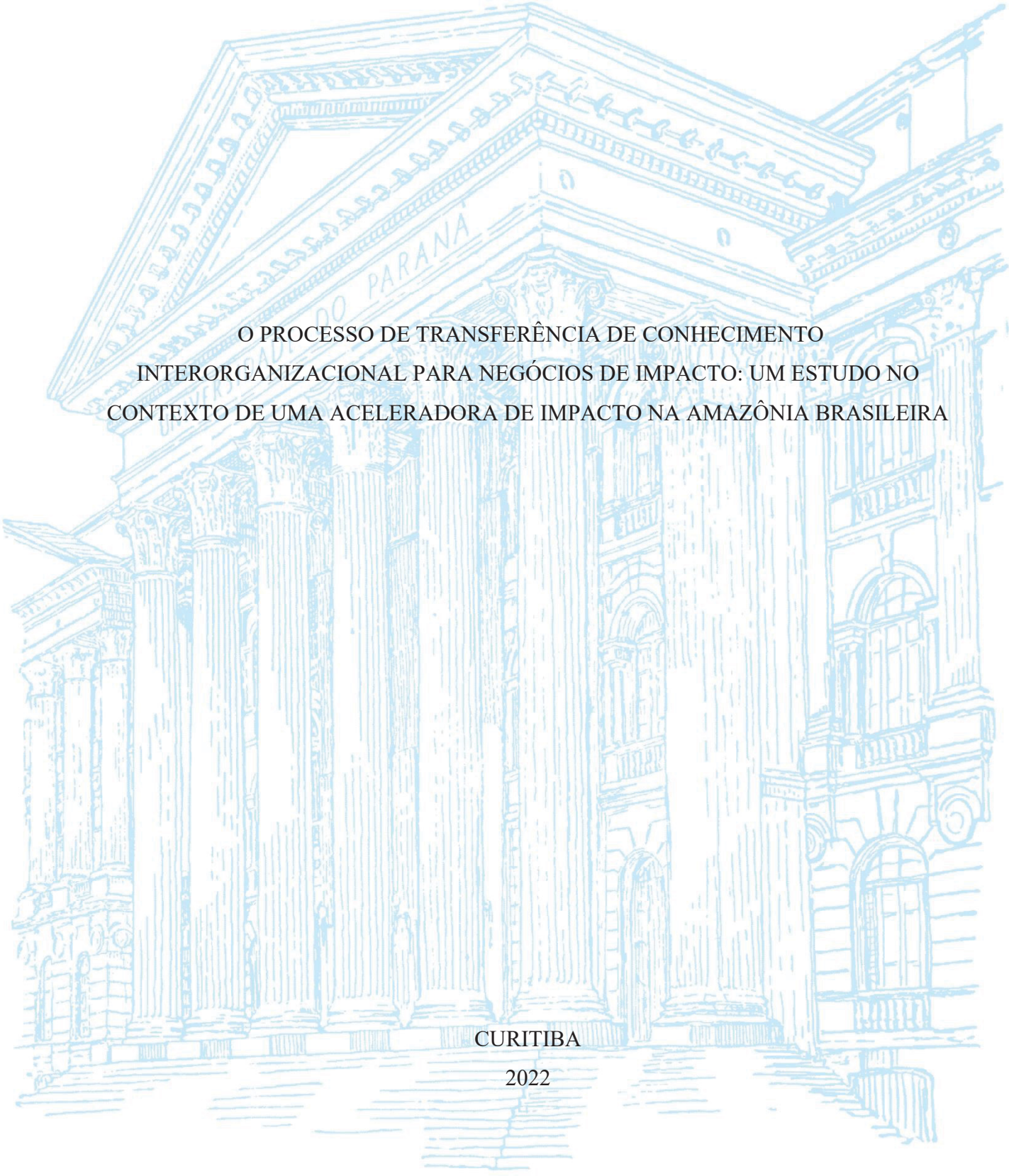
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA



O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO: UM ESTUDO NO CONTEXTO DE UMA ACELERADORA DE IMPACTO NA AMAZÔNIA BRASILEIRA

CURITIBA

2022

INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA

O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO: UM ESTUDO NO CONTEXTO DE UMA ACELERADORA DE IMPACTO NA AMAZÔNIA BRASILEIRA

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito à obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Andréa Paula Segatto

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Sousa, Indira Gandhi Bezerra de
O processo de transferência de conhecimento interorganizacional para negócios de impacto : um estudo no contexto de uma aceleradora de impacto na Amazônia brasileira / Indira Gandhi Bezerra de Sousa. – Curitiba, 2022.
1 recurso on-line : PDF.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Orientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Segatto.

1. Relações interorganizacionais. 2. Negócios. 3. Amazônia. I. Segatto, Andréa Paula. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO - 40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA** intitulada: **O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO: UM ESTUDO NO CONTEXTO DE UMA ACELERADORA DE IMPACTO NA AMAZÔNIA BRASILEIRA**, sob orientação da Profa. Dra. ANDRÉA PAULA SEGATTO, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutora está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 14 de Junho de 2022.

Assinatura Eletrônica
15/06/2022 16:56:18.0
ANDRÉA PAULA SEGATTO
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
15/06/2022 16:08:29.0
REGINA NEGRI PAGANI
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
15/06/2022 17:37:07.0
GRAZIELLA MARIA COMINI
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)

Assinatura Eletrônica
15/06/2022 16:23:05.0
RODRIGO LUIZ MORAIS DA SILVA
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.
Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 197148
Para autenticar este documento/assinatura, acesse https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp e insira o codigo 197148

Dedico este trabalho a meus pais, Jane e Chaguinha, meus irmãos, Olga, Maria Clara, Heitor, Letícia e Antônio, ao meu esposo Bruno e meu filho Bruninho.

AGRADECIMENTOS

“O correr da vida embrulha tudo. A vida é assim: esquenta e esfria. Aperta e afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem” (Guimarães Rosa). Essa frase me acompanhou e me acompanha em toda a jornada da minha vida.

Fui para Curitiba em 2016 me aventurar a fazer o mestrado, sem conhecer ninguém. Lembro-me o quanto chorei nos primeiros dias devido à saudade que assolava meu coração ao estar longe daqueles que amava, mas na certeza de que estava tomando a decisão certa. Eu digo que o mestrado foi a melhor experiência pessoal e profissional que trilhei na minha vida.

Finalizando o mestrado, dei continuidade aos estudos com o doutorado. Porém, durante esses quatro anos muita coisa aconteceu. Me casei e me mudei com o meu esposo para Curitiba. Em menos de um ano passei no concurso efetivo para professor do ensino superior da Universidade Estadual do Piauí, com isso tivemos que retornar para o Piauí e continuar o doutorado a distância. Em seguida, aconteceu a pandemia, período em que eu quase perdi o meu pai. Por fim...o último e o mais importante: nasceu o Bruninho para mudar e transformar toda a minha vida.

Diante de tantos acontecimentos, a finalização dessa tese somente foi possível porque tive o apoio fundamental de muitas pessoas. E entre tantas, agradeço inicialmente a Deus, a quem devo tudo o que sou e o que tenho, por renovar a minha fé diariamente e pela minha saúde, família e trabalho.

Ao meu esposo Bruno que foi fundamental do início ao fim. E a ele eu dedico toda minha imensa gratidão. Todo o meu amor. Tudo de mais puro e bom que Deus tem a oferecer. Ele esteve ao meu lado em simplesmente todos os momentos e possibilitou um ambiente propício para os meus estudos. Aproveito também para agradecer ao meu filho Bruninho pelo sorriso lindo que renova a minha força a cada dia pela manhã.

Agradeço imensamente aos meus pais, Jane e Chaguinha por me proporcionarem além do apoio financeiro e emocional, uma educação baseada em valores, como gentileza, humildade, empatia, amor, honestidade, valorização à família, respeito e tantos outros. Eles são a minha base forte. A quem eu recorro a qualquer hora, nas boas e ruins. Aos meus irmãos, Olga, Maria Clara, Heitor, Letícia e Antônio, por todo amor, acolhimento, abraço, carinho, conversas e momentos de alegria. Eles me proporcionam tranquilidade e paz.

À minha orientadora, Profa. Andréa, que durante seis anos estivemos juntas nessa árdua jornada. Ela, que nesses últimos quatro anos, também vivenciou comigo cada mudança que ocorria na minha vida, e sempre com muita gentiliza e empatia soube lidar com cada situação.

Aprendi e aprendo em todos os momentos em que estivemos juntas. Ela é uma profissional admirável e inteligente. Está sempre disposta a escutar e caminhar junto com você. Me senti acolhida e parte da sua família. Por isso, agradeço infinitamente por todo apoio, zelo e cuidado que teve comigo durante esses seis anos.

Aos meus grandes amigos que fiz no PPGADM: Rodrigo, Simão, Fernanda, Thálita, Dudu, Luíz Aurélio, Ananda, Amandinha e Jéssica. Porém, um agradecimento especial ao Rodrigo e ao Simão. Nesses anos, compartilhamos o estudo da mesma temática, mas também alegrias e angústias. Com certeza, levaremos essa amizade para além dos muros acadêmicos, mesmo cada um estando em regiões diferentes do Brasil. Sou muito grata a essa amizade.

À minha grande amiga Luana, a quem tenho um apreço enorme. Ela quem me acompanha e está ao meu lado a tantos anos. É quem lê meus trabalhos da forma mais crítica possível. É quem escuta minhas lamúrias acadêmicas e profissionais. É quem compartilho sonhos e que quero muito que caminhe sempre ao meu lado. Ao Professor Helano, a quem tenho estima e admiração.

A todos os professores e colaboradores do PPAGDM por todo conhecimento compartilhado. Aos meus amigos e colegas de trabalho da Uespi: Kaetana, Samaira e José pela paciência, compreensão e amizade. À Uespi por me proporcionar o último ano de afastamento que foi fundamental para finalização desse trabalho. À Capes por me proporcionar um ano de bolsa de estudos. Por fim, aos empreendedores e colaboradores dos negócios, por se disponibilizarem a contribuir com a pesquisa.

O meu muito obrigada a todos os envolvidos. Esse título é nosso. Que a partir dele eu possa levar muito conhecimento e amor a todos aqueles que passarem pelo meu caminho.

Visualize um mundo onde a desigualdade está diminuindo. Onde os recursos naturais são regenerados e as pessoas podem liberar todo seu potencial e tirar proveito de uma prosperidade compartilhada. Um mundo focado não apenas em minimizar dados, mas em fazer o bem de forma mensurável. Este é o propósito da revolução do impacto. Cada um de nós tem um papel a desempenhar. Qual é o seu? (Cohen, 2018:5)

