra analisada é composta por empreendedores qualificados e com experiência prévia em múltiplos programas. Trata-se, portanto, de um recorte específico: a maior parte dos negócios de impacto no mercado não acessa tantas oportunidades e não necessariamente se enquadraria nas mesmas condições observadas aqui.

C

Como os perfis estão associados à experiência acumulada, eles não são fixos. Um mesmo empreendedor pode transitar entre diferentes perfis ao longo da sua trajetória — inclusive em função do estágio ou da natureza do negócio atual, que pode não ser seu primeiro empreendimento.



Visões e Estratégias sobre os programas

Visões estratégicas dos empreendedores sobre os programas

O perfil do empreendedor determina a expectativa e a forma como ele conduz sua relação com os financiadores e dinamizadores. A partir do repertório que ele traz para sua participação no programa, expectativas e demandas podem variar.

A identificação dessas persona pode ajudar a entender a maturidade das demandas, a qualificação e a profundidade de algumas temáticas, assim como necessidades práticas da gestão do negócio e do tempo de dedicação aos programas.

O executor

Experiências em negócio

Demandas

- Capacitação de equipes.
- Capacitação aprofundada em demanda específica.
- Recurso para uso específico dentro do negócio.
- Relacionamento com clientes diretos.
- Relacionamento com outros negócios para gerar negócios mutuamente.
- Visibilidade e validação no ecossistema de impacto.
- Pesquisa e desenvolvimento.



Expectativas

Mais clareza nas entregas, nos formatos e na profundidade dos programas para traçar a estratégia de aplicação e de participação pessoal e/ou dos times. Precisam de clareza quanto ao calendário e às oportunidades.

O entusiasta

Experiências em solução

Demandas

- Resolução concreta de problemas atuais.
- Mentorias e consultorias “mão na massa”.
- Equipe temporária, mais um braço de apoio para times enxutos.
- Recursos estratégicos para desenvolvimento do negócio e contratações de time.
- Visibilidade e relacionamento com o ecossistema.
- Suporte de vendas e comunicação.
- Pesquisa e desenvolvimento.



Expectativas

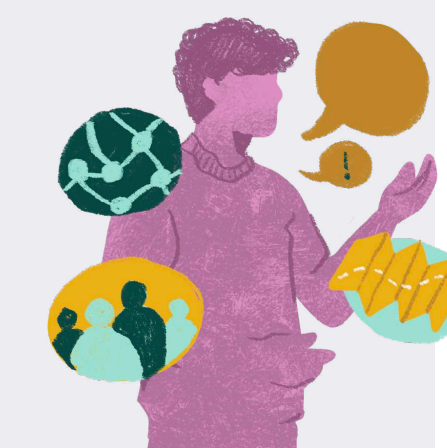
Horas de dedicação e nível de relacionamento direto com os profissionais para compreender a dimensão do suporte e o quanto a entrega pode aliviar a sobrecarga de atividades.

O agregador

Experiências em território

Demandas

- Recursos financeiros para sustentabilidade da solução.
- Mentoria e consultoria para estruturação e gestão.
- Formalização e estruturação de processos e das cadeias.
- Oportunidades de vendas e comercialização.
- Visibilidade e relacionamento com o ecossistema.



Expectativas

Buscam compreender os recursos oferecidos — valores, tempo e possibilidades de uso — para garantir fluxo de produção e vendas de produtos e/ou a manutenção de um time dedicado, além de estruturação da organização.

Visões e Estratégias sobre os programas

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12

Importância do perfil dos empreendedores nos diagnósticos

Entender o momento do negócio e os desafios do território são práticas recorrentes no mercado, mas ainda há margem para aprofundar os perfis dos empreendedores. O retrato do negócio e do contexto, por si só, pode não trazer clareza sobre as dores e desafios a serem endereçados pelos apoiadores. Há, ainda, conhecimentos e competências dos próprios empreendedores que precisam ser avaliados como oportunidade de apoio e/ou de customização das ajudas oferecidas.

1

Visões estratégicas dos empreendedores sobre os programas

Em um grupo de negócios com recorrência em programas, há empreendedores com trajetória no mercado, no ecossistema, nos territórios e nas soluções. Muitos buscam essa continuidade a partir de autodiagnósticos pessoais e de seus negócios, com o objetivo de compreender melhor quais de suas lacunas atuais os programas podem efetivamente endereçar.

2



Percepções de Maturidade

Assim como o perfil dos empreendedores pode ter grande impacto no relacionamento com os programas e apoios do ecossistema, há também uma particularidade quando se avalia a maturidade dos negócios. Na amostra quantitativa e nas falas das entrevistas qualitativas, tornam-se aparentes os desafios de enquadrar as soluções em um padrão mais tradicional de *startups* e novos negócios. Dados clássicos de maturidade — como estágio da jornada, desenvolvimento das soluções, vendas, faturamento e tamanho da equipe — podem apresentar contradições. Por isso, é interessante avaliar com maior critério as classificações consideradas para compor um mosaico mais consistente de maturidade.

Escala e estágio da jornada do negócio não trazem clareza de maturidade

Estágios de desenvolvimento do negócio nem sempre são indicadores de maturidade. Não à toa, nas estatísticas de impacto, é comum que as soluções se classifiquem como “organização do negócio”, etapa voltada à **estruturação do negócio** para ganho de maturidade. No retrato dos empreendedores desta amostra, 29% se apresentam nessa etapa. Os negócios ainda estão em busca de estruturação de gestão e governança e do desenvolvimento de áreas específicas, independentemente de alguns já apresentarem resultados relevantes em volume de vendas, faturamento e desenvolvimento da solução, por exemplo.

Estruturar o negócio é uma demanda e um desafio já conhecidos; porém, a classificação de maturidade também é um ponto de atenção, porque mesmo negócios em estágios mais avançados se dizem em uma

jornada não linear, que vai e volta, e que os mantém sempre “no limite” da viabilidade, retornando a esse estágio de estruturação com recorrência — principalmente aqueles que visam ao crescimento e à escala. **O fato de que apenas 47% são atualmente viáveis financeiramente e que 73% sigam buscando recursos estruturantes evidencia uma trajetória não linear em busca de estabilidade.**

A baixa incidência de negócios em escala (2%), mesmo com recorrência de acesso a ajudas e programas, reforça que maturidade e estabilidade permanecem como pontos de tensão. Por outro lado, em muitos modelos de negócios de impacto, a própria visão de escala também se transforma. **Maturidade e crescimento podem ser percebidos na busca pelo ponto de equilíbrio financeiro e pela recorrência**, sem necessariamente haver visão ou desejo de escala nos parâmetros tradicionais de *startups* (crescimento acelerado e de base tecnológica), mas sim de **expansão territorial e replicabilidade.**

2.3

Percepções de Maturidade

“Não é uma jornada muito linear. A gente tende a entender os negócios dentro de caixinhas, o que facilita muito para planejar e pensar os próximos passos. Mas entendo que transitamos por tudo, o tempo todo. Você está tracionando, ao mesmo tempo está ideando e, ao mesmo tempo, está em declínio. Estar nos grandes palcos não é estar com uma alta de faturamento. Acho importante ver que somos negócios transeuntes, que vão e voltam; são negócios vivos, voltados para uma regeneratividade. Não adianta tentar nos encaixar em algo que já existe, porque não vai dar certo.”

→ **Empreendedor**

“Para nós, escala não é vender mais. É ter processos que permitam que o impacto aconteça mesmo sem depender da nossa presença diária.”

→ **Empreendedor**

“A escala acontece quando o sustentável custa menos e o degradante custa mais. Sem mudar essa lógica, ninguém escala impacto.”

→ **Empreendedor**

“Apesar dos grandes números, somos uma cooperativa sem fins lucrativos. Quando faturamos R\$ 10 milhões, as sobras foram de R\$ 92 mil; trabalhamos bem no limite. A taxa de administração é bem reduzida para manter essa atratividade, e nem sempre a gente consegue, de fato, ter o melhor preço para o produtor.”

→ **Empreendedor**



Escala e estágio da jornada do negócio não trazem clareza de maturidade

Escala e estágio funcionam mais como ciclos de instabilidade do que como indicadores reais de maturidade: a jornada é cíclica, tensionada pela busca permanente de viabilidade e por redefinições constantes do que significa crescer — muitas vezes menos associada à expansão acelerada mais à capacidade de sustentar impacto com consistência.

3

2.3

Percepções de Maturidade

“Gestão financeira sempre foi uma questão dos negócios é um problema estruturante do Brasil de educação financeira, que sempre merece foco nas acelerações. Porém, dada limitações e tempo e escolhas de prioridade, temos que escolher entre estruturar a gestão financeira e apoiar na estratégia de mercado para garantir a sobrevivência no curto prazo. Em muitos casos, os negócios devem mesmo olhar primeiro para vendas e outras questões antes de conseguir olhar para a governança e gestão financeira, em especial se estão passando pelo Vale da Morte, porque se não, podem criar uma estrutura perfeita financeira para um negócio que nem vai existir em 6 meses porque não existe mercado. A principal dor é mercado: a não visibilidade de quem é o cliente, como ele pagaria e como chegar até ele. Desde a estratégia de precificação até o canal para tracionar, falta clareza sobre para quem estou vendendo, o quê e por quê. Essa ausência de definição — quem é o cliente, como ele paga, como alcançá-lo — soma-se ao desafio de priorização de clientes e canais. No início de um negócio, é bem difícil conseguir fazer bem as duas coisas. Sobre priorização de canal, operar em modelos B2B, B2G e B2C pode ser bastante complexo, sugerimos priorizar e validar (ou não validar) um modelo.”



Carolina Ochoa, sócia e líder de uso da terra do Quintessa

Percepções de Maturidade

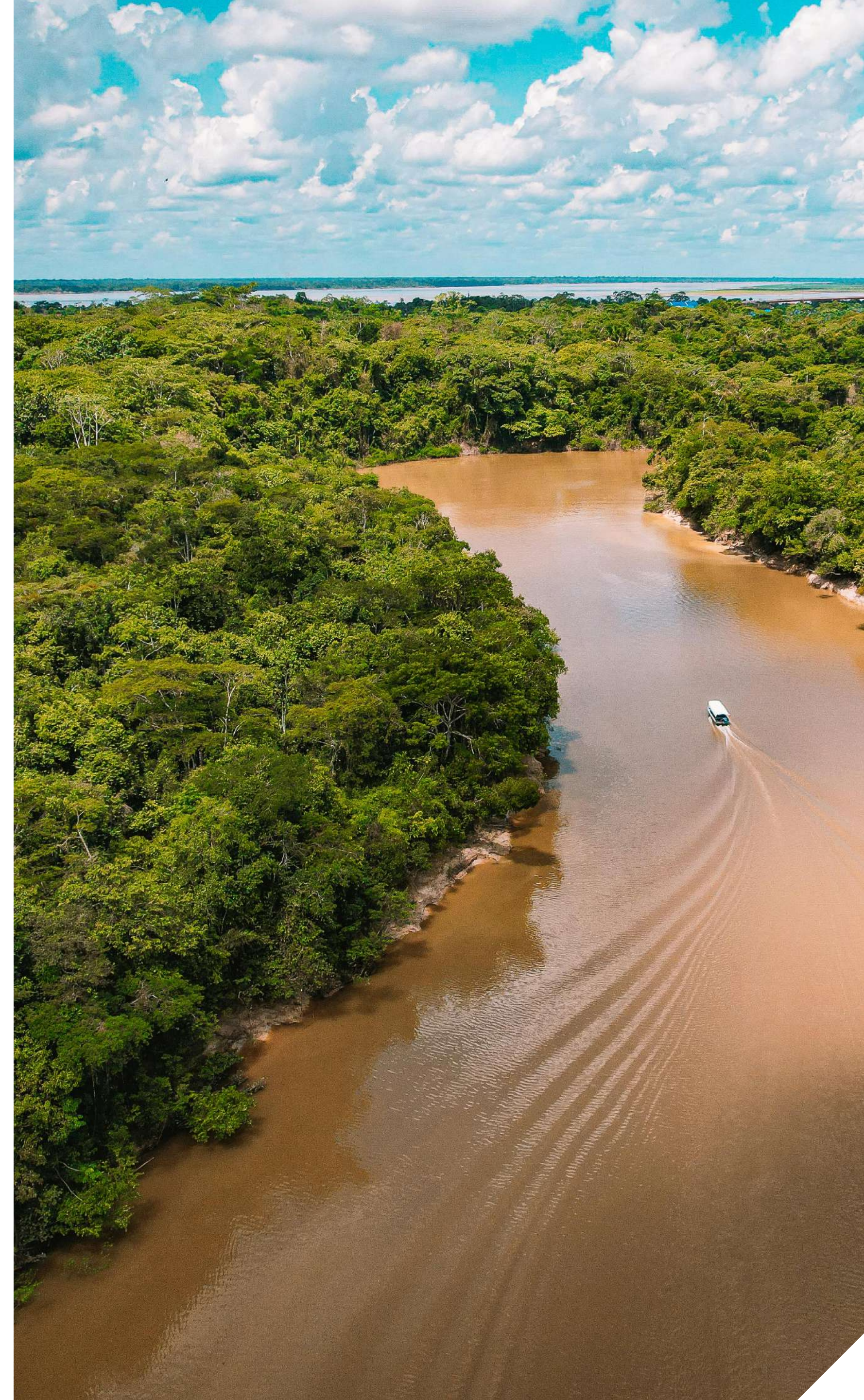
O alinhamento entre problema e solução, assim como a evolução das práticas de gestão, revela que os negócios de impacto mantêm o foco sobretudo na prática, no dia a dia, mais do que nas estruturas de base voltadas ao longo prazo. Problema e solução estão conectados, mas nem sempre são descritos com a mesma precisão conceitual. Da mesma forma, a inovação e a capacidade de execução avançam com maior velocidade do que as estruturas formais de governança. **Esse movimento sugere que a rotina operacional — frequentemente conduzida por equipes enxutas e com múltiplas responsabilidades — tende a priorizar a entrega, a adaptação ao território e a resposta ao mercado, em detrimento do planejamento estruturado, da visão de futuro e da institucionalização da gestão.**

Claro alinhamento entre problema e solução

Os dados indicam um elevado grau de coerência entre o problema identificado e a solução proposta pelos negócios de impacto. Em 87% dos casos, o problema é

apresentado como social, ambiental ou territorial, e a solução incorpora diretamente essa dimensão de impacto. Isso demonstra que, para a ampla maioria dos empreendimentos analisados, o propósito está integrado ao modelo de atuação e não aparece como elemento acessório. Ainda assim, 9% dos negócios não conectam claramente o problema à solução, e 4% não descrevem essa relação de forma compreensível, revelando uma fragilidade pontual na clareza das formulações.

Observa-se também que os empreendedores tendem a apresentar com mais consistência o “como resolvem” do que o “como definem o problema”, evidenciando pontos de melhoria na narrativa. Por exemplo, em ambientes de captação de investimento, essa fragilidade pode reduzir o poder de convencimento e a percepção de maturidade sobre o cenário e, potencialmente, sobre os impactos positivos gerados.



2.3

Percepções de Maturidade

“Contribuímos para o melhor uso da terra, queremos atacar 100 milhões de áreas degradadas no Brasil para torná-las produtivas e gerar retorno econômico.”

→ Empreendedor

“Nós avaliamos a associação como estratégica porque geramos oportunidade; criamos oportunidade para as comunidades comercializarem seus produtos no seu local de trabalho, em todas as cadeias — borracha, manejo, agricultura familiar. Esse é o problema que o negócio resolve. Além disso, implementar as políticas públicas para as famílias também é outro grande resultado que a gente compreende que existe.”

→ Empreendedor

“Resolvemos a falta de acesso ao mercado por parte dos agricultores que estão isolados; democratizamos esse acesso. Trabalhamos contra o desmatamento e pela valorização do conhecimento ancestral. Escutamos o povo e valorizamos isso.”

→ Empreendedor



Claro alinhamento entre problema e solução

Há muita maturidade nas definições de problema e solução. A lógica que conecta o problema à solução e orienta o modo de atuação dos negócios não se apresenta apenas como o preenchimento de uma lacuna de mercado, mas como uma expressão concreta de propósito, que conecta pessoas, territórios e cadeias.

4

Inovação e execução evoluem mais rapidamente do que estruturas de governança

Existe um descompasso entre a capacidade de inovar e executar a solução e a implantação da governança, indicando que a maturidade da gestão nos negócios ainda se constrói de forma não linear ao longo da jornada e pode estar muito dependente da entrada de recursos externos e formalizações de investimento. As práticas de gestão mais incorporadas, segundo os negócios, são o incentivo à inovação a partir das ideias e contribuições da equipe (69%) e a promoção de reuniões e tomada de decisões coletivas (68%). Esse padrão é mais recorrente nas fases de Organização do Negócio e Tração, que, somadas, concentram 58% dos negócios — aspecto que dialoga com a necessidade de respostas rápidas às mudanças do mercado e do território, mais do que com o desenvolvimento de governança.

No campo da execução, pouco mais da metade afirma que elabora e implementa planos de ação para acompanhamento da estratégia e realiza monitoramento de processos e resultados, embora, em muitos casos, a qualificação desses processos seja relativa. Ainda assim, 12% não implementaram nenhuma prática de gestão, o que indica que a base operacional permanece frágil para uma parcela da amostra — sinalizando que a consolidação da execução ainda demanda maior atenção ao longo da jornada, especialmente considerando que se trata de uma base com acesso a suporte e recursos para desenvolvimento.

Os empreendedores tendem a não compreender governança e gestão como questões necessárias no início da jornada do negócio. Nas fases iniciais — validação da ideia, do protótipo, piloto e MVP — essas práticas apresentam baixa incidência (entre 6 e 8%).

Estruturas mais formais de governança e transparência na divulgação de resultados ainda são menos difundidas: cerca de um terço possui conselhos ativos e divulga resultados de forma regular.

“Só agora estamos com alguns escritórios trabalhando para estruturar uma governança corporativa robusta. Porque entendemos que essa é uma das grandes questões das startups e que precisamos endereçar, já que, de fato, queremos acelerar o crescimento da empresa — e, para isso, precisamos de uma estrutura de governança que permita esse avanço. Mas será um processo completo: procedimentos de administração, comitês, relações com investidores, acordo de acionistas, publicação de balanços, transparência... enfim, o pacote completo.”

→ **Empreendedor**

“E agora eu estou tentando mergulhar nessa parte da governança, na construção da governança e da cultura organizacional, que é o que pira a minha cabeça — eu gosto bastante. E mensuração de impacto eu gosto bastante também. Mas não tivemos tempo de fazer isso antes.”

→ **Empreendedor**

2.3

Percepções de Maturidade

“Bom, nós temos aprendido em relação à governança. Quando a cooperativa foi criada, ela recebeu como patrimônio uma agroindústria para ser gerida por produtores. Esse modelo se mostrou insuficiente. Então, quando fizemos a fusão, criamos uma estrutura de gestão mais adequada para enfrentar os desafios do mercado. Temos um conselho de administração composto por produtores e uma diretoria executiva. Essa diretoria é formada por quatro cargos responsáveis pela gestão da cooperativa: Diretor-executivo, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Técnica e Operacional e Diretoria Comercial e Marketing.”

→ **Empreendedor**

“Estamos mudando o nosso perfil. Hoje o negócio é composto por um CEO e, depois, pelas gerências nas estruturas dos polos, na parte agrícola. A matriz atende todo o operacional, que é parte da implantação, o core do negócio. Quando transformamos o negócio de limitada para S.A., já era pensando no ponto em que estamos hoje. Devemos passar por novas mudanças agora, porque estamos em processo de entrada de investidores.”

→ **Empreendedor**

“A gente participou de muitos programas e que vimos que alguns eram muito uma questão de meta da inovação daquela corporação. Eu falava: ok, mas eu quero fazer negócio, eu quero faturar. Hoje a gente escolhe as batalhas. Isso é maturidade do próprio negócio.”

→ **Empreendedor**

Inovação e execução evoluem mais rapidamente do que estruturas de governança

A gestão segue o fluxo da urgência e da experimentação, já a governança, da necessidade de estruturação e estabilidade. Primeiro faz-se acontecer, depois estruturam-se as regras — frequentemente sob a pressão do crescimento, do risco e da entrada de capital.

5

2.3

Percepções de Maturidade

“Governança envolve formalização, definição de papéis, responsabilidades e tomada de decisão estratégica. Isso vale tanto para a governança do negócio, na gestão da operação do dia a dia, quanto para a governança do impacto, na forma como se estruturam as relações com comunidades e fornecedores. Grande parte das vezes essa estrutura é construída mais sob demanda das organizações de apoio do que por iniciativa dos próprios empreendedores, porque a governança dá trabalho e não aparece como prioridade quando o empreendedor está focado em vender e bater meta. Falta de governança é risco, tanto interno quanto externo. Grande parte das quebras não acontece só por falta de recurso financeiro, mas por desalinhamento entre sócios ou partes interessadas. Quando a gente fala de negócio de impacto, isso pode envolver comunidades, tornando o risco ainda maior.”



Gabriela Souza, líder de novos negócios
Idesam – AMAZ Aceleração

Percepções de Maturidade

Expansão é desejo, mas faltam recursos e estrutura

Os desafios financeiros — especialmente a falta de capital para investir (55%) e a dificuldade de acesso a financiamento (44%) — são fatores centrais que, para os empreendedores, limitam a capacidade dos negócios de impacto de transformar a intenção de crescimento em expansão e escala efetivas.

Apesar do alto consenso sobre os caminhos de crescimento — **entre 80% e 90% dos negócios concordam que pretendem expandir suas atividades — seja territorialmente (84%), por novas cadeias produtivas (89%) ou pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços (até 87%)** —, proporções igualmente elevadas apontam limitações financeiras como principal entrave: 80% relatam falta de recursos para investimento e 75% mencionam dificuldade de acesso a novas fontes de capital.

O retrato revela negócios com forte intenção de crescimento, mas cuja expansão é tensionada por restrições financeiras estruturais. Um ponto importante, como vimos acima, é que estruturas de gestão e governança ainda pouco estabelecidas são comuns para boa parte da amostra, representando um desafio tanto para expansão quanto para o acesso a recursos financeiros não filantrópicos.



“Outro desafio é governança, gestão e recursos financeiros. No começo, você consegue tomar decisões mais fáceis; depois, à medida que vai ampliando e se torna mais descentralizado, com mais pessoas atuando, essa gestão é superimportante pra você manter o nível financeiro. E, se perder esse nível, você fica sempre no limite do que pode e do que não pode fazer.”

→ **Empreendedor**

“Hoje ainda temos o desafio do financiamento, do capital paciente. Não é só ter acesso ao dinheiro em si, mas ter dinheiro mais paciente, porque precisamos... A dificuldade está na estruturação da cadeia, e para isso é necessário um investimento de longo prazo. Poderíamos conseguir dois ou três milhões de reais no modelo tradicional, mas ele não seria viável, porque o retorno desse investimento ocorre mais a longo prazo.”

→ **Empreendedor**

2.3

Percepções de Maturidade

“Tivemos a expectativa de receber apoio financeiro, que acabou não vindo (se referindo à participação em um programa), mas foi importante para nos preparar e, inclusive, entender que não era o nosso momento de captar investimento via equity no mercado. Era o momento de estruturar melhor o negócio, ir em busca de recursos, de empréstimo, ou capital um pouco mais paciente para, num segundo momento, a gente avançar.”

→ **Empreendedor**

“O nosso faturamento aumenta a cada ano. Tem alguns ajustes que a gente tem que fazer para a conta fechar, mas hoje estamos com vários projetos para 2026. Se tudo der certo, aquilo que a gente planejou para o ano, vai dar algum resultado. A tendência é crescer. Tudo indica que o crescimento vai ser bom.”

→ **Empreendedor**

“A margem é muito pequena, então não é um business que aceita dinheiro caro e aprendemos isso. Se o dinheiro for caro, não faz sentido — a gente não pega. Nosso modelo de impacto não nos deixa ter ativos para dar como garantia, então o acesso a financiamento vira um gargalo. Por isso, a gente vem desenvolvendo instrumentos financeiros inovadores que ajudam com garantias e viabilizam a operação.”

→ **Empreendedor**

“Negócio maduro não é o que fatura mais; é o que sabe para onde está indo.”

→ **Empreendedor**

Expansão é desejo, mas faltam recursos e estrutura

Crescer é consenso; sustentar o crescimento é o desafio. A expansão avança até onde a organização consegue sustentar — e isso depende da maturidade da estrutura, da capacidade financeira e da governança que a sustentam.