RESUMO

Os negócios de impacto (NI) vêm ganhando destaque no âmbito acadêmico e gerencial por buscarem conciliar objetivos socioambientais junto à sustentabilidade financeira. Para o alcance desses objetivos, utilizam o conhecimento como um recurso estratégico, por possibilitar a aquisição de estruturas e modelos inovadores, pessoas capacitadas e novas formas de lidar com problemas sociais complexos. Com isso, a transferência de conhecimento interorganizacional (TCI) mostrou-se uma estratégia contributiva para aquisição e compartilhamento de conhecimento, tornando-se mais provável que os NI cumpram sua missão, gerem valor social/econômico e adquiram vantagem competitiva sustentável. Diante disso, a partir de uma análise profunda da literatura nacional e internacional identificou-se que as pesquisas apresentadas sobre TCI no campo dos NI representavam estudos iniciais e nenhuma delas apresentava um modelo processual de TCI para o contexto dos NI, sobretudo, discutindo-os em etapas e envolvendo aceleradoras de impacto. Assim, com a identificação de um gap teórico, o presente trabalho teve como objetivo analisar como se desenvolve o processo de TCI em NI, tendo como contexto a aceleração de NI na região da Amazônia Brasileira. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de múltiplos casos que envolveu 1 aceleradora, 10 NI e 6 parceiros, com aplicação de 37 entrevistas e análise de conteúdo de 133 documentos. Os resultados conduziram a um processo composto por 10 fases, sendo elas: geração e identificação, conscientização, codificação, distribuição, feedback interativo, aceitação, implementação, armazenamento, feedback final e acompanhamento. Evidenciou-se também a possibilidade de retorno entre as fases, contanto com a interferência de fatores determinantes relacionais, da fonte e do receptor que influenciam o andamento e a efetividade do processo. Além desses fatores, foram também identificados elementos específicos do contexto dos NI que devem ser considerados para um melhor desenvolvimento do processo e maior geração de impacto socioambiental. Esses resultados da pesquisa permitiram a elaboração de modelo do processo de TCI no contexto dos NI. A pesquisa realizada demonstrou ainda o protagonismo da aceleradora como intermediária que, junto aos seus parceiros-fonte, possibilitou a potencialização do valor social, ambiental e econômico dos negócios acelerados, uma vez que esses NI conseguiram adquirir, assimilar e aplicar os conhecimentos repassados. Logo, a partir desses resultados, o estudo contribuiu para o campo teórico de pelo menos cinco formas: i) com o surgimento de novas fases no decorrer do processo, complementando o modelo teórico desenvolvido; ii) com o detalhamento de cada etapa desenvolvida junto as suas atividades e a atuação de cada ator envolvido com suas distintas responsabilidades; iii) com a identificação do papel do intermediário no processo; iv) com a apresentação de um modelo de TCI voltado especificamente para NI; v) com a identificação de características específicas socioambientais que podem influenciar na melhor efetividade do processo ao envolver NI. Com isso, contribui-se também para o campo empírico, principalmente para gestores privados e públicos, com duas principais considerações: i) atores como NI, aceleradoras e parceiros de uma forma geral podem se valer dos resultados dessa pesquisa como forma de melhorar as suas atuações e repensarem suas estratégias no campo a fim de gerar e potencializar o valor socioambiental; e ii) com a alta demanda reprimida por aceleração e incubação voltada ao perfil de NI, acredita-se que, com esse estudo é possível disseminar o tema no meio acadêmico e prático, estimulando o seu desenvolvimento e profissionalização.

Palavras-chave: Transferência de conhecimento interorganizacional. Negócios de impacto. Aceleradora de impacto. Amazônia brasileira.

ABSTRACT

The seekers of financial impact) together with the emphasis on not reconciling financial objectives and socio-environmental management objectives with financial sustainability. To achieve these goals, use knowledge as structures of a strategic resource, as they enable the acquisition of innovative, skilled people and models and new ways of dealing with social problems. With this, the interorganizational knowledge transfer (TC) proved to be a contributory strategy for the acquisition and learning of knowledge, so that the NI will fulfill their mission, generate sustainable social/economic value and acquire competitive advantage. In addition, complete the national NI literature and an analysis as from a study process of the studies of any internationally representative NI context and detailed from early NI studies, an analysis is taken from a recent study context model on NI CI did not submit a complete study for the initial study for the staged studies and impact trials. Thus, with the identification of a gap, the present was able to study how to develop the CI work process in objetiveNI in the Brazilian Amazon region. As such, a qualitative application of studies from various authors, research cases1 of studies1 and partners, with research papers17 of studies para3 and with research partners7 of studies1 and studies of studies was carried out. Follow-ups through phases are created, namely: generation and identification, identification, feedback, integration, development, implementation, development, final feedback and process. The possibility of between the phases was avoided, provided the possibility of between the phases, provided an interference of determining factors of the process. In addition to these factors, they also identified elements that should be considered for a better development of the process and greater generation of socio-environmental impact. These research results allowed the elaboration of the model of the ICT process in the context of NI. The research still carried out to its promising partners the value, along with the environmental potential, since its valuable potentials, acquired, acquired and applied those passed on. Logo, from results, the study developed for the field of work of at least: i) with these five results of new phases of the process, complementing the developed model; The detailing of each stage developed together with the activities of each actorii) with their different responsibilities; with their different responsibilities; iii) identifying the role of the intermediary in the process; iv) with a TCI model tailored specifically for NI; v) with an identification of characteristics that can be designed in the best socio-environmental definition of the NI qualification process. With this, we also contribute to the empirical field, mainly for public and public managers, with two main considerations: i) how NI, promoted and partners in general can make use of the results in this way to improve their results, actions and rethink their strategies in the field in order to generate and enhance socio-environmental value; and ii) with a high repressed by and believing that the development of a theme is not necessary and possible to be possible.

Keywords: interorganizational knowledge transfer. Impact business. Impact accelerator. Brazilian amazon.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: COMPOSIÇÃO DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO 30
FIGURA 2: ESPIRAL DO CONHECIMENTO 41
FIGURA 3: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA CHEN, DUAN E EDWARDS (2006) 52
FIGURA 4: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA KWAN E CHEUNG (2006) 53
FIGURA 5: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA LI-PING (2006) 54
FIGURA 6: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA NARTEH (2008) 55
FIGURA 7: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA LIYANAGE et al. (2009) 56
FIGURA 8: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA KHANTON E AHMAD (2016) 57
FIGURA 9: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA YAHYA et al. (2016) 58
FIGURA 10: MODELO PROPOSTO PARA O PROCESSO DE TCI 66
FIGURA 11: DETERMINANTES DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO 74
FIGURA 12: MODELO TEÓRICO DO PROCESSO DE TCI ENVOLVENDO OS NI 94
FIGURA 13: CODIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES 97
FIGURA 14: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI - FASE DE GERAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO 132
FIGURA 15: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE CONSCIENTIZAÇÃO 145
FIGURA 16: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE CODIFICAÇÃO 151
FIGURA 17: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE DISTRIBUIÇÃO 167
FIGURA 18: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE FEEDBACK INTERATIVO 172
FIGURA 19: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE ACEITAÇÃO 177
FIGURA 20: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE IMPLEMENTAÇÃO 187

FIGURA 21: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE ARMAZENAMENTO 191
FIGURA 22: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE FEEDBACK FINAL 193
FIGURA 23: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE ACOMPANHAMENTO 199
FIGURA 24: O PROCESSO DE TCI E SEUS FATORES DETERMINANTES NO CONTEXTO DOS NI 252

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CONCEITOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO 44
QUADRO 2: PROCESSOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO IDENTIFICADOS NA LITERATURA 59
QUADRO 3: PUBLICAÇÕES ENVOLVENDO CONHECIMENTO E NI 76
QUADRO 4: PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE TEORIA COM BASE NO ESTUDO DE CASO 94
QUADRO 5: CONTROLE DE ENTREVISTAS 91
QUADRO 6: MATRIZ DE AMARRAÇÃO 101
QUADRO 7: QUADRO SÍNTESE DOS PARCEIROS-FONTE QUE PARTICIPARAM COMO FONTE DO PROCESSO DE TCI 113
QUADRO 8: QUADRO SÍNTESE DOS NI QUE PARTICIPARAM COMO RECEPTORES DO PROCESSO DE TCI 127
QUADRO 9: FASE DE CONSCIENTIZAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE AMAZ E PARCEIROS-FONTE 138
QUADRO 10: FASE DE CONSCIENTIZAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE A AMAZ E OS NI 144
QUADRO 11: FASE DE CODIFICAÇÃO 150
QUADRO 12: FASE DE DISTRIBUIÇÃO 166
QUADRO 13: FASE DE FEEDBACK INTERATIVO 171
QUADRO 14: FASE DE ACEITAÇÃO 176
QUADRO 15: FASE DE IMPLEMENTAÇÃO 186
QUADRO 16: FASE DE ARMAZENAMENTO 191
QUADRO 17: FASE DE ACOMPANHAMENTO 198
QUADRO 18: QUADRO SÍNTESE DOS FATORES DETERMINANTES DA FONTE ... 209
QUADRO 19: QUADRO SÍNTESE DOS FATORES DETERMINANTES DO RECEPTOR 213
QUADRO 20: QUADRO SÍNTESE DOS FATORES DETERMINANTES RELACIONAIS 225

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: BUSCA DE ARTIGOS NA BASE DE DADOS SCOPUS ENVOLVENDO TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E PMES 46
TABELA 2: BUSCA DE ARTIGOS NA BASE DE DADOS SCOPUS E WEB OF SCIENCE ENVOLVIMENTO TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E ONGS 48
TABELA 3: BUSCA DE ARTIGOS NA BASE DE DADOS SCOPUS ENVOLVENDO CONHECIMENTO E NI 75

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

AmB – Amazônia Brasileira

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONGs – Organizações Não Governamentais

NI – Negócios de Impacto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PPA – Programa de Parceria pela Amazônia

TCI – Transferência de Conhecimento Interorganizacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 18
1.2 JUSTIFICATIVA 24
1.3 ESTRUTURA DA TESE 27
2 REVISÃO DE LITERATURA 28
2.1 NEGÓCIOS DE IMPACTO (NI) 28
2.1.2 A criação de valor social dos negócios de impacto 33
2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS 35
2.2.1 Relações inteorganizacionais no contexto tradicional 35
2.2.2 Relações interorganizacionais no contexto dos negócios de impacto 37
2.3 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO 39
2.3.1 Do conhecimento à transferência de conhecimento 40
2.3.2 Transferência de conhecimento 43
2.3.3 Processo de transferência de conhecimento 50
2.3.3.1 Proposta de processo de TCI 61
2.3.4 Fatores determinantes no processo de transferência de conhecimento 67
2.4 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO 75
2.4.1 Troca informais de conhecimento 77
2.4.2 Compartilhamento de conhecimento 78
2.4.3 Transferência de conhecimento 79
2.4.5 Capital intelectual 80
2.4.6 Capacidade de absorção 82
2.4.7 Gestão do conhecimento 83
2.4.8 Análise geral 84
2.5 PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO 86
2.6 SUPOSIÇÕES TEÓRICAS E MODELO DE PESQUISA 90
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 92
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA 92
3.2 CLASSIFICAÇÃO E MÉTODO DE PESQUISA 92
3.2.1 Seleção dos casos 95
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE 97
3.4 COLETA DE DADOS 98
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE 91

3.6 RIGOR E ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA 92
3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO 93
4 CONTEXTO DO ESTUDO: REGIÃO DA AMAZÔNIA BRASILEIRA 102
5 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS 105
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ACELERADORA AMAZ 105
5.2 ATORES ORGANIZACIONAIS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL 109
5.2.1 AMAZ 109
5.2.2 Parceiros-Fonte 109
5.2.3 Negócios de impacto 114
5.3 O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL 129
5.3.1 Fase de Geração e Identificação 129
5.3.2 Fase de Conscientização 133
5.3.3 Fase de Codificação 146
5.3.4 Fase de Distribuição 151
5.3.5 Fase de *Feedback* Interativo 167
5.3.6 Fase de Aceitação 172
5.3.7 Fase de Implementação 177
5.3.8 Fase de Armazenamento 187
5.3.9 Fase de Feedback Final 192
5.3.10 Fase de Acompanhamento 194
5.3.11 Fluxo do Processo de TCI 199
5.4 FATORES DETERMINANTES DO PROCESSO DE TCI 203
5.4.1 Fatores determinantes exclusivos dos parceiros- fonte 203
5.4.2 Fatores determinantes exclusivos dos negócios de impacto (receptor) 210
5.4.3 Fatores relacionais 214
5.5 O ASPECTO SOCIOAMBIENTAL NO PROCESSO DE TCI 226
6 DISCUSSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO 230
6.1 AS FASES DO PROCESSO DE TCI 230
6.2 O PAPEL DO INTERMEDIÁRIO NO PROCESSO 238
6.3 FLUXO DO PROCESSO DE TCI 239
6.4 OS FATORES DETERMINANTES NO PROCESSO DE TCI 241
6.5 OS ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS NO PROCESSO 249

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....255
7.1 RETOMADA DO PROBLEMA DE PESQUISA 255
7.2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....259
7.3 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS 260
7.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 261
7.5 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....262
REFERÊNCIAS 263
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....284

1 INTRODUÇÃO

Grande parte dos países, especialmente os em desenvolvimento, vem enfrentando diversos problemas sociais complexos relacionados aos altos níveis de desigualdades sociais, pobreza extrema e colapsos ambientais. Nesse cenário, encontra-se o Brasil que, de acordo com dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019), 13,5 milhões de pessoas apresentam-se em situação de extrema pobreza e 12,9 milhões estão desempregados

Desde 2015, o Brasil apresenta alta consecutiva de desigualdade social, obtendo o seu recorde histórico em 2019 com 0,6291 (índice de Gini), representando que quanto mais próximo de um, maior a concentração de renda (FGV, 2019). Essa realidade vem se perpetuando, sobretudo após a pandemia do vírus SARS-CoV-2, popularmente chamado de Covid19 ou Coronavírus, em que o Brasil extrapolou o recorde de desempregados chegando a 13,5%, segundo dados da PNAD 2020 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios). Essa realidade influenciou para a alta taxa do índice de pobreza, atingindo 12,8% da população (FGV, 2021). Portanto, os dados reforçam o aprofundamento da pobreza com a pandemia, principalmente no início de 2021 quando os brasileiros deixaram de receber o auxílio emergencial concedido pelo governo federal aos trabalhadores informais, microempreendedores individuais e pessoas com rendas inferiores a meio salário-mínimo.