Contribuição dos apoios recebidos e impactos de longo prazo são mais relevantes nas fases de estruturação de negócio

De forma geral, 55% dos negócios afirmam que os avanços permanecem de forma consistente, enquanto 29% indicam permanência parcial, evidenciando que **84% da amostra reconhece o legado dos programas em seus negócios.**

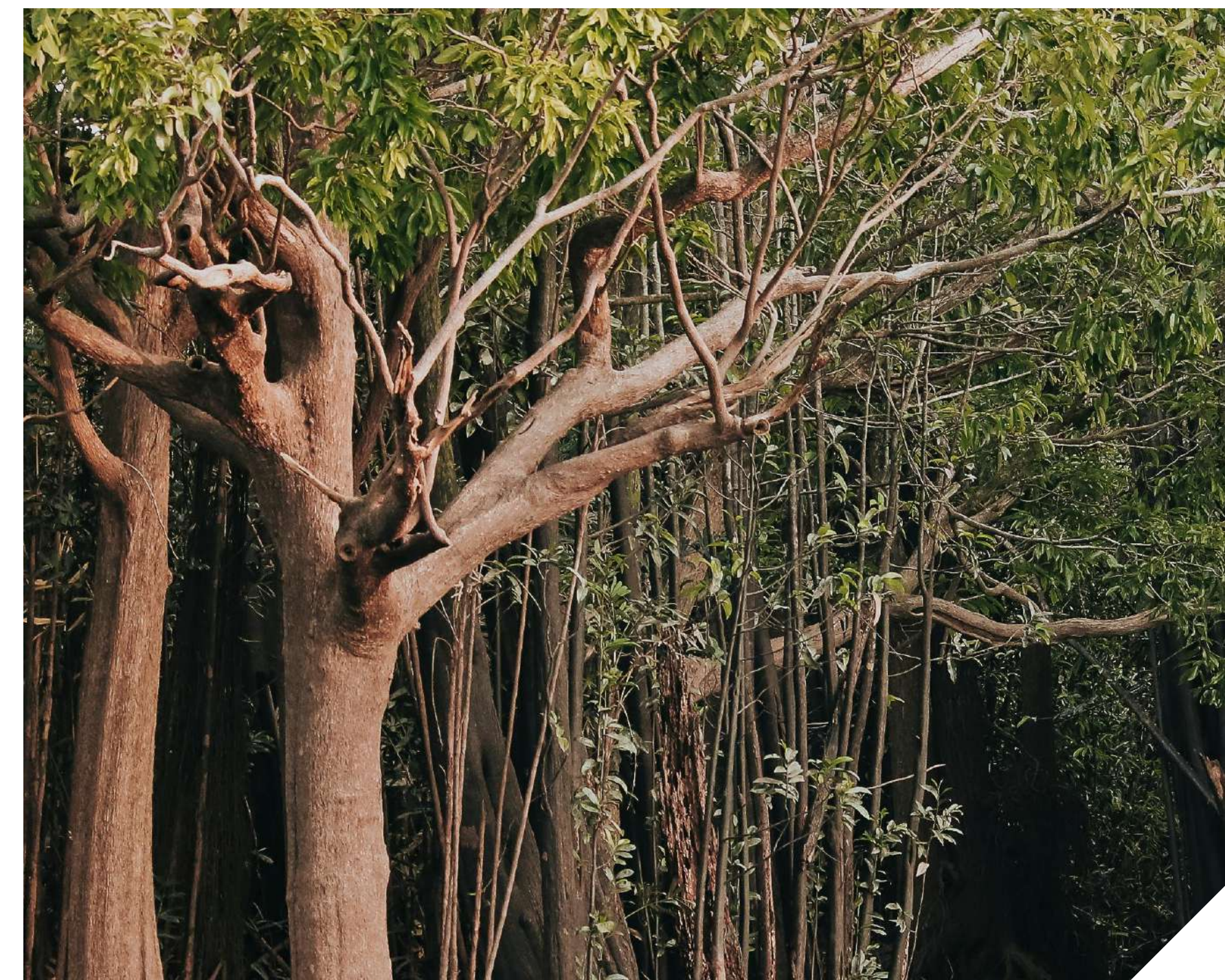
Os avanços alcançados estão diretamente relacionados tanto à fase da jornada dos negócios quanto ao tipo de área em que as contribuições são percebidas como relevantes. Esses avanços duradouros concentram-se principalmente nas fases de Organização do Negócio e Tração, estágios que reúnem a maior parte dos negócios, somando (48%). Nessas fases também aparecem os maiores percentuais de “contribuiu muito” nos eixos de desenvolvimento de visibilidade e comunicação (58%), resultados e impactos socioambientais almejados (57%) e desenvolvimento de produtos e serviços (55%).

Isso indica que, nessas fases intermediárias, os programas conseguem gerar contribuições mais facilmente absorvidas, pois incidem sobre dimensões diretamente ligadas à operação e à solução dos negócios, que já possuem maturidade para executar os aprendizados.

Já na fase de pré-escala e escala, embora os negócios tendam a apresentar maior maturidade, observa-se uma redução na percepção de contribuição e na consolidação dos avanços. Isso sugere que **a complexidade da expansão gera novas demandas que nem sempre são plenamente atendidas pelos programas, corroborando os desafios percebidos por empreendedores com “perfil executor”, que buscam apoio com visão de futuro e mais qualificação em gestão e governança de empreendimentos mais maduros.** As oportunidades de apoios percebidas pelos empreendedores são detalhadas no capítulo 3.

Esse padrão se torna ainda mais evidente quando se observam as áreas com menor percepção de contribuição. Os eixos de gestão financeira e captação de recursos (44%) e de avaliação e monitoramento (42%) concentram os maiores percentuais de “contri-

buiu pouco”, acima de 20%. Esses resultados ajudam a explicar por que, mesmo com elevada percepção de contribuição em áreas mais imediatas, a consolidação dos avanços não ocorre de forma homogênea: dimensões mais estruturantes e técnicas como governança, gestão, logística e *marketing*, entre outras, permanecem como gargalos ao longo de toda a trajetória dos negócios.



2.3

Percepções de Maturidade

“O processo de seleção traz uma autoestima, por mostrar que alguém julgou a ideia interessante, viável. Além disso, há o ambiente de comunidade, o ecossistema de negócios, que conecta os participantes a outras pessoas dentro do programa. Há workshops, mentorias coletivas, e isso ajuda a entrar mais nesse universo, porque ninguém atuava com empreendedorismo, nada dessa natureza. Foi uma ótima porta de entrada. E incluía recurso não reembolsável, que ajudou a desenvolver e a transformar essas ideias.”

→ **Empreendedor**

“Hoje não faz mais sentido participar de qualquer programa. Tudo o que a gente tinha que fazer foi feito. Somos muito seletivos agora. O programa que estamos hoje faz sentido porque é específico: estamos focados em clientes, investimento em marketing e comunicação, começar a gerar o primeiro case e vender. A impulsão dos cases ajuda.”

→ **Empreendedor**

“Eu já passei por muitos programas, e depende muito da fase da empresa. No início, é muito bom passar por canvas, público-alvo e tudo mais. Quando se passa disso, o conteúdo fica muito raso. Aí você começa a buscar programas mais específicos, mais completos em relação a conteúdo, com grade completa e mais profunda, que aborde direito, finanças, mercado, marketing, tráfego pago, logística. Eu realmente aprendi a precificar, noções de contabilidade e direito em um desses programas.”

→ **Empreendedor**

“Eu achei muito boas as ajudas. O recurso financeiro ajuda a trazer um time maior. Já recebi recurso que fez sentido e dava para manter o time trabalhando efetivamente, mas, em outros casos, considerando o problema que estávamos enfrentando, um investimento maior daria para pagar também alguém para ajudar na gestão. Assim, eu já conseguia sair um pouco mais e cuidar de outras coisas, pagar outra pessoa para ficar na parte do marketing.”

→ **Empreendedor**

Contribuição dos apoios recebidos e impactos de longo prazo são mais relevantes nas fases de estruturação de negócio

Os programas geram legado real, mas seu impacto é mais potente quando encontram negócios em fase de estruturação — momento em que há maturidade suficiente para absorver o aprendizado e abertura para reorganizar o modelo. Apoio que transforma é aquele alinhado à fase do negócio, ao perfil do empreendedor e às demandas específicas do território e/ou da cadeia. Quando esse alinhamento não ocorre, o efeito tende a ser mais pontual.

Sustentabilidade financeira e maturidade

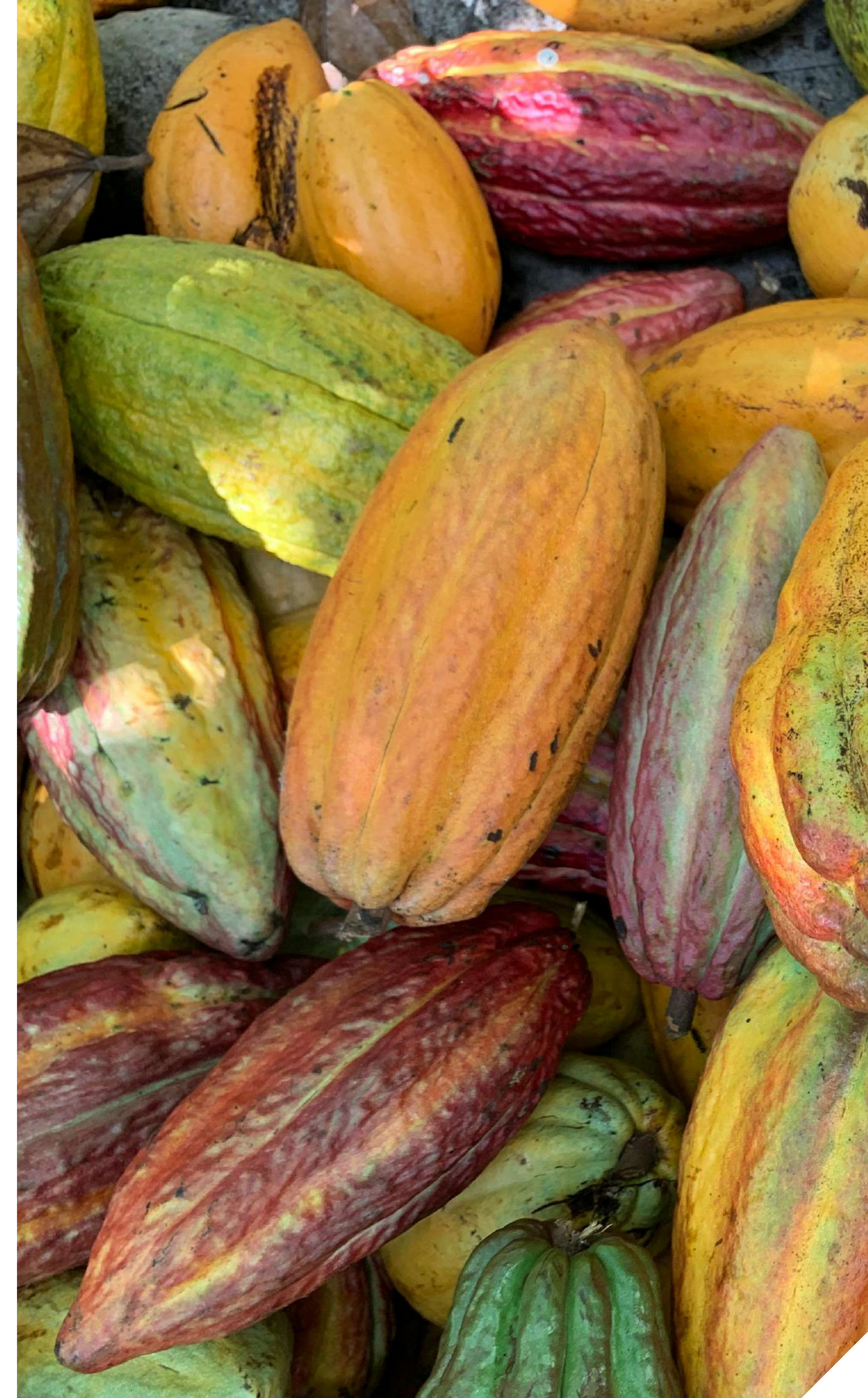
Estágios avançados de jornada, volumes de faturamento e altos montantes de recursos financeiros acessados poderiam traçar um cenário de maturidade de soluções, mas o desafio de sustentabilidade financeira afeta mais da metade da base de empreendedores da amostra. A recorrência e a estabilidade financeira para um crescimento contínuo são uma dor.

Faturamento e financiamento não garantem sustentabilidade financeira

Os dados revelam um padrão estrutural em que a maioria dos negócios já gera receita (89%), mas ainda enfrenta dificuldades para transformar o faturamento em sustentabilidade financeira (52%). Embora 53% dos negócios tenham mais de cinco anos de existência, a forte presença de recursos não reembolsáveis (68%) e de empréstimos (42%), combinada com o fato de que apenas 46% dos negócios se pagam, indica um modelo no qual **o financiamento externo segue sendo essencial para lidar com desafios de caixa,**

estrutura e previsibilidade financeira, especialmente entre negócios com faturamento anual de até R\$ 500 mil (57%) — onde está a maior concentração da amostra. Soma-se a isso o uso de participação societária (*equity*) por 20% dos negócios, reforçando a presença de estratégias diversificadas de capitalização, mesmo entre soluções com perfil mais maduro de captação.

Os desafios financeiros são amplamente reconhecidos, mas não homogêneos. A falta de dinheiro para investir é o principal gargalo, com 55% dos respondentes indicando “concordo muito”, seguida pela dificuldade de acesso a financiamento, apontada por 44% em “concordo muito”. Em contraste, a questão da gestão financeira não estruturada apresenta um padrão inverso: 59% discordam total ou parcialmente, indicando que a maioria percebe ter algum nível de organização financeira, ainda que insuficiente para sustentar investimentos e crescimento. **O padrão sugere que o problema central está mais na escassez de recursos e capitalização; contudo, a gestão financeira também merece atenção: 22% dos negócios afirmam que não fazem previsão orçamentária nem acompanham o valor planejado versus o realizado.**



2.4

Sustentabilidade financeira e maturidade

“Este ano conseguimos fechar vários ciclos de planejamento para o próximo ano, pensando em realmente crescer. Nos últimos três anos não fizemos isso. Até agora pensamos em crescimento como marca: tivemos mais visibilidade, participamos de muitas feiras e diversos eventos. Mas não em termos de valor, capital. Ficamos estabilizados, fizemos muito investimento e não conseguimos ter lucro. Nosso faturamento praticamente não mudou desde o primeiro ano, quando começamos a fábrica.”