Com isso, a desigualdade social, bem como a pobreza podem ser consideradas fatores impulsionadores para o surgimento de problemas sociais, como habitação precária, falta de acesso à educação pública de qualidade, fome, elevados índices de violência, privação de saúde e outros problemas que estão interligados, tornando a sua solução ainda mais complexa. Mas, como solucionar, reduzir ou amenizar essas disfunções sociais?

A partir desse questionamento, surgem, então, atores com o foco de construir vias para resolução desses problemas. Inicialmente, tem-se o governo cujo papel fundamental está em promover ações voltadas a atender necessidades da sociedade (MULGAN, 2006). No entanto, a literatura sinaliza que esse ator por si só não é suficiente para sanar todos os problemas provenientes do desenvolvimento de uma sociedade industrial (KONG, 2010; URBAN; KUJINGA, 2017). Por isso a indispensabilidade de incluir agentes de outras esferas e setores, como as organizações não-governamentais (ONGs) e instituições sem fins lucrativos, que realizam atividades e movimentos direcionados para pessoas em situação de vulnerabilidade. Essas instituições, de forma geral, possuem limitações por serem dependentes de filantropia e

ações de caridade, restringindo a sua capacidade de geração de impacto social (NICHOLLS, 2010).

Nesse cenário, encontra-se também o papel das empresas com fins lucrativos que possuem um ofício significativo para o desenvolvimento econômico e social de uma região ou país, seja empregando, como adotando práticas de responsabilidade social corporativa. No entanto, possuem pouco ou nenhum foco na criação e priorização intencional de valor social, pois buscam primordialmente a criação e o acréscimo no valor econômico investido pelos acionistas (QUÉLIN; KIVLENIECE; LAZZARINI, 2017). Portanto, o governo, as ONGs e as empresas tradicionais possuem funções relevantes para sociedade, mas não são totalmente suficientes para suprimir todas as suas demandas.

Foi nesse espaço que emergiram os negócios de impacto (NI), que ainda possuem discussões acadêmicas recentes (RIDLEY-DUFF; BULL, 2016), desencadeadas a partir do início da década de 2000. Esse campo vem recebendo destaque pela relevância dos negócios em promover soluções inovadoras que ajudam a resolver problemas de complexidade global (PHILLIPS et al., 2015; WEAVER; BLAKEY, 2022). São conhecidos por terem um novo formato organizacional, que se encontra entre o *modus operandi* das empresas tradicionais e das organizações do terceiro setor (principalmente das ONGs) (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009).

Por definição, "são iniciativas que conciliam a geração dos valores econômicos, sociais e ambientais, de forma unívoca, a fim de contribuir para a diminuição da pobreza, promovendo melhor equidade de gênero, protagonismo juvenil, inclusão da melhor idade e, também, para a conservação da biodiversidade, o desenvolvimento de uma economia de baixo carbono, com menor uso de recursos (economia circular) e ampliação do acesso à cultura" (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020, p. 496). O termo "negócio de impacto social", utilizado nesta tese, é uma nomenclatura presente principalmente no contexto brasileiro, mas com equivalência a outras nomenclaturas utilizadas no âmbito internacional, como a das empresas sociais.

Esses negócios, por terem um modelo organizacional mais colaborativo e pela complexidade em conciliar objetivos sociais e econômicos (GOLDSMITH, 2011; BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020; LALL; PARK, 2022), dispõem de maior facilidade em se relacionar com outras organizações de diferentes setores, (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009), como outros NI, empresas tradicionais, instituições sem fins lucrativos, institutos de pesquisa, universidade, governo, e investidores (PHILLIPS et al., 2015; MORAIS-DA-SILVA, SEGATTO, BEZERRA-DE-SOUSA, 2019). Com uma participação dinâmica de

parceiros, cooperações e relações de partes interessadas, facilita, assim, o alcance dos seus objetivos (CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017).

A principal motivação desses negócios em buscarem se relacionar está na criação de valor social (MEYSKENS; CARSRUD; CARDOZO, 2010; HENRY, 2015), que pode ser entendida como proporcionar benefícios a "pessoas cujas necessidades urgentes e razoáveis não estão sendo atendidas por outros meios" (MENDOZA-ABARCA; MELLEMA, 2016). No entanto, subjacente a esse objetivo principal, os NI procuram também construir relacionamentos com outras organizações a fim de melhorarem sua viabilidade de negócios; tonarem-se mais importantes; terem acesso a fundos, novas tecnologias, talentos, infraestrutura, suprimentos organizacionais, conhecimentos, habilidades sobre mercado de trabalho, capital financeiro, experiências, redes (SAKARYA et al., 2012; REY-GARCIA; CALVO; MATO-SANTISO, 2019); terem apoio a partir do trabalho conjunto na implantação de projetos para o desenvolvimento de inovações sociais (MORAIS-DA-SILVA, 2018); bem como para aumentarem suas chances de sobrevivência.

Algumas dessas motivações, como exemplo, uma simples prestação de serviço, costuma não envolver trocas de conhecimentos tácitos e científicos. Entretanto, quando a intenção permeia a aquisição de novas tecnologias, melhoramento da viabilidade do negócio, desenvolvimento de habilidades, acesso a recursos financeiros por meio de fundos de investimento de impacto, implantação de projetos para a geração de inovações sociais, o intercâmbio de conhecimento se faz presente para que lacunas sejam sanadas e o objetivo social seja cumprido. Logo, o fluxo de conhecimento, implícito nas atividades supracitadas, é entendido como um recurso estratégico voltado para criação de valor social (MEYNSKENS et al., 2010).

Contudo, conforme sinalizam Jug (2020), Coelho (2019) e Leborgne-Bonassié, Colett e Sansone (2019), o conhecimento não está incorporado somente nos atores com quem os NI se relacionam. Governo, ONGs, investidores, universidades e empresas tradicionais também buscam se relacionar com esses negócios por diversos motivos. Dentre eles, a possibilidade de adquirir estruturas e modelos inovadores, pessoas capacitadas, novas formas para lidar com problemas sociais complexos (SILVA; MENDONÇA, 2019), a probabilidade de aumentar as suas ações de responsabilidades sociais (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009) e melhorar a reputação e a construção das suas marcas (JUG, 2020; SMEETS, 2017; SAKARYA et al., 2012).

Portanto, o conhecimento pode estar tanto implícito como explícito nas trocas que permeiam as relações inteorganizacionais com os NI, podendo tanto receber como transferir

conhecimento (MARÍN; BETANCUR; AGUILAR, 2016; BUBLITZ et al., 2019), possibilitando a geração de inovação no âmbito social de forma mais efetiva (MZEMBE et al., 2019).

Assim, ao entender o conhecimento como um recurso estratégico nas trocas relacionais envolvendo os NI, analisou-se a interseção das duas áreas de pesquisa[1]: NI e conhecimento. A partir dessa análise, identificou-se que a literatura internacional já vem estudando, de forma geral, a gestão do conhecimento (GRANADOS; MOHAMED; HLUPIC, 2017; MULYANINGSIH; YODOKO; RUDITO, 2016; SOLOMON; ALABDULJADER; RAMANI, 2019; SIQUEIRA; HONIG, 2019; HUDZYNS'KYI et. al, 2020); a criação (GRANADOS; RIVERA, 2018), o "transbordamento" (KO; LIU, 2015), o compartilhamento (MURDOCK; SHARIFF; WILDING, 2013) e a transferência de conhecimento (FRIEL; PATTERSON, 2013; MARÍN; BETANCUR; AGUILAR, 2016; CHOWDHURY, 2020) a partir de redes e parcerias desses negócios; e a capacidade absortiva em gerar valor social (CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017). Enquanto isso, a literatura nacional vem discutindo como o conhecimento é socialmente construído em NI (GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO-JÚNIOR, 2013).

Dentre tantos assuntos em evidência, a transferência de conhecimento interorganizacional (TCI) se faz pertinente por possibilitar compreender os fluxos de conhecimento nas relações interorganizacionais tão frequentes quando o assunto é NI. Além disso, é considerada uma estratégia contributiva para adquirir e compartilhar conhecimento, tornando-se mais provável que esses negócios cumpram sua missão, gerem valor social/econômico e adquiram vantagem competitiva sustentável (MEYSKENS; CARSRUD; CARDOZO, 2010).

Para fins de definição, transferência de conhecimento é o "processo de troca de conhecimento explícito ou tácito entre dois agentes, durante o qual um agente recebe propositadamente e usa o conhecimento fornecido por outro" (KUMAR; GANESH, 2009, p.163). Essa transferência pode ser compreendida como um processo e não somente como uma simples atividade dentro de uma gestão complexa de conhecimento. Para isso, a sistematicidade, as etapas, o discernimento, o conhecimento sobre o processo e a importância dele se tornam pertinentes para sua operacionalização (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008).

[1] Levantamento detalhado na justificativa e na seção 2.3.6

Em relação às pesquisas acadêmicas, observou-se que somente dois estudos se aprofundam no assunto da transferência de conhecimento envolvendo NI. Um deles explora a importância da comunicação na transferência de conhecimento entre os diversos atores envolvendo esses negócios (MARÍN; BETANCUR; AGUILAR, 2016). O outro investiga como a universidade de Ulter, na Irlanda do Norte, transfere conhecimento para os NI da região (FRIEL; PATTERSON, 2013).

Com isso, percebe-se que as pesquisas apresentadas sobre transferência de conhecimento no campo dos NI representam estudos iniciais, voltadas para um elemento determinante no processo de transferência, como no caso da comunicação, ou da relação universidade-empresa, sem mencionar ou focar em outras relações. Além disso, nenhum deles apresenta um modelo processual de transferência de conhecimento para o contexto dos NI, sobretudo, discutindo-os em etapas.

Também não há entendimento estabelecido se o processo de transferência de conhecimento envolvendo organizações tradicionais pode ser aplicado no contexto particular dos NI. Portanto, eles não apresentam uma discussão aprofundada, capaz de englobar a complexidade do processo de transferência de conhecimento em NI e suas relações interorganizacionais, permitindo uma compreensão maior desse processo.

Além da carência de estudos constatada por meio das buscas realizadas, a própria literatura da área vem apresentando essa necessidade. Ko e Liu (2016), Granados, Mohamed e Hlupic (2017), Imbert, Morone e Bigi (2019) e Maalaoui, Le Loarne e Razgallah (2020) afirmam a necessidade de novos estudos relacionarem a teoria do conhecimento e os NI. Inclusive, Granados, Mohamed e Hlupic (2017), sinalizam a importância do intercâmbio entre essas temáticas levando em consideração a participação de outros atores. Para ser ainda mais específico, Imbert, Morene e Bigi (2019) citam como sugestão de pesquisas futuras a compreensão da transferência de conhecimento envolvendo tais modelos de negócios.

Assim, apesar do avanço da literatura na área, identificou-se nessa lacuna teórica, a necessidade do desenvolvimento de estudos que supram esse hiato, e a partir disso elaborou-se a seguinte problemática para estudo do tema em contexto adequado a pesquisa: **Como se desenvolve o processo de transferência de conhecimento interorganizacional em NI no contexto de uma aceleradora de impacto?** Para operacionalização desse problema, realizou-se estudo de caso envolvendo dez NI sociais no contexto de uma aceleradora e seus parceiros na região da Amazônia Brasileira (AmB), uma vez que a aceleradora possibilita construir pontes entre as organizações participantes e seus parceiros, havendo a presença da interação entre os atores envolvidos (URBANIEC; ŻUR, 2020) e possibilitando a prestação de apoio financeiro,

network e conhecimento para desenvolver e potencializar o crescimento dos negócios acelerados (CRIȘAN et al., 2019).