→ **Empreendedor**

“Um momento crucial foi a conquista de um aporte financeiro de R\$ 50 mil, por meio de um prêmio. Esse recurso foi fundamental para contratar profissionais de marketing e de execução, permitindo ao negócio avançar na identificação de canais de venda e na capacidade de entrega.”

→ **Empreendedor**

“Hoje, nossa produção está intensa. Vamos ao mercado para avaliar parcerias e entender a demanda para o próximo ano, a fim de planejar considerando tanto a demanda quanto os recursos disponíveis. Por exemplo, se precisarmos de R\$200 mil de capital de giro para comprar amêndoas no primeiro semestre, preciso verificar quanto de amêndoa teremos e qual será a demanda do mercado. Se for necessário mais, talvez precisemos captar recursos adicionais. Nesse caso, negociamos possíveis adiantamentos com os clientes, pedindo 50% no pedido e 50% na entrega, buscando compor o fluxo de caixa.”

→ **Empreendedor**

Faturamento e financiamento não garantem sustentabilidade financeira

Receita existe, capital circula, mas estabilidade e previsibilidade permanecem frágeis: muitos negócios operam no limiar entre investir para crescer e sobreviver financeiramente. A saída para reverter esse ciclo limitante também passa pela organização financeira, que nem sempre é presente e/ou possível de ser viabilizada, seja por falta de pessoas para executar esta parte do negócio, seja pela miopia de entendimento da importância.

Sustentabilidade financeira e maturidade

“A recorrência dos empreendedores nos programas pode ser vista de dois ângulos. Para alguns parceiros, existe uma percepção negativa quando um empreendedor participa de muitos programas, com preocupação sobre a dependência. Mas isso varia muito conforme o contexto. Se um negócio participou três vezes ao longo de cinco anos, em momentos e com desafios diferentes, isso pode ser estratégico. O problema não é a recorrência em si — o problema surge quando isso vira dependência e o negócio não consegue se sustentar financeiramente. Nesses casos, é preciso avaliar a viabilidade real da solução como negócio. Vale destacar também a dúvida constante sobre o alcance a esses negócios de impacto: será que já chegamos a todos os negócios possíveis e estamos saturados, com negócios recorrentes, ou ainda há muitas inovações e soluções novas que não estavam no radar do ecossistema de impacto? Há empreendedores que aceleramos que nunca tinham ouvido falar de aceleração.”



Carolina Ochoa, sócia e líder de uso da terra do Quintessa

Sustentabilidade financeira e maturidade

Crescimento percebido como caminho para sustentabilidade financeira

Os caminhos para crescer e escalar são consensuais entre os negócios de impacto: expansão territorial para novas regiões ou novos mercados, incorporação de novas cadeias produtivas e parcerias estratégicas, desenvolvimento e lançamento de produtos e oferta de novos serviços — oito em cada dez negócios têm esses objetivos. O maior alinhamento aparece na incorporação de novas cadeias ou parcerias estratégicas, com 89% em “concordo muito” e “concordo”, seguido de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, com 86% de “concordo muito” e “concordo”.

A concentração dessas estratégias nas fases de Organização do Negócio e Tração, que reúnem entre 31% e 35% dos negócios, indica que a expansão começa a ser considerada ainda em estágios intermediários da jornada. **Isso reforça a ideia de que**

os negócios iniciam a estruturação de seus caminhos de crescimento antes de atingir plena maturidade, testando alternativas de expansão enquanto organizam suas operações. Vale lembrar que apenas 46% dos negócios afirmam ser financeiramente viáveis no tamanho em que se encontram atualmente.

Essa combinação sugere que o crescimento é concebido, majoritariamente, como uma estratégia para alcançar sustentabilidade futura, e não como um desdobramento natural de uma base financeira já consolidada. Nesse sentido, o elevado consenso em torno de estratégias como diversificação de produtos, ampliação de cadeias e parcerias pode ser interpretado como uma resposta adaptativa às restrições financeiras atuais: crescer aparece como uma forma de diluir riscos, ampliar fontes de receita e fortalecer a viabilidade do negócio. Ao mesmo tempo, a baixa discordância indica que essas estratégias consideram pouco os limites financeiros concretos, apontando para um possível **descompasso entre a ambição de crescimento e a capacidade financeira instalada.**

“A gente está trabalhando com o CAPEX (investimento) futuro. Temos o valor de um fundo que só vai cair em janeiro, mas parte do projeto já foi adiantada, porque depende de sazonalidade, chuva, mudas etc. Se esperarmos até janeiro, pode dar problema. Precisamos investir agora também. Estamos captando recursos e operando, porque estamos em um momento em que não podemos parar.”

→ **Empreendedor**

“Sim, estamos pensando em crescer. Estamos buscando novos parceiros e nos preparando para adequar projetos aos editais do governo que vão abrir, para entrar e expandir na cadeia de óleos da biodiversidade. É um produto que não gera muita margem, porque, na nossa região, a logística é muito difícil: tudo é feito por transporte marítimo, os rios são pequenos, é preciso usar embarcações menores, o que encarece bastante a operação. Grande parte da receita acaba sendo absorvida por essas despesas. Por isso, para crescer, precisamos de apoio público e de parcerias com empresas, que nos permitam investir em maquinário, embarcações e outros equipamentos.”

→ **Empreendedor**

2.4

Sustentabilidade financeira e maturidade

“A gente ainda não tem lucro como grupo, porque estamos fazendo muitos investimentos. Abrimos o CNPJ no final de 2022 e tivemos um faturamento muito expressivo no ano seguinte, o que foi muito positivo. No ano passado, crescemos mais de 300% de faturamento. Nossa previsão de atingir o breakeven e deixar de operar no prejuízo é a partir do próximo ano, se conseguirmos executar todo o pipeline de projetos potenciais que estamos disputando, em várias frentes e com parcerias novas. Temos muitas coisas já alinhadas.”

→ **Empreendedor**

“Outro objetivo é a agroindústria de polpa de fruta, porque entendemos que há grande potencial nas comunidades. Pode se tornar uma nova cadeia que, talvez, venha a se equiparar ao manejo, dado o seu potencial. Queremos também expandir nossa atuação na cadeia do açaí de forma contínua, implantar uma indústria e construir uma central de distribuição em Manaus. Além disso, buscamos ampliar a venda de pescado para outras regiões do país. Já estamos presentes em algumas capitais, mas temos o anseio de alcançar outras regiões, para melhorar o pagamento na ponta dos nossos manejadores, porque é muito limitado pelo mercado atual.”

→ **Empreendedor**

Crescimento percebido como caminho para sustentabilidade financeira

Entre o desejo de expandir e a necessidade de estabilizar, o crescimento se apresenta como promessa de equilíbrio futuro — menos consequência de uma maturidade já consolidada e mais aposta estratégica para alcançá-la em meio à instabilidade financeira. Esse descompasso tensiona a trajetória dos negócios e amplia os riscos associados à expansão.

2.4

Sustentabilidade financeira e maturidade

“Quando falamos de maturidade, estamos olhando principalmente para o viés de negócio: produto, inserção no mercado, escalabilidade de vendas e geração de receita. A maturidade depende da capacidade de sustentar as operações ao longo do tempo e manter a geração de impacto de forma contínua. Grande parte dos negócios enfrenta dificuldades de inserção e crescimento de mercado por falta de inovação de produto. Em cadeias como açaí e cacau, o interesse por mais do mesmo é cada vez menor. Há uma pulverização muito grande de organizações atuando na mesma cadeia, oferecendo produtos bastante similares. Além disso, esses negócios acabam custeando grande parte das etapas pré-competitivas do próprio modelo. Diferentemente de setores tradicionais, que contam com políticas públicas estruturadas ou linhas de crédito mais amigáveis, na bioeconomia esses custos saem do próprio caixa da empresa. Isso torna o modelo financeiro menos sustentável e menos atrativo.”



Gabriela Souza, líder de novos negócios Idesam - AMAZ Aceleração

Posicionamento e impacto

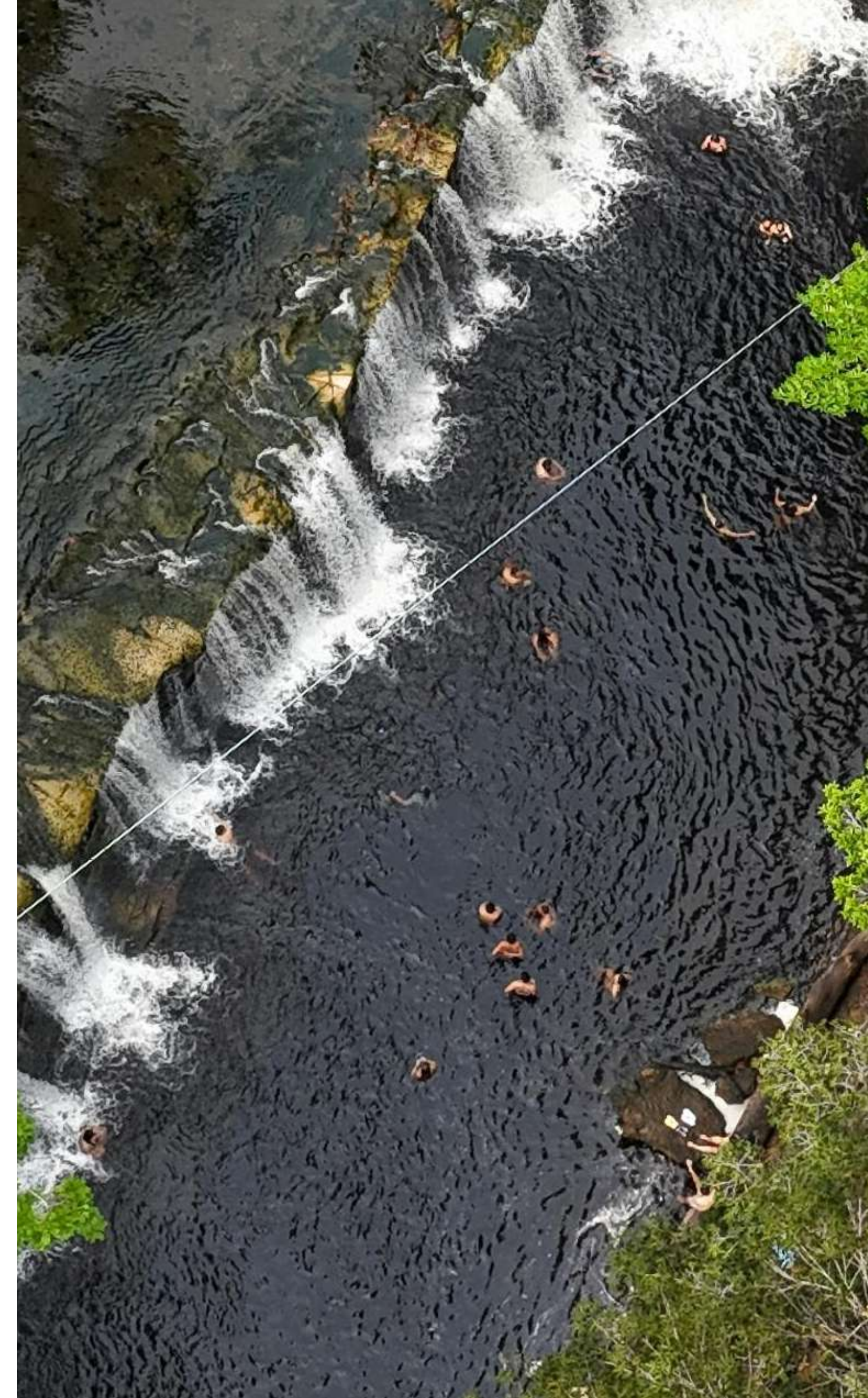
Os negócios de impacto demonstram forte enraizamento territorial, especialmente na dimensão econômica, por meio de contratação local, uso de fornecedores regionais e fortalecimento de cadeias produtivas. **O impacto social e ambiental aparece de forma concreta na geração de renda, inclusão de comunidades e recuperação ambiental, indicando integração consistente com o território onde atuam.**

Por outro lado, práticas de participação comunitária e decisão compartilhada ainda se mostram menos estruturadas. Isso sugere que, embora o território já esteja incorporado à operação e à cadeia de valor, a consolidação de modelos de governança mais colaborativos permanece como desafio, exigindo maior qualificação e amadurecimento institucional.