A região da AmB foi escolhida por ser reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela sua ampla biodiversidade, cobrindo boa parte do noroeste do Brasil, sendo considerada a maior floresta tropical do mundo, no qual dispõe de reservas naturais importantes para regulação do clima global, por isso, é descrita como um bem público nacional (MADEIRA, 2014; ISA, 2020).

Embora a sua riqueza natural, essa região possui um dos menores PIB do Brasil, contando com baixos níveis de desenvolvimento econômico, amparado pelo baixo nível do sistema de inovação local. Os indivíduos da região da AmB possuem renda familiar 20% abaixo da média nacional, alto desemprego, além de ser uma localidade dependente do setor público (SOUSA; SANTOS; SOUSA, 2016; VIEIRA JÚNIOR; BUAINAIN; CONTINI, 2019). Portanto, é um local que possui demandas sociais e ambientais a serem sanadas, o que faz propício surgimento de NI.

A presença desses negócios na região AmB é crescente. De acordo com o Programa de Aceleração da Plataforma de Parceiros pela Amazônia (PPA), 211 negócios voltados à conservação da floresta, valorização da biodiversidade e ao desenvolvimento sustentável na Amazônia se inscreveram no programa de aceleração. Os negócios estão concentrados nos Estados do Amazonas, Pará, Tocantins, Mato Grosso, Amapá e Acre. De acordo com Porro (2019), negócios voltados para essa localidade contribuem para as comunidades locais, especialmente para famílias vulneráveis que por meio do comércio e da geração de renda, conseguem ter maior qualidade de vida. Com isso, iniciativas empreendedoras nessa região são consideradas protagonistas que cooperam positivamente para geração de valor socioambiental.

Portanto, ao explorar esse foco em um contexto institucional emergente, como o Brasil, e em uma região como a AmB, em que há uma relevância socioambiental, pretende-se que os NI e os atores organizacionais com quem se relacionam se beneficiem com a melhor utilização do conhecimento para que, assim, suas inovações gerem maior valor social.

1.1 OBJETIVOS

Diante da problemática apresentada, o objetivo geral desse projeto é: **Analisar como se desenvolve o processo de transferência de conhecimento interorganizacional em negócios de impacto no contexto de uma aceleradora de impacto.** Esse objetivo foi desmembrado em cinco objetivos específicos, explanados a seguir:

- Caracterizar a aceleradora de impacto AMAZ, contexto estudado da transferência de conhecimento interorganizacional para negócios de impacto**;**
- Mapear a atuação dos principais atores envolvidos no processo de transferência de conhecimento interorganizacional analisado;
- Descrever o processo de transferência de conhecimento interorganizacional entre os atores envolvidos;
- Descrever os fatores determinantes no processo de transferência de conhecimento interorganizacional para negócios de impacto;
- Identificar características específicas relativas ao caráter socioambiental no processo de transferência de conhecimento interorganizacional para negócios de impacto.

1.2 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento desse estudo sob a perspectiva teórica justifica-se por três aspectos principais: i) a conexão das abordagens de NI e transferência de conhecimento; ii) o ineditismo da proposta; iii) o contexto da região da AmB. Essas questões surgiram por meio de revisões sistemáticas na literatura as quais permitiram identificar e confirmar a contribuição da proposta apresentada.

Em relação ao primeiro aspecto, essa proposta se justifica pela contribuição ao aprofundamento do estudo da conexão das abordagens NI e transferência de conhecimento, que apresenta uma carência já comentada na parte inicial do item introdução. Chegou-se a essa justificativa a partir da realização de uma revisão integrativa na base da Scopus, Periódico Capes e Web of Science, utilizando o termo "conhecimento" combinado com termos relacionados aos "negócios de impacto", na língua inglesa ("*knowledge*" AND "*social business*" OR "*social enterprise*" OR "*social impact business*" OR "*social venture*"). Após aplicação de filtros (título-resumo-palavras-chave; *article and review*; leitura do resumo dos artigos para incluir apenas publicações com a ênfase em transferência de conhecimento e negócios de impacto)[2], identificou-se que somente dois estudos (MARÍN; BETANCUR; AGUILAR, 2016; FRIEL; PATTERSON, 2013) se aprofundam no tema. Porém não apresentam uma discussão sobre o processo de transferência e nem o envolvimento dos NI com outros parceiros.

[2] Busca proveniente da revisão integrativa detalhada na seção 2.3.6

A mesma busca também foi empregada na língua portuguesa nas bases de dados da Scielo, Periódico Capes e Spell, que após aplicação de filtros e leitura do resumo dos artigos, constatou-se apenas um artigo (GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO-JÚNIOR, 2013) que estuda, especificamente, acerca de como o conhecimento é socialmente construído em NI.

Essa justificativa também leva ao segundo argumento do ineditismo da proposta, uma vez que ainda nenhum modelo processual de TCI foi desenvolvido para o contexto dos NI, sobretudo, discutindo-os em etapas. Tal entendimento suscitou alguns questionamentos, como: Os modelos de transferência de conhecimento voltado para empresas tradicionais podem ser empregados para o contexto desses negócios? Os canais e mecanismos utilizados e a capacidade de absorção na transferência de conhecimento são os mesmos do modelo tradicional? Quais as similaridades e divergências? São indagações que ainda não foram respondidas e que são relevantes para a geração de valor compartilhado (social/ambiental e econômico) dos NI. Ainda, caracterizam uma lacuna na literatura sobre o processo de TCI no contexto dos NI dedicados à criação de valor social.

Por combinarem a missão social com a econômica, mensurarem o seu impacto social, disporem de uma visão mais colaborativa e por geralmente terem como público-alvo classes sociais com rendas mais baixas (C, D e E), existem diferenças quando comparadas ao modelo de transferência de conhecimento voltado para empresas tradicionais. Assim, acredita-se que exista a necessidade da construção de modelos próprios que levem em consideração tais especificidades. Por exemplo, o modo de pensar de um gestor de um negócio de impacto social pode não ser o mesmo de uma empresa tradicional ou organizações sem fins lucrativos, pois são organizações que se diferenciam em aspectos centrais do negócio por buscarem resultados por meio de perspectivas distintas.

Em relação ao terceiro aspecto, o contexto da região da AmB ainda é pouco explorado, uma vez que os estudos sobre NI se concentram em países europeus e norte-americanos. Ao realizar uma busca nas bases nacionais, como Spell e Scielo, utilizando os termos “região amazônica” AND “Amazônia” AND “Amazônia Brasileira” no resumo, identificou-se 43 estudos que tratam especificamente sobre essa região nas áreas de conhecimento administração, contabilidade e economia. Portanto, demonstra-se a carência de pesquisas de gestão em negócios que se encontram em localidades emergentes. Inclusive, Arruda Filho et al. (2019) estimulam a importância em construir uma base sólida de conhecimento voltada para essa região tendo em vista a necessidade de melhorar a sua geração de inovações e desenvolvimento econômico.

Além das justificativas teóricas, cabe apresentar as três justificativas práticas inerentes a essa proposta de pesquisa. Em primeiro, ao estudar NI que possuam o propósito de oferecer produtos/serviços voltados a solucionar problemas sociais, dissemina-se o tema a fim de melhorar a usabilidade do conhecimento vindo de fontes externas em prol de profissionalizar a gestão, interligar e melhorar as relações com parceiros, principalmente de programas de acelerações e gerar inovações sociais. Assim, esses negócios, seus parceiros, programas de acelerações e comunidades locais da região da AmB, a partir dos resultados deste estudo podem utilizá-lo como base para capacitar e desenvolver os processos de gestão de conhecimento e implementar as capacidades contributivas nesse processo.

Essa necessidade leva a segunda justificativa. O Brasil, de acordo com dados recentes do IBGE (2019), possui 13,5 milhões de pessoas em situação de extrema pobreza, caracterizados principalmente pela habitação precária, falta de acesso à educação pública de qualidade, elevação da violência, privação de saúde e falta de nutrição adequada. Esse dado também reflete em parte na região da AmB, sendo que dez milhões vivem abaixo da linha da pobreza (SOUSA; SANTOS; SOUSA, 2016; IBGE, 2018). Dessa forma, estudos que busquem investigar propostas inovadoras com foco na solução de problemas sociais nacionais e, principalmente, regionais têm relevância.

A terceira justificativa está relacionada à expansão dos NI e de programas de aceleração voltados para esse perfil de negócios. Inclusive, o Brasil já possui em média 15 programas de aceleração voltados exclusivamente para negócios que tem como foco a geração de impacto socioambiental (ICE, 2017). Inclusive, cabe ressaltar que na última pesquisa operacionalizada pelo Pipe (2021), foi destacado a alta demanda reprimida por aceleração e incubação. Logo, acredita-se que, quanto maior a disseminação do tema no meio acadêmico, maior é o estímulo ao seu desenvolvimento e profissionalização no campo prático, inclusive cobrando ações de políticas públicas e privadas, seja para facilitar a atuação desses negócios, ou para desenvolvê-los ou para regular sua atuação.

Portanto, propostas que visem explorar a diminuição de indicadores de pobreza, a geração de valor social e as soluções de problemas sociais especialmente em países emergentes por meio de NI, devem ser estimuladas. Da mesma forma, compreender os processos de transferência de conhecimento entre esses atores e suas conexões interorganizacionais a partir de um programa de aceleração pode ser uma contribuição prática para o ecossistema dos NI.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

A estrutura da tese foi dividida em oito seções, quais sejam: i) introdução; ii) revisão de literatura; iii) suposições teóricas e modelo de pesquisa; iv) procedimentos metodológicos; v) análise descritiva; vi) análise e discussão dos resultados; vii) contribuições finais; viii) e referências. Na introdução apresentou-se a proposta do trabalho, seguida dos objetivos e justificativas teóricas e práticas. Na revisão de literatura discutiu-se quatro principais temas i) NI em que apresentou-se conceitos, caracterização e o seu valor social; ii) relações inteorganizacionais em que inicialmente elucidou-se sobre a sua perspectiva mais tradicional, sendo posteriormente apresentado essas relações no contexto dos NI; iii) transferência de conhecimento no qual tratou-se da perspectiva tradicional, em seguida apresentou-se o processo de transferência e os seus fatores determinantes, finalizando com a transferência de conhecimento no contexto dos NI; e iv) programa de aceleração em que apresentou-se conceitos e características de aceleradoras no contexto brasileiro e no campo social.

Finalizada a seção de programa de aceleração, foram elaboradas três suposições teóricas no qual juntou-se os aparatos teóricos de todas as temáticas ora abordadas. Em seguida, descreveu-se os procedimentos metodológicos, sendo apresentado como a pesquisa foi operacionalizada.

Posteriormente, desenvolveu-se a análise descritiva e a discussão dos resultados com base nos dados coletados, sendo apresentada as principais contribuições. Por fim, finalizou-se com a exposição das considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura foi dividida em quatro subseções incluindo os NI, as relações interorganizacionais, a transferência de conhecimento, os programas de aceleração e as suposições teóricas.

2.1 NEGÓCIOS DE IMPACTO (NI)

Iniciativas híbridas que buscam conciliar objetivos sociais com sustentabilidade financeira (PARTHIBAN et al., 2021) vêm ganhando destaque no âmbito da pesquisa organizacional (SAEBI; FOSS; LINDER, 2019) e recebendo diversas terminologias ao redor do mundo. Termos como empresas sociais, negócios sociais, iniciativa social, negócio inclusivo, negócios de impacto social e negócios de impacto são utilizados na literatura e no campo prático recente, gerando uma discussão terminológica (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020). Essa discussão ainda se torna mais enfática no Brasil pelo fato da não disposição de um regimento jurídico (legislação0 específico. Portanto, a forma como essas empresas são compreendidas dependem do contexto no qual se encontram (COMINI, 2016).

Comini (2016) estabelece que as terminologias podem ser definidas com base em três perspectivas: europeia, americana e dos países emergentes. Assim, cada contexto concebe particularidades diferentes da terminologia adotada.

A perceptiva europeia, culminada entre 1980-1990, utiliza o termo empresa social ("*social enterprise*"), de modo mais voltada a cooperativas e terceiro setor, sendo definida como organizações sem fins lucrativos, que buscam gerar valor social seja por meio da venda de um produto e/ou serviço de interesse coletivo ou de utilidade social como pela promoção da inclusão social e emprego (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009; DEFOURNY; NYSSENS, 2012). Teve sua origem na economia social, iniciando com as organizações da sociedade civil (GALEA; BORZAGA, 2009). Suas principais características envolvem a participação ativa dos beneficiários no processo de gestão (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012) e o papel mais ativo do governo, o que incentiva a não aceitarem mais doações e se voltarem estritamente ao mercado (PHAROAH; SCOTT; FISHER, 2004).

A perspectiva norte-americana, culminada entre 1980-1990, utiliza principalmente o termo iniciativa social (*social venture*) e negócios sociais (*social business*), que representam ações empregadas por empresas com ou sem fins lucrativos, derivadas de multinacionais,

grandes empresas e corporações ou negócios originalmente sociais voltadas a empregar pessoas vulneráveis e de baixa renda (DEFOURNY; NYSSENS, 2010; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; COMINI, 2016). São iniciativas voltadas fortemente para o mercado, sendo o foco voltado para trabalhar com consumidos da BoP (Base da Pirâmide). É uma perspectiva que considera que as grandes empresas, ao apoiar soluções inovadoras voltadas para população hipossuficiente, possuem um papel social contributivo em atender demandas negligenciadas pelas grandes empresas tradicionais (BRUGMANN; PRAHALAD, 2007).

Já a perspectiva dos países emergentes, culminada entre 2004-2005, utiliza o termo negócios sociais para países asiáticos (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012) e negócios inclusivos para países latinos-americanos (COMINI, 2016). O primeiro segue a linha de Mohhamad Yunus no qual o negócio deve ser rentável e sustentável, mas sem dispor de distribuição de lucros, exceto se os sócios fundadores forem integrantes de comunidades carentes (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). O segundo formato, negócios inclusivos, é representado pelas organizações que incluem pessoas vulneráveis ou que estão abaixo da linha da pobreza em suas atividades organizacionais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Embora sejam apresentados diferentes termos e entendimentos sobre essas organizações, as propostas, em geral, definem que "são organizações socialmente direcionadas com objetivos sociais e/ou ambientais combinados com uma estratégia de sustentabilidade econômica" (RIDLEY-DUFF; BULL, 2016, p. 20, tradução nossa). Barki, Rodrigues e Comini (2020) ressaltam também que a criação de valor social é o aspecto em comum em todas as definições.

Além das nomenclaturas apresentadas, há também o termo NI que é considerada uma terminologia predominantemente brasileira, utilizada com destaque nos últimos anos. Assim, por ser frequentemente adotado em pesquisas, relatórios do contexto brasileiro e influenciado pelo trabalho de organizações intermediárias (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020), cabe, então, destacar que nesta tese optou-se por utilizar o termo NI. De acordo com o Fórum de Finanças Sociais (2015), NI são empresas com ou sem fins lucrativos, que possuem compromisso: i) com a missão social e ambiental; ii) com o impacto social e ambiental monitorado; iii) com a lógica econômica; iv) e com a governança efetiva.

O primeiro princípio, compromisso com a missão social e ambiental, deve ser demonstrado pela empresa a partir da explicitação da teoria da mudança social na missão, na visão e nos valores organizacionais, no contrato ou no estatuto social, como também, comunicando o seu propósito aos seus públicos e partes interessadas. O segundo princípio,

compromisso com o impacto social e ambiental monitorado, atribui que os negócios devem: apresentar as transformações socioambientais as quais pretendem gerar; coletar dados para mensuração de resultados sociais; reportar ao público, de modo transparente e acessível, os resultados identificados; e contratar auditorias externas independentes (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015).

O terceiro princípio, compromisso com a lógica econômica, incide que os negócios não devem depender mais que 50% de capital filantrópico para cobrir os seus custos operacionais. Portanto, devem ter capacidade para gerar receita. O quarto princípio, compromisso com a governança efetiva, impõe a esses negócios a responsabilidade de deixar um legado socioambiental maior que o econômico, ter transparência com os seus stakeholders, possibilitar a participação das comunidades no desenho do negócio (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015).

A partir dessas características, o conceito adotado por esse fórum exclui organizações voltadas exclusivamente para lógica de mercado e organizações da sociedade civil que não visam a geração de receita, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

FIGURA 1: COMPOSIÇÃO DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO

FONTE: Força Tarefa de Finanças Sociais (2015, p.5)

A Figura 1 destaca os formatos organizacionais que podem ser enquadrados como NI, entre eles estão as Organizações da Sociedade Civil com geração de receita e com negócio social, Cooperativas e Negócio com Missão Social ou Ambiental com e sem restrição na distribuição de dividendos.

Embora a receita seja um ponto considerável para os NI, sobretudo devido à lógica econômica, a lucratividade não é condicionante, englobando, assim, empresas com ou sem fins lucrativos, sendo a distribuição de lucros optativa aos sócios/diretores (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Com isso, o que diferencia os NI de outras organizações é que, enquanto as empresas tradicionais priorizam o valor econômico e as ONGs priorizam o valor social, eles buscam constantemente o equilíbrio entre os dois valores. Isto é, alinham a viabilidade financeira ao impacto positivo à sociedade (BACQ; JANSSEN, 2011; DEFOURNY; NYSSENS, 2010, 2017).

Fundamentado nisso, são denominadas por organizações híbridas de natureza privada que comercializam produtos/serviços para fins de geração de receita (DEFOURNY; NYSSENS, 2017; LYON; OWEN, 2019; PARTHIBAN et al., 2020). Para a sua produção, costumam utilizar recursos pouco adotados pelas empresas tradicionais, transformando-os em algo positivo à sociedade, principalmente para indivíduos ou comunidades que não teriam acesso ao produto ou serviço ofertado (ALBERTI; GARRIDO, 2017). De maneira inovadora, podem recombinar recursos disponíveis, aproveitar recursos negligenciados, bem como, reciclar produtos descartados (SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017; DI DOMENICO, HAUGH, TRACEY, 2010).

Cabe ainda destacar que os NI, embora tenham foco na missão social, também estão imersas em um ambiente competitivo orientados para o mercado (PINHEIRO; DANIEL; MOREIRA, 2021), pois trabalham com produtos e/ou serviços que competem geralmente com empresas tradicionais. No entanto, pela associação da sua imagem ainda ser vinculada a instituições sem fins lucrativos afastam a possibilidade de delimitarem estratégias para serem competitivas no mercado (DOBELE; PIETERE, 2015). Mas, vale ressaltar que são negócios que devem buscar a competitividade sem perder o foco na missão social, pois quanto mais competitivas, maior o seu espaço no mercado, e consequentemente maior o impacto social gerado (PINHEIRO; DANIEL; MOREIRA, 2021).

Além disso, assim como os negócios tradicionais, os NI também atravessam por desafios, porém com maior complexidade por geralmente esses impasses serem provenientes da combinação dos objetivos sociais e econômicos (YIN; CHEN, 2019; BACQ; JANSSEN; NOËL, 2019). De acordo com Bacq, Janssen e Noël (2019), essa característica intrínseca ao negócio de impacto social torna as decisões mais complexas, como por exemplo a quatro aspectos: o primeiro em relação à sucessão do fundador, pois a partida ou ausência dele pode comprometer a sobrevivência e a missão social do negócio. Em particular à essa missão, ressalta-se que geralmente a característica socioambiental está associada à figura do proprietário. Logo, caso venha a faltar, pode colocar em risco todo um projeto cunhado durante anos, podendo, inclusive, ocasionar a *mission drift* (desvio à missão).

Em segundo por disporem da dificuldade em acessar créditos financeiros, especialmente no que diz respeito a bancos e instituições financeiras tradicionais (KICKUL; LYONS, 2015). Embora seja um desafio geral de todos os negócios, se torna mais complexo quando o crédito é para NI. São três os principais motivos: i) dificuldades que esses negócios possuem na sua sustentabilidade financeira; ii) retornos abaixo do mercado; e iii) maior tempo de retorno sobre o investimento. Nesse sentido, Bengo e Arena (2019) sinalizam que geralmente bancos sociais e especializados desenvolvem tecnologias de empréstimo e investimentos específicos para NI. Por isso, a importância desses negócios irem em busca de capital nas fontes certas e que podem agregar valor social à sua proposta.

A terceira no que diz respeito à tributação do negócio, pois não recebem benefícios tributários e incentivos fiscais, mesmo gerando um impacto positivo à sociedade (KILLAN; O'REGAN, 2019). Portanto, os desafios tributários decorrem da própria jurisdição dos países em não preverem esse perfil organizacional em seu sistema tributário.

A quarta pela necessidade em equilibrar a missão social e o valor econômico. Caso esse equilíbrio não seja uma realidade, há o risco de as empresas desviarem da sua missão social, denominado de *mission drifit*, pois estudos apresentam que uma parcela dessas empresas tende a migrarem para empresas tradicionais ou organizações não governamentais (ONGs). (SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017; RAMUS; VACCARO, 2017).

A *mission drift* ou também denominada desvio da missão acontece quando os NI abandonam a sua missão social pela missão econômica. Geralmente acontece pela ênfase nas atividades comerciais (EBRAHIM; BATILLANA; MAIR, 2014; RAIŠIENĖ; URMANAVIČIENĖ, 2017), ausência de transparência, baixo desempenho na gestão e/ou uso somente de métricas financeiras (COPESTAKE, 2007). Para conciliar os objetivos sociais e comerciais é relevante investir em desenvolvimento de gestão de competência humana e comunicação eficiente com os stakeholders (AIŠIENĖ; URMANAVIČIENĖ, 2017). De forma geral, também é importante reverberar o propósito social da organização, bem como aplicar métricas sociais como uma forma de incentivo e acompanhamento dos resultados sociais e financeiros da organização de forma equilibrada.

Yin e Chen (2018) vem apresentando algumas formas de reduzir as tensões e desafios enfrentados pelos NI. Sugerem desenvolver uma mentalidade de estratégias mais criativas; separar as demandas voltadas para lucratividade e as voltadas para missão social, buscando sinergias entre ambas; evitar comprometer qualquer um dos dois objetivos quando entrarem em conflitos; construir boas relações com o governo local; usar da inovação e da diferenciação para obter crescimento exponencial.

Utilizar dessas estratégias para reduzir tensões e desafios faz parte do propósito de expansão que os NI tanto buscam para obterem escalabilidade do impacto social. De acordo com Austin et al. (2006) e Zahra et al. (2008), a missão social é o maior motivador para que esses negócios prosperem, atravessem por esses desafios e inovem.

Em relação a esse último aspecto, os NI geralmente possuem predisposição a inovar, pois, embora apresentem restrições de recursos, buscam constantemente, a partir do que possuem, soluções criativas para resolver problemas sociais, manifestando como resultado a criação de valor social (RAMUS; VACCARO, 2017).

Essas inovações podem ser denominadas de inovações sociais, por serem produtos/serviços voltados para solucionar um problema social de forma inovadora (ZULAZLI et al., 2017; NANDAN, LONDRES E BENT-GOODLEY, 2015). No desenvolvimento dessas inovações, o empreendedor é o principal ator, pois é a partir da sua motivação que se consegue alcançar os resultados sociais almejados (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; WESTLEY; ANTADZE, 2010; CUNHA; BENNEWORTH, 2014), por isso é denominado de agente da mudança (DEES, 2001). Compreendendo o papel importante desse ator, Lubberink et al (2018) destacam que esses empreendedores são descritos como inovadores somente quando transformam ideias em soluções visionárias para criar valor social (LORTIE; COX, 2018; LUBBERINK et al., 2018).

Sendo a criação de valor social o principal objetivo desses negócios, o próximo tópico dedicou-se a elucidar sobre o assunto.