Território local: compartilhamento de decisões ainda são desafios

Os negócios de impacto demonstram forte enraizamento territorial no plano operacional, enquanto práticas de participação comunitária e decisão compartilhada ainda aparecem de forma menos estruturada. As iniciativas mais consolidadas estão ligadas à cadeia econômica local: contratação local (73%), uso de fornecedores locais (69%) e fortalecimento de cadeias produtivas (70%).

Em contraste, práticas participativas apresentam menor adesão, como o incentivo à participação da comunidade nas decisões (46%), com 26% discordando total ou parcialmente. A leitura potencial está mais ligada ao desafio de governança dessas estruturas colaborativas e que necessitam de gestão e qualificação dos processos internos dos próprios negócios, para que possam ser efetivamente extrapolados para toda a cadeia de atuação.



2.5

Posicionamento e impacto

“Temos, inclusive, dentro dos acordos com investidores de impacto — no estatuto social e no acordo de acionistas — algumas métricas acordadas. Há metas de restauração e de inclusão de comunidades tradicionais, por exemplo. Operamos um processo de inclusão social, no qual oferecemos às comunidades desde o fornecimento de mudas até treinamentos in house, na nossa própria localidade. Além das metas sociais, temos compromissos de restauração e de impacto climático: toneladas de CO2 a serem removidas da atmosfera por meio de restauração, uso de polinizadores, redução de insumos químicos, entre outros indicadores.”

→ **Empreendedor**

“O impacto social acontece de várias formas, porque estamos ajudando as famílias de muitas mulheres. Antes, muitas delas ficavam em casa enquanto apenas o marido trabalhava. Hoje, essas mulheres têm novas possibilidades, porque elas não precisam ir lá todos os dias. Então, elas podem agendar com o primo, com alguém para cuidar das crianças. Basta comparecerem naquele dia específico, colherem o material e, depois, na data marcada, produzirem. Então, elas conseguem seguir essa agenda, porque é flexível. Essa parte social impactou várias famílias na região. E, na parte ambiental, o resíduo que usamos não está sendo jogado na natureza, poluindo as camadas e contaminando o solo.”

→ **Empreendedor**

Território local: compartilhamento de decisões ainda são desafios

O enraizamento territorial é forte na dimensão produtiva, mas ainda parcial na dimensão de governança: gerar valor local já é prática consolidada; compartilhar poder decisório e articulação ainda é um desafio.

10

Posicionamento e impacto

“O nível de escolaridade da maioria dos participantes de iniciativas de formação, em geral, é reduzido, e o acesso a conhecimento é limitado. Eles dependem muito de ONGs, instituições de apoio e dinamizadoras que oferecem cursos. Nesse sentido, a recorrência pode ser positiva, se for para aprender coisas novas.”

“Em relação aos objetivos esperados com as ações de apoio e formação a associações e cooperativas da socobiobioeconomia, a maturidade está justamente em testar a viabilidade econômica desses negócios. Os negócios comunitários, em sua maioria, ainda dependem de recursos não reembolsáveis para fechar a conta. A evolução seria deixar de depender exclusivamente de projetos e conseguir gerar receitas pela comercialização de seus produtos e serviços e, assim, crescer e expandir. Sempre haverá espaço para recurso não reembolsável, mas ele não deve ser a única fonte de receita do modelo de negócio.”



André Ramos, gerente de operações Conexsus

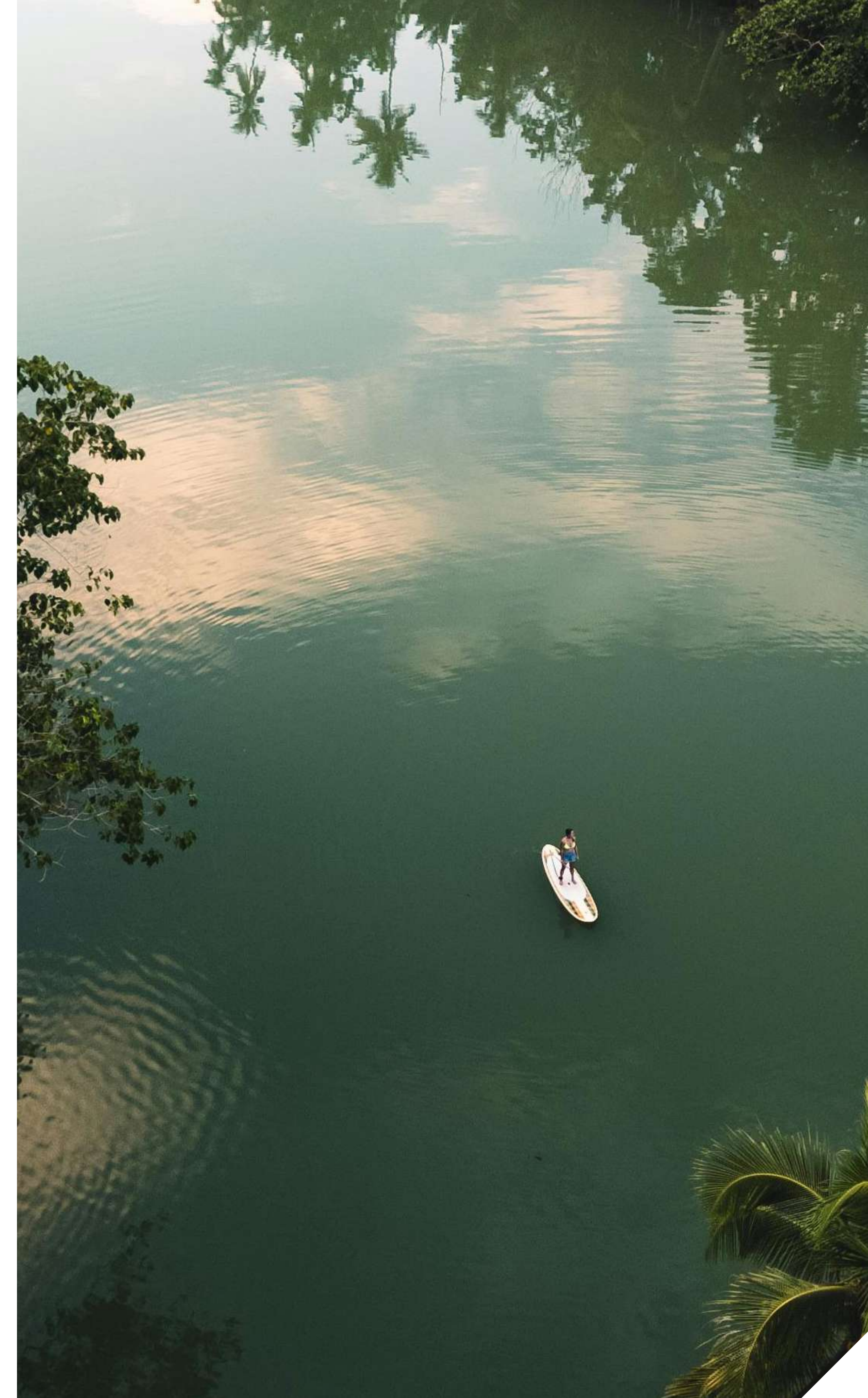
Comunicação e *marketing*

Os negócios de impacto revelam um cenário de presença ativa nos canais digitais, mas com desafios estruturais na consolidação de marca, na narrativa de impacto e na divulgação da estratégia de crescimento.

Posicionamento de marca, narrativa e canais de comunicação são gargalos

Os negócios indicam que o posicionamento de marca, a produção de conteúdo estruturado e a construção de relatórios de prestação de contas para os diversos *stakeholders* ainda são frentes pouco desenvolvidas. A limitação de recursos financeiros e de equipe especializada impacta diretamente a capacidade de planejar estratégias mais sofisticadas de *marketing*. Em muitos casos, a comunicação depende de apoio externo ou de soluções criativas para compensar a ausência de orçamento contínuo para anúncios e profissionais dedicados.

Quando analisado sob a lente do impacto, esse desafio ganha uma dimensão adicional: comunicar não é apenas vender, mas traduzir valor socioambiental, educar o público e tornar visível a transformação gerada no território. Em negócios que operam com cadeias da sociobiodiversidade, restauração ambiental ou inclusão produtiva, o *marketing* também cumpre função pedagógica e de sensibilização. O valor agregado do impacto positivo nem sempre é percebido como entrega para o consumidor final. Assim, a consolidação de uma estratégia de marca orientada ao crescimento é, ao mesmo tempo, uma condição para viabilidade financeira e para a ampliação do alcance do impacto gerado.



“Ainda não desenvolvemos nossa plataforma — estamos em processo —, mas hoje a atuação acontece principalmente por conexão direta, via e-mail, WhatsApp e eventos próprios. O terceiro canal é a farmácia, que opera com a base de clientes dela. Como já tem uma base enorme de clientes, ela consegue ativar esses clientes e promover nossos produtos. Então, a gente cria conteúdo para que a farmácia possa se comunicar com os clientes dela.”

→ **Empreendedor**

“Hoje usamos mais as redes sociais e estamos estruturando um blog, mas o foco principal ainda é nas redes — especialmente Instagram e TikTok. Também temos site, e agora estamos fortalecendo essa frente do blog. Relatório ainda não produzimos, mas temos essa intenção.”

→ **Empreendedor**

“Criar a fórmula foi fácil. O difícil é todo o resto: vender, posicionar, enviar, comunicar. É outro mundo. O cliente não compra porque é da Amazônia. Ele compra porque entrega performance. O impacto é complementar — a entrega é o principal.”

→ **Empreendedor**

“Temos uma empresa de marketing que faz os anúncios e está conosco há nove anos — essa empresa nos ajuda de uma maneira fundamental. Durante uns dois anos, não tínhamos como pagá-la, mas ela não nos deixou. A primeira vez que anunciamos foi no Google Ads, mas não adiantou, porque ninguém sabe que o nosso produto existe. Assim, ainda temos que educar o público, informar que o produto existe. Então, nós voltamos para as redes sociais — Instagram e Facebook — e atendemos pelo WhatsApp. Também estamos em marketplaces, temos um site e vendemos por lá.”

→ **Empreendedor**

Posicionamento de marca, narrativa e canais de comunicação são gargalos

Os canais estão ativos, mas a narrativa de impacto e o posicionamento de marca ainda são desafios. Encontrar o equilíbrio entre alavancagem de produtos, comunicação e impacto é uma dor de crescimento.

Hubs e negócios que desenvolvem outros negócios

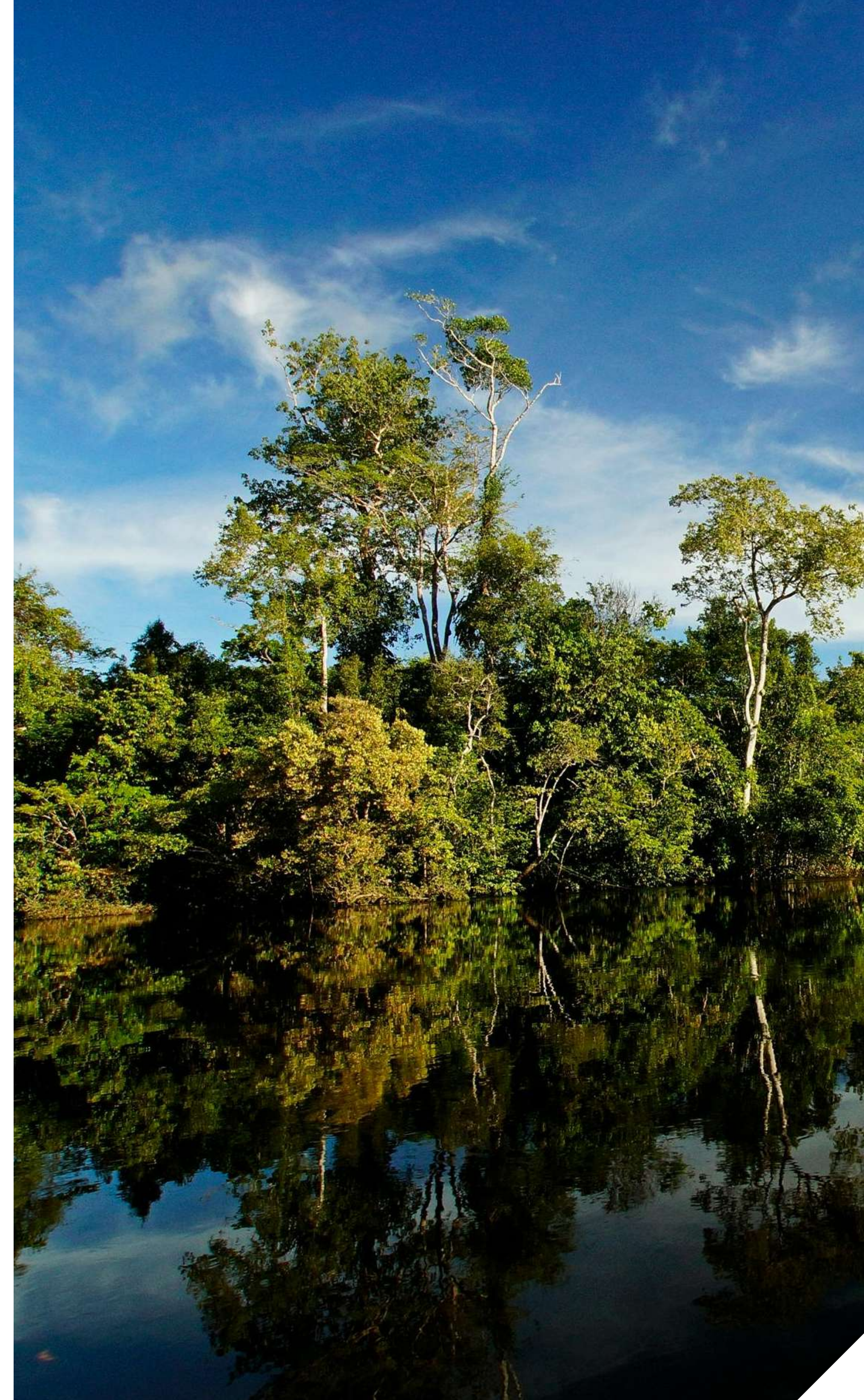
Especialmente para os negócios da bioeconomia, há, em muitos casos, um desafio de desenvolvimento que envolve também a realização de investimentos pré-competitivos no fomento às cadeias produtivas nas quais estão inseridos. Ao se reconhecerem nesse papel e perceberem a necessidade de uma atuação colaborativa no território — inclusive por meio de articulações com outros negócios de impacto —, os empreendedores passam a verbalizar pedidos de apoio e recursos para desenvolver esses arranjos locais.