2.1.2 A criação de valor social dos negócios de impacto [3]

Sendo o valor social o principal objetivo dos NI, a literatura o denomina como um benefício (RAWHOUSER; CUMMING; NEWBERT, 2019) ou resultado positivo (OPOKU; GUTHRIE, 2018) capaz de impactar e transformar para melhor a vida de usuários, beneficiários, comunidades, redes de pessoas e sociedade em geral (SRIVETBODEE; IGEL; KRAISORNSUTHASINEE, 2017). Os beneficiários podem, sobretudo, participar ativamente do processo de cocriação de valor para auxiliar e aprimorar elementos importantes nesse processo (LETAIFA, 2016). Portanto, nada mais coerente que incluir os próprios beneficiários ou usuários também nas etapas da criação de valor.

[3] Resultado de artigo teórico publicado no Engema (2019) intitulado “Reflexões sobre a produção científica de valor social na área de gestão e negócios” desenvolvido no âmbito da tese.

O valor social pode se materializar de diferentes modos, como na geração de empregos e na qualidade de vida para indivíduos hipossuficientes; em novas oportunidades; na redução de custos de produtos/serviços à sociedade; em benefícios psicológicos para pessoas carentes; no desenvolvimento de habilidades por meio de capacitações, ações e treinamentos; em mudanças comportamentais; e em empréstimos, especialmente para pessoas vulneráveis e desfavorecidas (LANGEVANG; NAMATOVU, 2019).

Consiste também em atender necessidades básicas e a longo prazo, como fornecimento de água, habitação, saúde e alimentos, ou seja, serviços para se viver com o mínimo de qualidade (SAEBI; FOSS; LINDER, 2019). Portanto, o valor social aqui entendido é o objetivo final gerado pelos NI, tratando-se de soluções que afetam diretamente ou indiretamente grande parte da sociedade, necessitando-se ter um profundo conhecimento do problema a ser resolvido (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010; SINKOVICS; SINKOVICS; YASMIM 2014).

Não há uma característica específica e única para identificar o valor social, pois vai depender das particularidades de cada empresa (RAWHOUSER; CUMMING; NEWBERT, 2019; KROEGER; WEBER, 2014), especialmente da orientação e da capacidade de cada uma. Para que esse valor seja realmente criado, é necessário identificar e ter um profundo conhecimento do problema/necessidade a ser resolvido (SINKOVICS, SINKOVICS E YASMIM 2014).

É interessante sinalizar que embora o negócio de impacto tenha uma missão social explícita, não significa que, necessariamente, a criação de valor social é um resultado incontestável. Porém, por diversas condições, entre elas, pela sua flexibilidade (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010), adaptabilidade, por estar em ambientes carentes de recursos, por sua missão social e pela sua forma de atuar, existe uma maior facilidade em criar algo que mude sistemicamente a vida das pessoas (SINKOVICS; SINKOVICS; YASMIN, 2014).

Apesar dessa facilidade, a criação de valor social é um processo que depende de inúmeros fatores, como o engajamento com todas as partes envolvidas, como consumidores, fornecedores, empreendedores, colaboradores (SINKOVICS; SINKOVICS; YASMIN, 2014) governo (SON; LEE; CHUNG, 2018), comunidades e *stakeholders* (ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016; MORAIS-DA-SILVA; SEGATTO; BEZERRA-DE-SOUSA, 2019). Esse engajamento, por intermédio de parcerias, alianças, consultorias, colaboração ou interação, ajudam e potencializam a criação de valor social, permitindo que os NI se insiram cada vez mais nesse ecossistema e se aproximem de parceiros que possuem propósitos semelhantes (RAMUS; VACARO, 2017; HENRY, 2015). As relações interorganizacionais, nesse sentido,

se apresentam como aspecto relevante na compreensão do funcionamento desses negócios e no alcance de seus objetivos, logo o entendimento de suas características nesse contexto se mostra relevante e contributiva.

2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

2.2.1 Relações inteorganizacionais no contexto tradicional

Nenhuma organização é uma ilha - todas precisam de relacionamentos com outras organizações para sobreviver e crescer" (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011, p. 1109). É partir desse ponto de vista que as relações interorganizacionais surgem nas teorias organizacionais ao sinalizarem que as empresas estão inseridas em um sistema aberto, estimulando o relacionamento com outras empresas (BARRINGER; HARRISON, 2000; EBERS, 2015), em busca de recursos críticos, criação de valor, conhecimento, tecnologia (DOZ; HAMEL, 1998), inovação (SYTCH; TATARYNOWICZ, 2014; DAVIS, 2016) entre outros interesses, para se manterem competitivas no mercado (ALDRICH, 1976).

Esse fenômeno não é recente, pois desde a década de 60 há indícios de estudos tratando sobre relações interorganizacionais, iniciando com Levine e White (1961) que analisaram o sistema de intercâmbio entre as agências comunitárias de saúde e bem-estar. Em seguida, identificou-se o estudo de Litwak e Hylton (1962) que investigaram os conflitos nas relações de parceria em coordenações compartilhadas entre duas ou mais empresas. Outro exemplo de pioneirismo foi o estudo de Evan (1965), que destaca a negligência de estudos em solucionar problemas desse campo, mesmo tendo executivos preocupados com essas relações. No entanto, somente em meados dos anos 80, é possível identificar atividades na indústria englobando relações interorganizacionais (HAGEDOORN, 2002; EBERS, 2015). Com isso, os estudos também começaram a emergir, acompanhando o crescimento e o desenvolvimento de tal temática (BARRINGER; HARRISON, 2000; HAGEDOORN, 2002; EBERS, 2015).

Ao buscar entender o conceito de relações interorganizacionais, identifica-se sua abrangência ao englobar outras expressões como parceria, colaboração, associação, consórcio, *joint venture*, *cluster*, rede, alianças, cooperação, relações comprador-fornecedor e consórcios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (BARRINGER; HARRISON, 2000; PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011). Ou seja, qualquer relação entre duas ou mais organizações, abarcando também indivíduos e grupos (EBERS, 2015), pode ser caracterizado como uma relação interorganizacional. Em síntese, são relações entre organizações (CROPPER et al.,

2008). Cabe ainda destacar que geralmente é uma relação a longo prazo, envolvendo fornecedores, clientes, concorrentes, associações comerciais e setor público (EBERS, 2015; CROPPER et al., 2008), onde conciliam os interesses mútuos, como também interesses separados, permanecendo autônomos e independentes (EBERS, 2015).

Assim, apesar das variadas possibilidades encontradas para essas relações, não havendo um entendimento comum, sabe-se que independentemente do nome ou terminologia utilizada, o princípio subjacente a esses termos reside em: duas ou mais empresas que trabalham juntas em prol de obter benefícios mútuos e independentes (MEINHARD; LO; HYMAN, 2016). Adicionalmente, Parmigiani e Rivera-Santos (2011) destacam que a característica principal de uma relação não é a forma como ela se apresenta, ou seja, se é uma aliança, cooperação, parceria ou consórcio, mas a intenção do relacionamento. Fundamentado nisso, optou-se por utilizar o termo relações interorganizacionais (RIOs), por ser abrangente e englobar as terminologias já mencionadas.

Essas relações são desenvolvidas principalmente com o objetivo de adquirir recursos (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018), obter acesso a práticas comerciais (OLIVEIRA; LUMINEAU, 2018), reduzir a concorrência, transformando-os em aliados, desenvolver capacidades (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2019), obter redução de custos e de tempo (EBERS, 2015), ter controle de poder sobre outras organizações, (OLIVER, 1990), formalizar transferência de conhecimento (SIMONIN, 2004) e compartilhar riscos (BARRINGER; HARRISON, 2000; EBERS, 2015).

Esse envolvimento entre empresas advém da existência de competências e conhecimentos complementares, por meio do qual, as trocas e o fluxo de conhecimento se constituem. Essas relações podem ser tanto formais como informais, dependendo do grau de aproximação e do acordo delineado (SANTINI, 2006). Além disso, podem se estabelecer com base em duas condições: i) mutualidade, tendo em vista que as organizações se comprometem com as metas e objetivos estabelecidos na parceria e; ii) forte identidade organizacional, em que cada parceiro mantem sua cultura estabelecida em sua missão e valores (BRINKERHOFF, 2002).

Os motivos pelos quais as empresas se relacionam com outras são variados, e depende dos interesses subjacentes, mas de acordo com Ebers (2015), pode ser voltada para reduzir a concorrência, transformando-os em aliados; ter acesso a recursos e/ou capacidades; obter redução de custos, economia de escala, redução de tempo e incerteza; ter controle de poder sobre outras organizações; ter facilidade em inovar; e obter tecnologias. Os interesses não se limitam a esses, mas depende de cada contexto e segmento de negócio.

Apesar dos aspectos positivos apontados, Oliveira e Lumineau (2019) identificam o "lado negativo" dessas relações, em que a visão dos limites das parcerias geralmente é caracterizada na literatura como tensões, dificuldades, compensações e desafios ao manter relações com outras empresas. De forma mais específica, os aspectos negativos se referem a **conflitos** incluindo desacordos, processos judiciais, discordâncias entre fabricantes e revendedores e conflitos litigiosos; **presença de oportunismo**, configurando um caráter egocêntrico e ganancioso na relação, como roubo, mentiras e fraudes; e por fim, **práticas antiéticas**, incluindo ações moralmente impróprias, como tratamentos preferenciais, decisões unilaterais, encerramento do contrato de forma unilateral, cinismo e promessas de quebra de contrato.

De acordo com Oliveira e Lumineau (2019), os motivos centrais que desencadeiam esses pontos negativos estão relacionados ao próprio sistema de regulamentação dos países, geralmente um sistema falho (ANTIA; ZHENG; FRAZIER, 2013), como também ao próprio ambiente de incerteza em que as empresas estão inseridas (ZHOU; POPPO, 2010), o tipo de contrato, o controle de mecanismos e acompanhamento (LUMINEAU; OXLEY, 2012), as normas relacionais, a estrutura de governança, as características do setor, as características do parceiro (TERPEND et al., 2008), e predisposições dos indivíduos (GRIFFIN, 2014).

Apesar desses aspectos negativos serem uma condição natural de muitas relações, alguns fatores podem contribuir com a qualidade e atenuação dessas tensões, quais sejam, confiança, equilíbrio, coordenação, participação, monitoramento, competências de gestão, competências relacionais, responsabilidade, autonomia, financiamento adequado e consistente, acordos plurianuais, elaboração de relatórios e revisão da responsabilidade, possibilitando respostas dinâmicas e flexíveis para uma relação eficaz (MEINHARD; LO; HYMAN, 2016).

Com tais considerações sobre as relações interorganizacionais envolvendo empresas tradicionais, cabe ainda compreender essas relações no contexto dos NI, sendo o foco da próxima seção.

2.2.2 Relações interorganizacionais no contexto dos negócios de impacto

Na literatura englobando as temáticas de relações interorganizacionais e NI conjuntamente, Di Domenico, Tracey e Haugh (2009), identificaram que até meados de 2009, as pesquisas encontravam-se em estágio inicial. Já Huybrechts, Nicholls e Edinger (2017), após oito anos, já consideram uma marca registrada nas pesquisas de empreendedorismo social e no próprio campo prático (HUYBRECHTS; NICHOLLS; EDINGER, 2017). Nesse enfoque, essas

relações podem ser entendidas como modelos de cooperações entre NI e outras organizações (empresas públicas/privadas, terceiro setor, empresas com modelos híbridos). A diferença dessas relações para as tradicionais, é porque de alguma forma envolve questões sociais como plano central (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009).

Essas relações envolvendo os NI geralmente ocorrem com organizações de setores diferentes, por isso, alguns estudos as denominam de relações ou parcerias intersetoriais (REY-GÁRCIA; CALVO; MATO-SANTISO, 2018; GILLETT et al., 2018). As parcerias intersetoriais podem ser definidas como "projetos intersetoriais formados explicitamente para abordar questões e causas sociais que envolvem ativamente um número maior de atores de setores distintos, de forma contínua". (SELSKY; PARKER, 2005, p. 850, tradução nossa).

Em outras palavras, é uma relação voluntária entre atores públicos e/ou privados para trocar recursos a fim de promover empreendedorismo social intersetorial (MAASE; BOSSINK, 2010; GOLDSMITH, 2011). Representa, dessa forma, um novo arranjo de relação entre setores que concilia à orientação ao mercado com o bem-estar de comunidades (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009).

As relações intersetoriais envolvem três setores da sociedade: o setor público ou governamental; o setor empresarial ou privado; e o setor social ou sem fins lucrativos. O primeiro setor (público) tem como principal característica estabelecer leis, regulamentar, apoiar e fornecer bens e serviços para sociedade, especialmente para aqueles que não tem acesso ao setor privado. O segundo setor (mercado) tem como principal característica maximizar a riqueza dos acionistas e obter lucro. O terceiro setor tem como principal característica fornecer valor social, sendo o lucro reinvestido exclusivamente na organização para maior geração do seu impacto (MAASE; BOSSINK et al., 2010).

Além disso, são relações que também podem ser consideradas como um mecanismo de co-criação de valor social por serem fontes de geração de ideias inovadoras para resolução de problemas sociais (REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2018). As respostas para esses problemas exigem esforços cooperativos e colaborativos, pois um único ator dificilmente é capaz de solucionar tais questões (SMEETS, 2017), sobretudo, porque "a relação interorganizacional é a única maneira de enfrentar os principais problemas sociais" (HUXHAM, 1996, p. 2, tradução nossa).

Di Domenico, Tracey e Haugh (2009) apontam que as relações interorganizacionais no contexto dos NI envolvem diversos tipos de trocas, pois enquanto esses negócios oferecem conhecimento local, capital social e legitimidade social, as empresas tradicionais oferecem conhecimento comercial, capital financeiro e legitimidade de mercado, complementando,

assim, os interesses buscados. Destaca-se também que as relações com parceiros dão impulso aos NI, não importando se essas relações acontecem por acaso ou de modo planejado. No entanto, geralmente são informais, sem utilização de contratos explícitos, pautando-se constantemente na importância da missão social e trabalhando na crença compartilhada (GILLETT et al., 2018).

Sinaliza-se que uma das maiores dificuldades das relações interorganizacionais envolvendo os NI está em buscar parceiros que possuam objetivos comuns, pois objetivos conflitantes dificultam a efetividade da relação (REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2018). Além de tal dificuldade, há fatores, também denominados de tensões e contradições envolvendo essas relações, aos quais inibem a criação de parcerias entre NI e outros atores de diferentes setores, quais sejam: os interesses conflitantes; os propósitos diferentes; a falta de habilidades profissionais voltadas para questões sociais; o foco da empresa tradicional somente no resultado, negligenciando o processo; o receio sobre a perda de controle na parceria; a resistência à mudança; os objetivos conflitantes dos colaboradores com os objetivos organizacionais; a resistência ao compartilhamento de ideias; a pequena escala dos NI na fase de iniciação (MAASE; BOSSINK., 2010); a forma com esses negócios tradicionais usufruem os lucros; e o baixo retorno que eles dão à sociedade, às comunidades e a todos aqueles que estão envolvidos (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009).

Embora haja tensões e contradições, compreende-se que quanto mais elementos facilitadores são desenvolvidos e amadurecidos, melhor será a relação e a geração de bons resultados (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009). Portanto, a partir dessas relações é preciso desenvolver alguns elementos como a confiança, a comunicação, a coordenação das interações comerciais, a capacidade de absorção, a vontade e a capacidade de transferir recursos, competências, arterfatos, conhecimento para que se tenham resultados efetivos (CHEN; HSIAO; CHU, 2014).

Embasado nessas informações e observando as relações existentes e a possibilidade de transferência de conhecimento envolvendo os NI, a próxima seção fomentou o debate sobre transferência de conhecimento, seu processo, bem como seus fatores determinantes.

2.3 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

A seção de transferência de conhecimento foi subdividida em cinco aspectos discutidos ao longo do texto que são eles: i) conhecimento e transferência de conhecimento; ii) modelos de processos de transferências de conhecimento; iii) fatores determinantes no processo de

transferência de conhecimento; iv) relação entre os fatores determinantes e o processo de transferência de conhecimento e v) transferência de conhecimento no contexto dos NI.

2.3.1 Do conhecimento à transferência de conhecimento

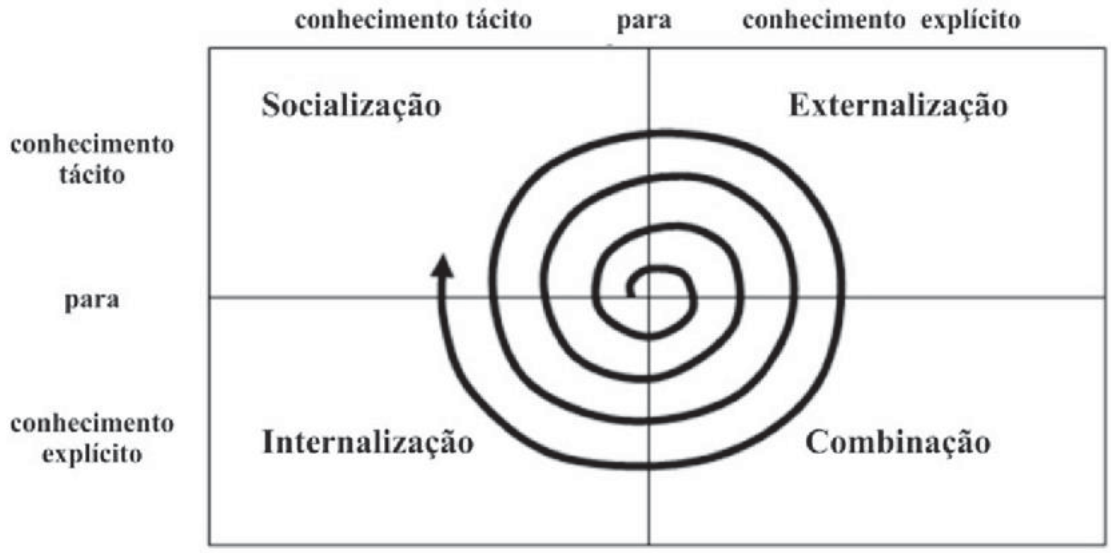
A aprendizagem é inerente ao ser humano e a sua sobrevivência, estando associada ao ato de apender, resultado de experiências, vivências, associações, conexões com o cérebro e com outros indivíduos, no qual esse resultado se materializa a partir do conhecimento. A complexidade em definir o conhecimento se faz presente. Nonaka (1990), por exemplo, entende conhecimento como crenças, compromissos, intenções, perspectivas e ações. O conhecimento e a capacidade de criar conhecimento estão entre os elementos mais importantes na geração de inovação e no alcance da vantagem competitiva sustentável (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Por isso, que os estudos organizacionais estão cada vez mais interessados em entender como esse fenômeno se comporta nas organizações.

Wang e Noe (2010) adotam a explicação de que conhecimento é a informação processada por indivíduos, sendo essas informações acometidas em forma de ideias, fatos, notícias, entre outros. Assim, observa-se que conhecimento e informações estão interrelacionados, em que para "algo" se transformar em conhecimento é inevitável que antes se tenha um dado e depois converta-se em informação.

Cabe destacar que esse conhecimento no ambiente organizacional é identificado tanto em documentos, como também em rotinas e processos, sendo desenvolvido ao longo do tempo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) e podendo ser caracterizado de duas formas: explícito e tácito. Explícito é aquele expresso em números, símbolos, palavras e mais fácil de ser transmitido, pela possibilidade de armazenagem, como exemplo, os bancos de dados, livros, textos. O tácito está incorporado na mente das pessoas, por isso é considerado não visível, dificultando o processo de transferência, necessitando de observações, treinamentos, demonstrações e experiências (LEONARD; SENSIPER, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAKEUCHI; NONAKA, 2008), sendo algo pessoal e inerente à habilidade de um indivíduo (GRANT, 2007).

Para a criação e transferência de conhecimento, essa tipificação pode ser convertida de diferentes formas: i) socialização; ii) externalização; iii) combinação e; iv) internalização, sendo denominado de espiral do conhecimento, conforme pode ser visualizado na Figura 2.

FIGURA 2: ESPIRAL DO CONHECIMENTO



FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997, p.77)

A socialização (tácito para tácito) envolve o conhecimento tácito a partir do compartilhamento de experiências, habilidades e técnicas por meio da interação entre as pessoas, acontecendo geralmente em reuniões, observações, imitações e práticas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito, materializando-se a partir de um conhecimento incubado de um determinado indivíduo que o transforma em manuais, relatórios, gráficos, documentos, tornando mais fácil de disseminar esse conhecimento para grupos. Já a combinação (explícito para explícito) é o processo de conhecimentos explícitos, envolvendo documentos, manuais, instruções e tecnologias, acontecendo quando há trocas de e-mails, documentos ou conversas informais. Por fim, a internalização é a conversão do conhecimento explícito em tácito, quando os indivíduos absorvem o conhecimento repassado, como por exemplo quando interpretam livros, manuais, gráficos, textos, artigos, relatórios, ou seja, diversos tipos de documentos da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Todas essas conversões são aplicadas no ambiente organizacional, sendo denominada de espiral por iniciar a criação a partir do nível individual, se movendo e se convertendo até chegar na organização, com base na interação dinâmica entre indivíduos, grupos e organização. É chamado de espiral por não ser um processo estático, mas um ciclo ao qual inicia com a socialização, em que o conhecimento tácito é repassado e posteriormente sendo transformado em explícito, por meio da externalização. Em seguida, passa-se para etapa de combinação, no qual o conhecimento adquirido é combinado e repassado para outros grupos, chegando

finalmente, na internalização de toda a organização, sendo convertido em manuais, relatórios, normas, regulamentações, passando-se a ser algo cultural e fazendo com que o processo se reinicie novamente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para que as conversões do espiral do conhecimento tenham sucesso, há uma forte dependência da motivação dos indivíduos que fazem parte do ambiente organizacional, surgindo assim, a necessidade de se nutrir uma gestão de conhecimento organizacional.

A gestão de conhecimento no meio dos executivos vem ganhando mais relevância desde 1990 (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY., 1999; ALAVI et al., 2005), período de desenvolvimento econômico e mudanças sociais, políticas e tecnológicas, em que as organizações começaram a perceber a importância dessa gestão para a sua vantagem competitiva, que é alcançada por meio do aperfeiçoamento contínuo e da inovação (GRANT, 1996). Entende-se como gestão de conhecimento o esforço de buscar, aplicar e disseminar o conhecimento grupal dentro e fora da organização (MARODIN; VARGAS, 2010). A gestão do conhecimento nas empresas permite que a sua utilização promova benefícios estratégicos, alguns deles são redução de custos, inovação, relacionamento com o cliente, satisfação e retenção de funcionários e tomadas de decisão (ALAVI et al., 2005).

A gestão do conhecimento divide-se em duas perspectivas: a primeira caracterizada pelo desenvolvimento de métodos e ferramentas utilizadas na organização para gerir o conhecimento e a segunda marcada pela perspectiva processual do gerenciamento de conhecimento, no qual para ser considerado um ativo competitivo e estratégico é preciso que passe por processos estruturados.

A gestão desse ativo vai além de qualquer utilização de tecnologia de informação, exigindo especialmente o envolvimento dos colaboradores, capacitações, espírito de liderança e equipe e transformação da cultura e da estrutura organizacional para que a gestão seja eficaz. Isso demonstra o quanto que estudiosos da área de Gestão de Conhecimento têm se dedicado a investigar Recursos Humanos (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007), pois são por meio das pessoas que a organização adquire e compartilha conhecimento. Desse modo, a empresa depende estritamente delas para prosseguir com os seus objetivos.

De forma abrangente, a gestão de conhecimento também é simplificada em três grandes processos: i) criação de conhecimento; ii) transferência de conhecimento e; iii) aplicação de conhecimento (SHUJAHAT et al., 2017). A criação de conhecimento é a exploração de novas ideias com as já existentes (KOGUT; ZANDER, 1992; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Exemplo de criação de conhecimento é o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Diferentemente da criação, na transferência de conhecimento, se tem a exploração e a aplicação

do conhecimento, indo além do primeiro momento de concepção. Dentre essas três abordagens, o presente estudo teve como enfoque a transferência de conhecimento por ser um processo mais complexo e mais debatido entre estudiosos, além de ser elemento de eficácia para a gestão do conhecimento, pois a partir dele se difunde melhores práticas e cultiva e dissemina ideias inovadoras (RAMY et al., 2018).