Negócios que ajudam a desenvolver outros negócios

Negócios de diferentes perfis posicionam-se em determinadas cadeias produtivas como atores que intermediam etapas do processo de produção e consumo de produtos de impacto. Assumem papéis de articuladores locais, apoiam outros negócios e cooperativas na formalização, formam novos

empreendedores e atuam na identificação e resolução de demandas e dores das soluções.

Os negócios entrevistados se reconhecem como potenciais *hubs* do ecossistema de impacto, com abertura para atuar como dinamizadores de outros negócios. O ponto de atenção é que, para esses atores, a oportunidade está em estruturar negócios que desenvolvam outros negócios dentro de um ciclo de mercado sustentável, superando o modelo de apoio a projetos com escopo e prazo fechados — mais próximos da filantropia e não da lógica de mercado.



Negócios que ajudam a desenvolver outros negócios

“Hoje existem vários dinamizadores que não operam a cadeia. Eu defendo o contrário: usar os negócios de impacto que já atuam no território, que conhecem a logística, a sazonalidade, os preços, os riscos e a comunidade. Eles já realizam o trabalho técnico e já estão estruturando a cadeia na prática. Se eles tivessem acesso ao capital certo, seriam os melhores vetores para desenvolver a bioeconomia de forma eficiente.”

→ **Empreendedor**

“O principal desafio é trabalhar a cadeia de restauração, uma cadeia relativamente nova, que temos que criar do zero muita coisa. É diferente de um ecossistema maduro. Se a gente pegar, por exemplo, energia: se você é uma distribuidora de energia, você já tem ecossistema, sabe de quem comprar transformador, sabe quem opera, tem fornecedores para isso e assim por diante. O sistema de restauração florestal de espécies nativas, ele é muito novo, então você tem baixa qualificação de fornecedores ou inexistência de fornecedores, você tem que desenvolver as soluções de fornecimento muitas vezes do zero.”

→ **Empreendedor**

“Na minha visão, os programas voltados à base seriam mais interessantes e contribuiriam mais para posicionar esses empreendimentos no mercado se fossem executados por negócios locais. Trata-se de mapear quais negócios operam em quais cadeias produtivas. Vou dar um exemplo: quais negócios atuam na cadeia produtiva da castanha-do-pará? A partir daí, você terá uma lista. Onde cada um está localizado? Em qual território atua? Se, em determinado território, há apenas uma empresa já apoiada, ela pode ser buscada como referência para estruturar o programa. O recurso deveria ir diretamente para esse negócio, não apenas para que ele receba informações, mas para que execute as ações e fortaleça a cadeia na prática.”

→ **Empreendedor**

“O território precisa de hubs produtivos, e não apenas de pitch e slides bonitos. Alguns dos próprios negócios podem assumir esse papel de hub.”

→ **Empreendedor**

Negócios que ajudam a desenvolver outros negócios

Os negócios mais enraizados na cadeia produtiva emergem como potenciais dinamizadores do ecossistema, defendendo que o desenvolvimento territorial seja conduzido também por quem já opera o mercado. Faz parte da natureza dos negócios fomentar a cadeia e desenvolver outros negócios locais.

Negócios que ajudam a desenvolver outros negócios

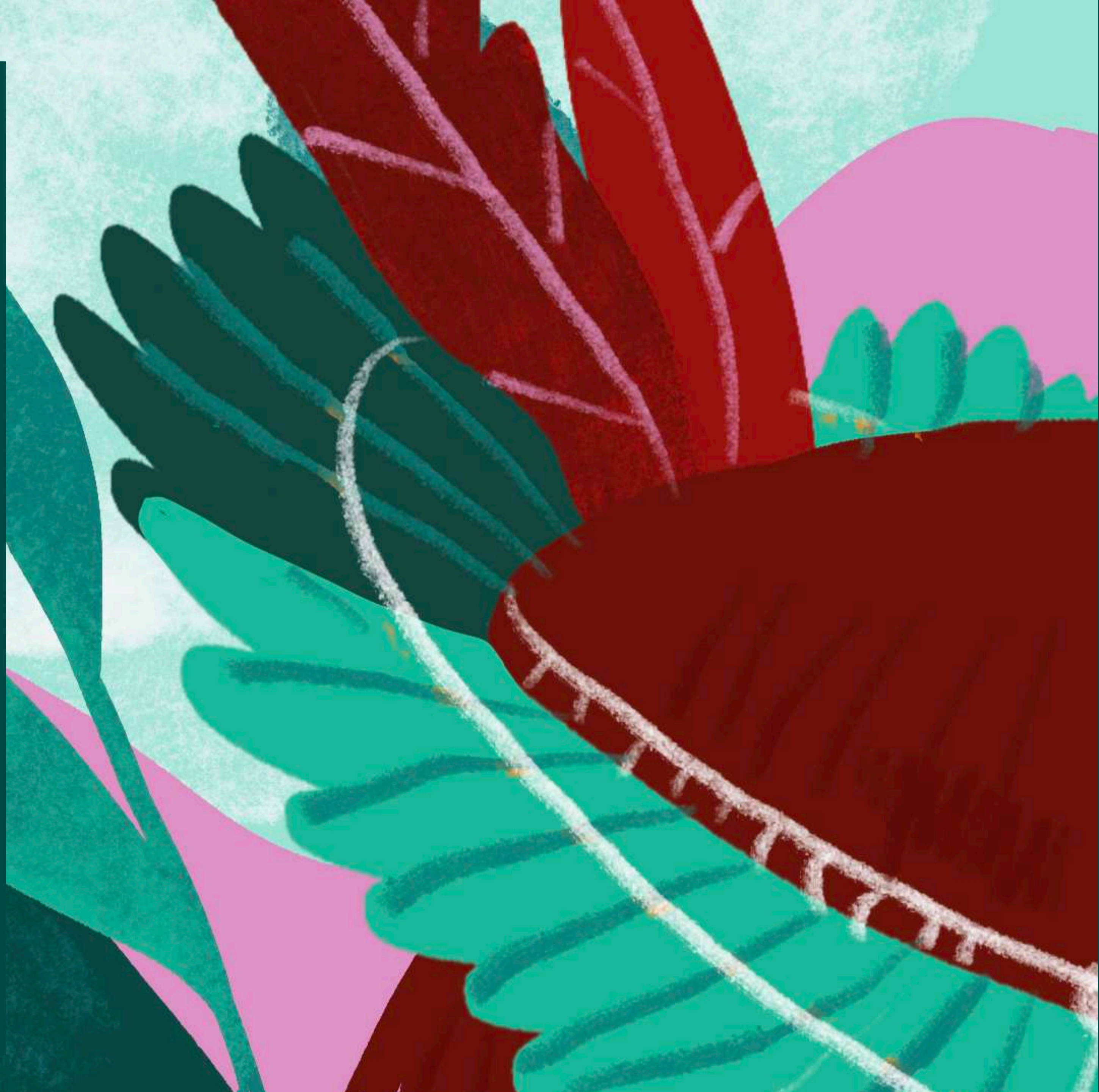
“Vemos alguns negócios que atuam como hubs locais e realizam todo o desenvolvimento da cadeia de fornecedores. São negócios que começam a pensar de forma mais vertical: eu mesmo vou desenvolver a cadeia para conseguir escalar. Muitas vezes, o empreendedor precisa estruturar toda a cadeia para que o negócio funcione — desde apoiar o fornecedor a abrir uma MEI até emitir nota de entrada para conseguir prestar contas. Então, a pergunta é: quem precisa estar bem para que o negócio funcione? Se fortalecemos essa etapa intermediária da cadeia, conseguimos escalar, e os negócios não precisam acumular todas as funções.”



Leticia Leal, coordenadora de projetos de impacto social do CESUPA

3

**Oportunidades
e demandas**



Oportunidades e Demandas

Entender o perfil dos empreendedores e segmentar os programas pelo conhecimento que levam na bagagem

1

Mergulhos verticais em demandas específicas e customização a partir de diagnósticos dos negócios

3

Qualificação dos diagnósticos e suporte em governança e gestão

5

Grupos com isonomia que possam trocar experiências

2

Benefícios específicos e que garantam uma estruturação do negócio

4

Garantir a experiência e o conhecimento do território nos apoios

6

Segmentação e seleção dos programas

Entender o perfil dos empreendedores e segmentar os programas pelo conhecimento que levam na bagagem

No capítulo anterior, foram construídos alguns perfis de empreendedores com o objetivo de indicar possíveis segmentações que ajudem a compreender essas lideranças e suas expectativas em relação aos programas e apoios do ecossistema. Esse desenho surge da demanda dos próprios empreendedores de serem vistos a partir de suas experiências prévias e conhecimentos que trazem em sua bagagem para a jornada empreendedora.

A escuta aponta para um desejo de formação e complementação de conhecimentos que não necessariamente parte do retrato dos dados do negócio. Há informações e níveis de expectativas em relação aos suportes oferecidos que não são



classificados pelo diagnóstico da solução. Por isso, é interessante analisar a caixa de ferramentas que está na trajetória do empreendedor.

Grupos com isonomia que possam trocar experiências

Entender o perfil e a experiência do empreendedor para além do estágio da jornada do negócio é uma oportunidade destacada pelos próprios empreendedores. Não apenas pelo desejo de desenvolver habilidades novas e específicas — em si e nos times —, mas também pela possibilidade de troca com outros empreendedores. “Se estamos vivendo as mesmas dores, há muito mais chance de aprender e trocar experiências com os pares”, e não apenas com mentores, dinamizadoras e financiadoras.

Além disso, como analisado no capítulo anterior (item 2.7), há oportunidades de apoiar negócios que se identificam como “hubs locais” e/ou atuantes em cadeias produtivas, podendo assumir o papel de dinamizadores locais e, assim, receber recursos para se desenvolver e impulsionar o entorno.

3.1

Segmentação e seleção dos programas

"Fomos premiados por quatro anos consecutivos porque participávamos de muitos programas. O que víamos é que, em grande parte, era uma questão de atender a uma meta de inovação daquela organização, de fomentar o ecossistema, e não necessariamente de fazer/gerar o negócio em si. Em algum momento, concordamos com o fomento, mas também queremos fazer negócio. É uma questão de maturidade do negócio: escolher onde vamos colocar energia."

→ **Empreendedor**

"Participar dos programas representava validação e a aquisição de conhecimentos que ainda não tínhamos. Hoje, em termos de conteúdo, não é muito mais. Atualmente, buscamos aqueles que oferecem acesso a conexões e oportunidades de prova de conceito."

→ **Empreendedor**

"Hoje queremos programas que abram portas, que nos ajudem a fazer negócios reais. Já estamos capacitadas — o que precisamos é conexão."

→ **Empreendedor**

"O custo, muitas vezes, é o tempo que precisa ser dedicado — às vezes para ouvir a mesma coisa que já foi apresentada em outro programa. Começa a se formar uma espécie de escada, com conteúdos que se repetem. Por isso, evitamos participar de iniciativas que não fizessem sentido para o nosso momento. Ao longo de todo esse tempo no mercado, tivemos apoio de apenas cinco organizações, que até hoje seguem nos acompanhando de alguma forma. Ainda assim, mesmo em programas mais avançados, voltamos a ouvir conteúdos semelhantes. É justamente por isso que se torna fundamental focar no entendimento do perfil do empreendedor, especialmente em estágios mais avançados da jornada."

→ **Empreendedor**



Entender o perfil dos empreendedores e segmentar os programas pelo conhecimento que levam na bagagem

Há uma oportunidade em analisar os perfis de empreendedores e agrupar soluções que façam sentido para aquela população que pode ter uma diversidade de soluções e estágios de negócio, mas compartilha um mesmo "pacote" de experiências e habilidades.

1

Grupos com isonomia que possam trocar experiências

Buscar qualificar os empreendedores dentro de perfis de conhecimento e estágios de desenvolvimento dos negócios que possam aprender e engajar uns com os outros é um desejo. A percepção de que vão coconstruir cadeias, gerar negócios conjuntos e fomentar mercados é comum, inclusive no desejo de serem apoiados como *hubs* de oportunidades para outros negócios.

2

Temáticas e customização

Mergulhos verticais em demandas específicas e customização a partir de diagnósticos dos negócios

Há uma demanda recorrente, na fala de empreendedores com alta aderência a programas e acesso a recursos do ecossistema, para que a oferta de serviços seja, em alguns casos, mais específica. Existe o pedido para que possam dedicar o tempo escasso das equipes a um mergulho mais profundo em um desafio prioritário, em vez de trabalhar um panorama geral do negócio como um todo.

São pedidos de mergulhos verticais em temas como vendas, logística, jurídico, mensuração de impacto, uso de determinada tecnologia etc. Além disso, há um caminho possível de estruturar pacotes de apoio a negócios de impacto que, mesmo endereçando diferentes pontos-chave do negócio, consigam apoiar de forma mais customizada. Em outras palavras, ainda que um programa ajude a desenvolver canais de venda, há o desejo que sejam canais de venda customizados e adequados a cada caso e modelo de negócio, por exemplo.

"Seria bastante interessante encontrar apoios que não se concentrem apenas nas fases da jornada — como nas startups —, mas que possam diversificar a oferta com trilhas mais nichadas, voltadas a temas específicos que representem demandas pontuais, como Inteligência Artificial, logística, entre outros."

→ **Empreendedor**

"Nós não conseguimos trazer, por exemplo, sementes de uma comunidade quilombola localizada a 120 quilômetros por estrada de chão. Até hoje, a logística tem um peso enorme para nós. Recentemente, participamos de um programa que nos apoiou bastante nesse aspecto. Eles trouxeram uma especialista em supply chain, com experiência em exportação e em cadeias de grande escala. Ainda assim, sinto necessidade de mergulhar mais profundamente nas cadeias da sociobiodiversidade, entender quem está solucionando a logística nesses contextos tão particulares, com atuação direta em comunidades."

→ **Empreendedor**

Mergulhos verticais em demandas específicas e customização a partir de diagnósticos dos negócios

Os negócios se organizam para aplicar para os programas visando ao apoio para desafios específicos e potencialmente específicos para suas soluções, mercados, territórios etc. O desejo é de ofertas com mais customização a partir de uma análise individualizada do negócio.

3

"Em relação aos problemas operacionais, eu busquei programas que ajudassem na questão financeira principalmente, e na parte comercial. Essas são as duas principais dores. E ainda tem uma dor muito grande, que é a logística. Mas eu nunca vi programa voltado para isso, que a solução foque nisso, porque os territórios são distantes e são muito invisibilizados."

→ **Empreendedor**

"Passamos por acelerações que viabilizaram conversas com pessoas experientes em empresas maiores. Com isso, entendemos como estruturar o financeiro, a área de vendas e a conexão com o mercado."

→ **Empreendedor**

Temáticas e Customização

“Quando falamos de atuação em rede, o programa de ativação de ecossistemas faz exatamente essas conexões, fortalecendo o trabalho coletivo para que os negócios se desenvolvam a partir dessas trocas. Parte-se de um diagnóstico do ecossistema: quais são as necessidades dos negócios, quais os principais desafios e o que o território já oferece. O que ainda falta, muitas vezes, são serviços e soluções locais: logística precária, ausência de centro de distribuição, contadores que não compreendem a dinâmica de uma cooperativa e acabam enquadrando impostos de forma inadequada. Nesse contexto, a rede territorial pode construir soluções conjuntas, agregar produção para atender a demandas maiores — inclusive do mercado público, que é bastante relevante. Mas essa cooperação não é automática; ela precisa ser estimulada.”



André Ramos, gerente de operações Conexsus

Benefícios e estruturação

Benefícios específicos e que garantam uma estruturação do negócio

Para muitos perfis de empreendedores e estágios de negócio, os apoios do ecossistema são a garantia de viabilidade de uma solução. Seja como apoio moral e de cadência, seja pelos recursos financeiros e intelectuais que chegam para assegurar a estruturação do negócio. Muitas vezes, os empreendedores recorrem a esses recursos conscientes de que, sem eles, poderiam fechar as portas. A visão estruturante desses apoios para negócios específicos pode garantir desenhos de soluções e ofertas de produtos com foco único em estruturação.

Por outro lado, a maturidade do ecossistema — incluindo financiadores, dinamizadores e empreendedores — começa a evoluir para uma definição mais clara dos benefícios propostos/demandados por cada ator, com maior compreensão das propostas de valor e das adicionalidades de cada processo. Essa também é uma demanda dos empreendedores.

“As capacitações fizeram muita diferença, porque era um conhecimento que ainda não tínhamos. Aproveitamos bastante tudo por onde passamos. Hoje, buscamos programas que nos auxiliem a conquistar clientes e conexões. Viabilizar momentos como um speed dating, por exemplo, em que se mapeia a demanda e se cruza com a oferta de solução, tentando promover conexões mais estratégicas. Em geral, os programas carregam nomes de peso. Costumam ter grandes fundos ou organizações por trás desses movimentos, o que acaba dando uma chancela quando fazemos parte deles.”

→ **Empreendedor**

“A subvenção foi — e ainda é — fundamental. Sem dinheiro não dá para fazer nada bem-feito. Cada edital permitiu dar um passo importante, desde comprar equipamento até contratar gente e melhorar o laboratório. Os programas são estruturantes.”

→ **Empreendedor**

Benefícios específicos e que garantam uma estruturação do negócio

Ajudas com estruturação de negócio são as mais aclamadas pelos empreendedores e apresentam percepções de impacto positivo no longo prazo. A maior parte dos negócios busca apoios que fortaleçam as bases de viabilidade de suas soluções.

4

“Os programas ajudaram a mostrar que estávamos no caminho certo, mesmo no meio do Vale da Morte. Honestamente, com os desafios internos que vivenciava, os programas me ajudaram a não desistir.”

→ **Empreendedor**

Governança e gestão de longo prazo

Qualificação dos diagnósticos e suporte em governança e gestão

Assim como os negócios, o ecossistema também está em desenvolvimento qualificando seus conhecimentos. Há empreendedores com recorrência de acessos a recursos do mercado com demandas mais maduras sobre gestão e governança – inclusive visões de futuro, longo prazo – para suas soluções.

5

"De 2023 para 2024 foi quando, de fato, realizamos o primeiro planejamento estratégico com as comunidades. Foi um ponto legal: as principais lideranças vieram para Brasília para participar. Ainda assim, estamos nesse processo de desenhar bem essa governança [...] porque, para nós, o desenho de governança é muito complexo e profundo — principalmente quando se busca trazer as comunidades para dentro desse processo. De qualquer forma, iniciamos em 2023 esse movimento com o planejamento estratégico e também fizemos o movimento de cada setor para desenhar todos os fluxos e processos."

→ Empreendedor

Qualificação dos diagnósticos e suporte em governança e gestão

Os desafios de gestão e governança já são clássicos do ecossistema de impacto: definir e garantir a maturidade dos negócios é uma meta recorrente das organizações de apoio. No entanto, é possível perceber, entre os empreendedores com recorrência em programas, uma expectativa mais qualificada em relação às ajudas ligadas a essas temáticas.

Embora se autodeclarem mais maduros do que os números indicam — por exemplo, na gestão —, nos pedidos de ajuda, eles nomeiam de forma clara a necessidade de **suporte ligado à governança como um todo**. Com certa experiência de mercado, esses empreendedores passam a pedir uma elevação da barra dos conhecimentos ofertados e um suporte customizado para esses pontos dentro de seus negócios. Inclusive, **surgem demandas específicas alinhadas a práticas de**

outros mercados, como apoio em visão de longo prazo, estratégias de saída de investimentos, M&As e escalabilidade.

"Eu vejo que temos grandes desafios. O principal é montar a equipe. Quando falamos de pessoas, no começo está todo mundo na mesma mesa; depois, vai se ampliando e criando setores. Primeiro são pessoas, depois começam a surgir áreas com interação e alinhamento — e isso é supercomplicado. Outro desafio é a governança, a gestão e o recurso financeiro."

→ Empreendedor

"Precisamos falar de M&A na Amazônia desde cedo. Crescimento, fusões e saída não são tabus — são estratégias importantes para acelerar o mercado e destravar escala."

→ Empreendedor

Localização na Amazônia e programas com equipe local

Garantir a experiência e o conhecimento do território nos apoios

Os empreendedores demonstram profundo conhecimento técnico e territorial ao monitorar indicadores como hectares recuperados, geração de empregos diretos e repasse de recursos a agricultores parceiros. Esse nível de detalhamento evidencia que o impacto está diretamente vinculado às especificidades ambientais, sociais e produtivas do território.

Diante dessa complexidade, **iniciativas concebidas e executadas a partir do próprio contexto amazônico tendem a ser mais aderentes às realidades locais, às cadeias produtivas e às dinâmicas comunitárias.** Empreendedores e muitos gestores de programas reconhecem que estar no território é um ponto relevante para garantir a entrega de determinados apoios.

Equipes locais não apenas compreendem melhor os desafios e as oportunidades da região, como também fortalecem a autonomia e a capacidade instalada no território, ampliando a efetividade e a sustentabilidade dos programas ao longo do tempo.

A oportunidade apontada é de coconstruir, com os negócios locais, os próprios programas e, também, formar equipes do território para qualificar a atuação de financiadores e dinamizadores. O desafio enfrentado pelos negócios *hub* — de formar e fomentar cadeias e equipes — encontra um paralelo com as organizações de apoio.



3.5

Localização na Amazônia e programas com equipe local

“Já passei por mais de doze programas que se diziam voltados para as problemáticas amazônicas, mas nenhum dos membros da organização era da Amazônia. E aí, querendo ou não, sempre há falhas, porque a pessoa não é daqui, não vive os nossos problemas. Ter alguém, de fato, da Amazônia à frente desses programas é importante.”

→ **Empreendedor**

“Defendo que é possível utilizar os negócios de impacto que já atuam no território, que conhecem a logística, a sazonalidade, o preço, o risco e a comunidade. Eles já fazem o trabalho técnico e vêm estruturando a cadeia na prática. Se tivessem acesso ao capital certo, seriam os melhores vetores para desenvolver a bioeconomia de forma eficiente.”

→ **Empreendedor**

“Temos fornecedores locais em Manaus, desde o transporte e ajudantes até o barco e as cozinheiras. Fazemos a preparação deles, disponibilizamos roupas de academia e orientamos sobre atendimento. Temos também os fornecedores de comunidades ribeirinhas que atuam nas principais cadeias de serviços — logística, hospedagem, alimentação e a própria cadeia do turismo.”

→ **Empreendedor**

“Consideramos e monitoramos indicadores de impacto como os hectares efetivamente plantados com macaúba, os hectares recuperados em áreas degradadas, o sequestro de carbono realizado e a mensuração de quantas toneladas de carbono conseguimos sequestrar. Na parte social, acompanhamos os empregos diretos gerados e o volume de recursos que é repassado para agricultores parceiros, seja na forma de arrendamento, seja por meio de parceria agrícola. Também é possível mensurar a formação de corredores ecológicos, conectando fragmentos de vegetação nativa.”

→ **Empreendedor**



Garantir a experiência e o conhecimento do território nos apoios

Os financiadores e dinamizadores têm o mesmo desafio dos empreendedores de formar equipes locais com conhecimento do território. Os programas e apoios oferecidos são demandados a apresentar times com vivência local.

6

3.5

Localização na Amazônia e programas com equipe local

“A nossa região tem um histórico de programas de desenvolvimento que foram impostos, sem nos perguntar. Muitas vezes, isso se reflete também nos programas de empreendedorismo: eles já chegam prontos e devem ser cumpridos. Porém, temos uma região com particularidades próprias — sazonalidade diferente, clima específico, logística complexa. Para atuar aqui, é preciso falar de uma capilaridade geográfica relevante. Nós, por exemplo, por meio do Empreende Amazônia, trabalhamos com negócios em 11 estados, cobrindo 70% da Amazônia, e conseguimos alcançar territórios pouco acessados. É muito difícil explicar essas dimensões continentais para pessoas que não são daqui. Além dos desafios burocráticos e de particularidades de prestações de conta, por exemplo, com uma realidade de pouca estrutura, formalização e desafios locais. É preciso compreender essas dimensões. Quando temos pessoas da própria região pensando o programa, diminuimos uma barreira de confiança, porque o empreendedor sente que alguém entende o que ele está dizendo. O cenário é cada vez mais de personalização para gerar impacto — antes de impor o que vai ser feito, é preciso perguntar o que eles querem.”