2.3.2 Transferência de conhecimento

Para entender notadamente a definição de transferência de conhecimento, cabe assimilar a diferença entre esse fenômeno e o compartilhamento de conhecimento. Estudiosos apontam que embora não sejam recentes, pesquisas sobre esses determinados assuntos vêm crescendo ao longo dos anos e vêm sendo desenvolvidas com mais tenacidade (KUMAR; GANESH, 2009; TANGARAJA et al., 2016).

Com o intuito de estabelecer uma exígua discussão entre esses dois fenômenos, reconhece-se que a transferência de conhecimento não possui a mesma definição que o compartilhamento de conhecimento, mas estão interconectados, pois este último faz parte da subdivisão da transferência de conhecimento. Nesse sentido, a transferência se divide em compartilhamento de conhecimento e reutilização de conhecimento. O primeiro refere-se a como o conhecimento é capturado, tendo a ideia de fornecer ou contribuir com algo, descartando o entendimento de receber e reutilizar (MALHOTRA; MAJCHRZAK, 2004). Ou seja, consiste no comportamento de um indivíduo levando seu conhecimento a um terceiro, no qual foca-se na coleta e na doação do conhecimento (YESIL; KOSKA; BÜYÜKBESE, 2013)

Logo, entende-se que a transferência de conhecimento é mais abrangente e expansiva que o compartilhamento (TANGARAJA et al., 2016), pois neste último não se garante que o conhecimento foi adquirido e aplicado pela outra parte, diferentemente da transferência que se envolve o identificar, o reconhecer, o adquirir/absorver, o assimilar e o aplicar/utilizar o conhecimento pelo receptor. Assim, são vários processos em um só (SZULANSKI; CAPPETTA; JENSEN, 2004).

Complementa-se ainda que se um conhecimento é compartilhado dentro ou entre organizações não quer dizer que foi realizada uma transferência. Porém, quando uma entidade transferente conhecimento para outra, sendo capaz de aplicar de forma útil o conhecimento retido, bem como de avaliar, pode-se dizer que tanto a transferência como o compartilhamento de conhecimento aconteceram. Portanto, o compartilhamento é considerado um facilitador da

transferência, mas por si só não desempenha a transferência de conhecimento (KUMAR; GANESH, 2009).

Diante de tal discussão, pontua-se que a transferência de conhecimento possui sua complexidade de compreensão, principalmente devido à sua subjetividade e carência de conceitos explícitos e precisos, todavia para simplificar a assimilação desse fenômeno, desenvolveu-se o Quadro 1 que contém os principais conceitos referentes à transferência de conhecimento.

QUADRO 1: CONCEITOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Singley e Anderson (1989, p.1)	"É o conhecimento adquirido em que uma situação se aplica (ou não se aplica) a outra".
Argote e Ingram (2000, p. 151)	"É o processo pelo qual uma unidade (por exemplo, grupo, departamento ou divisão) é afetado pela experiência de outro".
Kumar e Ganesh (2009, p. 163)	"Um processo de troca de conhecimento explícito ou tácito entre dois agentes, durante o qual um agente recebe propositadamente e usa o conhecimento fornecido por outro".
Liyanage et al. (2009, p. 122)	"É sobre identificar conhecimento (acessível) que já existe, adquiri-lo e posteriormente aplicar esse conhecimento para desenvolver novas ideias ou aprimorar as ideias existentes para tornar um processo/ação mais rápido, melhor ou mais seguro do que seria".
Frank e Ribeiro (2012, p. 216)	"A transferência é não apenas a transmissão ciente entre fonte e receptor, mas todo o processo, dado que o conhecimento é adquirido da fonte, aplicado e incorporado pelo destinatário".
Camacho, Sanchez-Torres e Galvis-Lista (2013, p. 220)	"Pode ser descrito como uma fonte que possui conhecimento explícito ou tácito e uma empresa receptora que deve interpretar o conhecimento para que possa aplicar o conhecimento transferido".

FONTE: Elaborado pela autora (2022)

A partir do Quadro 1, sublinha-se que a transferência de conhecimento se caracteriza pela relação consciente entre, pelo menos, duas partes, podendo ser a nível individual, grupal, departamental ou organizacional, que a partir de um processo, se sucede a transmissão de conhecimento explícito ou tácito da fonte para o receptor, o qual este último interpreta, aplica e incorpora nos processos organizacionais os conhecimentos adquiridos, a fim de tornar suas operações mais eficazes.

Na presente tese, entende-se que é a transmissão de conhecimento de um lugar, pessoa ou propriedade para outro (LIYANAGE et al., 2009), entre pelo menos dois atores, entidades ou grupos, no qual uma unidade interfere nas vivências de outra (ARGOTE; INGRAM, 2000). Os atores se dividem entre remetente e destinatário, em que o remetente espera-se ter capacidade de emissão e o destinatário capacidade de absorção (BOZEMAN, 2000). Essa relação envolve interações constantes e intensas entre as partes, no qual o objeto da transferência pode assumir diferentes formas, ou seja, conhecimento, tecnologia ou *know-how*

(BATTISTELLA; TONI; PILLON, 2016). Geralmente, pode ter um intermediário que participa ou não do processo, o qual faz a mediação do conhecimento no intento de facilitar o processo de transferência (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Uma transferência bem-sucedida significa que o conhecimento foi adquirido, assimilado e aplicado pela outra parte (LIYANAGE et al., 2009).

Além de tais considerações, a transferência de conhecimento pode ser dividida em três categorias: intraorganizacional (dentro da empresa), interorganizacional a nível nacional e interorganizacional a nível internacional (BATTISTELLA; TONI; PILLON, 2016). Dessa forma, a transferência pode acontecer a partir de diferentes contextos, entre grupos de uma mesma empresa, ou em termos geográficos, entre um país e outro, ou entre organizações de setores diferentes, se tornando ainda mais complexa devido à natureza multifacetada de perfis, culturas e contextos diferentes (ARGOTE; INGRAM, 2000; EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008). Quando envolve mais de uma organização, entende-se particularmente que há um acordo colaborativo entre firmas, como alianças, parcerias e *joint ventures* (GRANT; BADEN-FULLER, 2004).

Tanto a intraorganizacional, como a interorganizacional são importantes para o sucesso e sobrevivência de qualquer organização. Conforme Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008), a transferência de conhecimento intraorganizacional, pode ser até mais simples pela facilidade em se adequar ao contexto e à comunicação e pela forte aproximação e envolvimento entre colaboradores, já a interorganizacional é essencial pelos fluxos de conhecimentos advindos de fontes externas.

No presente estudo, como a essência está em estudar as relações interorganizacionais, torna-se mais coerente dedicar maior atenção às pesquisas sobre transferências de conhecimento interorganizacional, sendo consideradas mais obscuras (INKPEN; TSANG, 2005; KWAN; CHEUNG, 2006) e complexas (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008), por envolver atores de naturezas heterogêneas e por compreender um nível maior de conhecimento em como operacionalizar essa transferência na prática (LEMOS; JOIA, 2012). Além disso, quando se discute sobre tal tipo de transferência, não há somente a troca de conhecimento, ou o desejo dos dois parceiros em realizar, transfigura-se a necessidade de seleção e análise mais densa na escolha do parceiro apropriado a fim de que possibilite que o conhecimento seja captado, transferido, compartilhado e utilizado (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008).

Além disso, como o porte dos NI aos quais possivelmente serão investigados são pequenas e médias empresas (PMEs) dedicou-se a levantar informações de como a TCI

acontece especificamente nesse perfil. Fundamentado nisso, realizou-se uma nova busca na Scopus e na Web of Science, utilizando o termo transferência de conhecimento combinado com termos relacionados às pequenas e médias empresas, na língua inglesa, conforme demonstrado na Tabela 1.

TABELA 1: BUSCA DE ARTIGOS NA BASE DE DADOS SCOPUS ENVOLVENDO TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E PMES

Natureza	Filtros	Scopus	Web of Science
Termos de busca:	*"knowledge transfer" AND "SME" OR" startup" OR" Small and medium-sized enterprises"*	404	178
Filtros	Título	44	10
	Business, management, accounting	22	-
	Article and review	18	3
	Leitura do título e dos resumos	18	3
	Leitura dos artigos na íntegra	11	3

FONTE: Elaborado pela autora (2022)

A partir do levantamento, foi possível identificar 14 estudos que trataram estritamente da transferência de conhecimento e as PMEs/startups. De uma forma geral, os estudos sinalizam que embora as PMEs passem por restrições financeiras, o conhecimento passa a ser o principal condutor para o desenvolvimento de processos e capacidades, e consequentemente do seu sucesso (WEE; CHUA, 2013; BEYLIER et al., 2009).

De forma geral, as PMEs buscam participar de processos de TCI por diversos motivos, dentre eles estão: obter conhecimentos gerais sobre planejamento de negócios, desenvolvimento de produtos e tecnologias (CARDONI et al., 2018); implementação de sistemas de informação (ADISA; ROSE, 2013); adoção de *Balanced Scorecard* (MANVILLE et al., 2018); incorporação de *softwares* (KAMINSKI; OLIVEIRA; LOPES, 2008); e acesso a pesquisas e desenvolvimento de projetos (ZUBIELQUI; SEET; LINDSAY, 2015).

Os principais atores aos quais as PMEs se relacionam utilizando com meio a transferência de conhecimento são os consultores, mentores (CARDONI et al., 2018), pesquisadores (estudantes/acadêmicos) (MANVILLE et al., 2018; ZUBIELQUE et al., 2015; PADILLA-MELÉNDEZ; AGUILA-OBRA; LOCKETT, 2012; KAMINSKI; OLIVEIRA; LOPES, 2008), fornecedores e clientes (MARCONE, 2012).

Entre esses atores, a universidade foi a que mais se destacou, estando presente nos estudos de Manville et al. (2018), Zubielqui et al. (2015), Padilla-Meléndez, Aguila-Obra e

Lockett (2012) e Kaminski, Oliveira e Lopes (2008), aos quais se dedicaram a investigar a transferência de conhecimento entre universidade e PMEs. Manville et al. (2018), por exemplo, identificou que o que levou a PME a participar de um processo de transferência de conhecimento com a universidade foi a implementação de um *Balanced Scorecard*, uma vez que buscava melhorar o seu desempenho organizacional e sua competitividade. Esses objetivos foram alcançados por meio de cursos estruturados e treinamentos.

Enquanto Padilla-Meléndez, Aguila-Obra e Lockett (2012) destacam que um dos benefícios mais importantes da transferência entre esses dois atores é o fácil acesso da PME a novas pesquisas e inovações universitárias. Quanto mais estruturadas estiverem as PMEs, em termos de departamentos formais de desenvolvimento de produtos e de gestão, mais conseguem perceber na universidade um aliado com alto envolvimento relacional para uma possível transferência de conhecimento (KAMINSKI; OLIVEIRA; LOPES, 2008; ZUBIELQUI et al., 2015)

Embora a aproximação das PMEs com as universidades, essas referidas empresas têm maior probabilidade de depender de atores como clientes e fornecedores pela maior probabilidade de estabelecer relações mais pessoais e profissionais, criando um contexto para difusão da inovação (ZUBIELQUI et al., 2015; ZUBIELQUI et al., 2019). A relação com tais atores fortalece a cadeia produtiva das PMEs, tendo em vista que os fornecedores, geralmente, contribuem com melhorias no processo de produção, desenvolvimento de novos materiais e incorporação de softwares, já os clientes auxiliam na personalização e avaliação dos produtos (KAMINSKI; OLIVEIRA; LOPES, 2008).

Além desses atores, cabe elucidar que o empreendedor da PME possui um papel fundamental nesse processo de transferência de conhecimento, que de acordo com Cardoni et al. (2018), pela sua menor estrutura organizacional, a gestão é totalmente dependente do empreendedor, pois é ele quem estimula a busca por fontes externas de conhecimentos, e é, principalmente, por meio dele que o conhecimento chega aos colaboradores. Além disso, Ko e Liu (2016) ressaltam o papel fundamental do empreendedor na combinação de diferentes formas de conhecimento, gerenciando a influência das diversas etapas do processo de transferência de conhecimento.

Holm et al. (2017) sinalizam que ter