Leticia Leal, coordenadora de projetos de impacto social do CESUPA

Resumo dos Insights



Resumo dos Insights

Capítulo 2

1

Importância do perfil dos empreendedores nos diagnósticos

Entender o momento do negócio e os desafios do território são práticas recorrentes no mercado, mas ainda há margem para aprofundar os perfis dos empreendedores. O retrato do negócio e do contexto, por si só, pode não trazer clareza sobre as dores e desafios a serem endereçados pelos apoiadores. Há, ainda, conhecimentos e competências dos próprios empreendedores que precisam ser avaliados como oportunidade de apoio e/ou de customização das ajudas oferecidas.

2

Visões estratégicas dos empreendedores sobre os programas

Em um grupo de negócios com recorrência em programas, há empreendedores com trajetória no mercado, no ecossistema, nos territórios e nas soluções. Muitos buscam essa continuidade a partir de autodiagnósticos pessoais e de seus negócios, com o objetivo de compreender melhor quais de suas lacunas atuais os programas podem efetivamente endereçar.

3

Escala e estágio da jornada do negócio não trazem clareza de maturidade

Escala e estágio funcionam mais como ciclos de instabilidade do que como indicadores reais de maturidade: a jornada é cíclica, tensionada pela busca permanente de viabilidade e por redefinições constantes do que significa crescer — muitas vezes menos associada à expansão acelerada e mais à capacidade de sustentar impacto com consistência.

4

Claro alinhamento entre problema e solução

Há muita maturidade nas definições de problema e solução. A lógica que conecta o problema à solução e orienta o modo de atuação dos negócios não se apresenta apenas como o preenchimento de uma lacuna de mercado, mas como uma expressão concreta de propósito, que conecta pessoas, territórios e cadeias.

5

Inovação e execução evoluem mais rapidamente do que estruturas de governança

A gestão segue o fluxo da urgência e da experimentação, já a governança, da necessidade de estruturação e estabilidade. Primeiro faz-se acontecer, depois estruturam-se as regras — frequentemente sob a pressão do crescimento, do risco e da entrada de capital.

6

Expansão é desejo, mas faltam recursos e estrutura

Crescer é consenso; sustentar o crescimento é o desafio. A expansão avança até onde a organização consegue sustentar — e isso depende da maturidade da estrutura, da capacidade financeira e da governança que a sustentam.

-
- 7** **Contribuição dos apoios recebidos e impactos de longo prazo são mais relevantes nas fases de estruturação de negócio**
- Os programas geram legado real, mas seu impacto é mais potente quando encontram negócios em fase de estruturação — momento em que há maturidade suficiente para absorver o aprendizado e abertura para reorganizar o modelo. Apoio que transforma é aquele alinhado à fase do negócio, ao perfil do empreendedor e às demandas específicas do território e/ou da cadeia. Quando esse alinhamento não ocorre, o efeito tende a ser mais pontual.
-
- 8** **Faturamento e financiamento não garantem sustentabilidade financeira**
- Receita existe, capital circula, mas estabilidade e previsibilidade permanecem frágeis: muitos negócios operam no limiar entre investir para crescer e sobreviver financeiramente. A saída para reverter esse ciclo limitante também passa pela organização financeira, que nem sempre é presente e/ou possível de ser viabilizada, seja por falta de pessoas para executar esta parte do negócio, seja pela miopia de entendimento da importância.
-
- 9** **Crescimento percebido como caminho para sustentabilidade financeira**
- Entre o desejo de expandir e a necessidade de estabilizar, o crescimento se apresenta como promessa de equilíbrio futuro — menos consequência de uma maturidade já consolidada e mais aposta estratégica para alcançá-la em meio à instabilidade financeira. Esse descompasso tensiona a trajetória dos negócios e amplia os riscos associados à expansão.
-
- 10** **Território local: compartilhamento de decisões ainda são desafios**
- O enraizamento territorial é forte na dimensão produtiva, mas ainda parcial na dimensão de governança: gerar valor local já é prática consolidada; compartilhar poder decisório e articulação ainda é um desafio.
-
- 11** **Posicionamento de marca, narrativa e canais de comunicação são gargalos**
- Os canais estão ativos, mas a narrativa de impacto e o posicionamento de marca ainda são desafios. Encontrar o equilíbrio entre alavancagem de produtos, comunicação e impacto é uma dor de crescimento.
-
- 12** **Negócios que ajudam a desenvolver outros negócios**
- Os negócios mais enraizados na cadeia produtiva emergem como potenciais dinamizadores do ecossistema, defendendo que o desenvolvimento territorial seja conduzido também por quem já opera o mercado. Faz parte da natureza dos negócios fomentar a cadeia e desenvolver outros negócios locais.

- 1 Entender o perfil dos empreendedores e segmentar os programas pelo conhecimento que levam na bagagem**

Há uma oportunidade em analisar os perfis de empreendedores e agrupar soluções que façam sentido para aquela população que pode ter uma diversidade de soluções e estágios de negócio, mas compartilha um mesmo “pacote” que experiências e habilidades.
- 2 Grupos com isonomia que possam trocar experiências**

Buscar qualificar os empreendedores dentro de perfis de conhecimento e estágios de desenvolvimento dos negócios que possam aprender e engajar uns com os outros é um desejo. A percepção de que vão coconstruir cadeias, gerar negócios conjuntos e fomentar mercados é comum, inclusive no desejo de serem apoiados como hubs de oportunidades para outros negócios.
- 3 Mergulhos verticais em demandas específicas e customização a partir de diagnósticos dos negócios**

Os negócios se organizam para aplicar para os programas visando apoio para desafios específicos e potencialmente específicos para suas soluções, mercados, territórios etc. O desejo é de ofertas com mais customização a partir de uma análise individualizada do negócio.
- 4 Benefícios específicos e que garantam uma estruturação do negócio**

Ajudas com estruturação de negócio são as mais aclamadas pelos empreendedores e apresentam percepções de impacto positivo no longo prazo. A maior parte dos negócios busca apoios que fortaleçam as bases de viabilidade de suas soluções.
- 5 Qualificação dos diagnósticos e suporte em governança e gestão**

Assim como os negócios, o ecossistema também está em desenvolvimento, qualificando seus conhecimentos. Há empreendedores com recorrência de acessos a recursos do mercado com demandas mais maduras sobre gestão e governança – inclusive visões de futuro, longo prazo – para suas soluções.
- 6 Garantir a experiência e o conhecimento do território nos apoios**

Os financiadores e dinamizadores têm o mesmo desafio dos empreendedores de formar equipes locais com conhecimento do território. Os programas e apoios oferecidos são demandados a apresentar times com vivência local.

Ficha Técnica

REALIZAÇÃO



COORDENAÇÃO E ANÁLISE



CAMPO QUANTITATIVO E QUALITATIVO

Fundo Vale
Manacá
Pipe.Social

FUNDO VALE

Apoio Técnico

Lucas Folgado
Nathalia Cipoleta
Thabata Campos
Thatiane Texeira

Time Técnico

Camila Maia
Gabriella Melo
Giovanna Serenato
Juliana Vilhena
Larissa Leão
Liz Lacerda
Lucas Folgado
Márcia Soares
Mirtes Cavalcanti
Monica Fonseca
Nathalia Cipoleta
Paula Mota
Patrícia Santos
Priscila Queiroz
Renata Braga
Thabata Campos
Thatiane Texeira

PIPE.SOCIAL

Produção de conteúdo

Gestão e edição

Mariana Fonseca

Análise e redação

Cynthia Molina Mariana
Fonseca Rayssa Mendes

Campo quantitativo

Alexandre Coletto Bebeto
Zscaber Cynthia Molina
Rafaella Gobbo Rayssa
Mendes

Campo qualitativo

Bebeto Zscaber Cynthia
Molina Mariana Fonseca
e Rayssa Mendes

Dados estatísticos

(Base pesquisa
quantitativa 114)

Alexandre Coletto
Ângelo Viana
Rayssa Mendes

(Base de Impacto 99)

Felipe Barbosa

Revisão

Tânia Lins

Design

Thais Erre Felix

Especialistas convidados

André Ramos,
Carolina Ochoa,
Ericka Oliveira,
Gabriela Souza e
Letícia Leal

Agradecimentos às Organizações dinamizadoras executoras de programas de aceleração

Assobio
Bemtevi
CESUPA
Choice
Climate Ventures
Conexsus
Din4mo
Editados
FIEMG Lab
Fundação Certi
Idesam
PPA
SEBRAE BA
Semente Negócios
Sitawi
Troposlab
Vale do Dendê

Um agradecimento mais que especial a todos os empreendedores entrevistados ao longo desta jornada, pelas generosas contribuições.

Referências

Tabelas da Base de Impacto utilizadas como referência de análise

Ver informações sobre os dados em Metodologia

Base de Impacto: Gênero (base 95)

Somente Homens	27,37%
Somente Mulheres	14,74%
Somente Outros Gêneros	0,00%
Homens e Mulheres	45,26%
Homens, Mulheres e Outros Gêneros	2,11%
Não sei responder	2,11%
Prefiro não responder	2,11%
Sem informações	6,30%

Base de Impacto: Times (base 95)

Nenhuma	1,05%
1 pessoa	5,26%
2 a 5 pessoas	43,16%
6 a 10 pessoas	17,89%
11 a 20 pessoas	8,42%
21 a 50 pessoas	13,68%
51 a 100 pessoas	2,11%
Mais de 100 pessoas	3,16%
Sem informações	5,27%

Base de Impacto: Formalização (base 95)

Ainda não formalizamos uma empresa	10,53%
Associação	3,16%
Cooperativa	3,16%
Empresa de pequeno porte (EPP)	6,32%
Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli)	4,21%
Empresário Individual (ME)	7,37%
Microempreendedor Individual (MEI)	10,53%
Não sei	1,05%
Outro	2,11%
Sociedade Anônima	4,21%
Sociedade Ltda.	41,05%
Sociedade Simples	1,05%
Sem informações	5,25%

Referências

Tabelas da Base de Impacto utilizadas como referência de análise

Ver informações sobre os dados em Metodologia

Base de Impacto: Modelo de Negócio (base 95)

Empresas vendem para empresas (B2B – <i>business to business</i>)	53,68%
O consumidor final é o público-alvo das vendas de produtos ou serviços (B2C <i>business to consumer</i>)	26,32%
Negociação direta entre os próprios consumidores (C2C <i>consumer to consumer</i>)	5,26%
Venda para organismos públicos, licitações e pregões eletrônicos etc. (B2G <i>business to government</i>)	16,84%
Empresas que fazem parceria com outras empresas para chegarem ao consumidor (B2B2C <i>business to business to consumer</i>)	24,21%
Venda de produto/serviço para institutos ou fundações	7,37%
Outro	0,00%
Não sei ainda, vou descobrir!	0,00%
Sem informações	33,68%

Base de Impacto: Monitoramento de Impacto (base 95)

Definimos indicadores e/ou objetivos de impacto, mas ainda não os medimos de maneira formal/ disciplinada	43,16%
Temos um processo disciplinado/ formal de pesquisa interno para coletar e analisar dados específicos	14,74%
Temos um processo disciplinado/ formal de pesquisa interno e também comunicamos amplamente	12,63%
Contratamos uma organização externa para auditar nossos dados e comunicamos amplamente esses resultados	3,16%
Ainda não definimos indicadores e/ou objetivos de impacto social	17,89%
Não achamos necessário medir, acompanhar e comunicar o impacto que geramos	0,00%
Sem informações	8,42%

Referências

Tabelas da Base de Impacto utilizadas como referência de análise

Ver informações sobre os dados em Metodologia

Base de Impacto: Fase da jornada (base 95)

Ideia (pensando e desenvolvendo os detalhes do negócio)	2,11%
Validação da ideia (pesquisando com potenciais clientes e parceiros se o negócio tem potencial)	1,05%
Protótipo (desenvolvendo a solução)	3,16%
Piloto (testando a solução)	4,21%
MVP (temos uma operação mínima em curso)	12,63%
Organização do negócio (estamos nos preparando para crescer ou repensando o negócio/solução)	25,26%
Tração (estamos em forte ritmo de crescimento)	17,89%
Pré-escala (estamos nos preparando para uma grande expansão)	16,84%
Escala (estamos em grande expansão)	9,47%
Não sei dizer, alguém me explica?	0,00%
Sem informações	7,38%

Base de Impacto: Tempo de Existência (base 95)

Até 2 anos	1,05%
De 2 a 5 anos	7,37%
De 5 a 10 anos	4,37%
Mais de 10 anos	33,68%
Sem informações	10,53%

Nossos agradecimentos!

Conheça mais estudos e a plataforma em:
pipelabo.com.br e pipe.social
contato@pipe.social

Realização:



Campo &
Análise:

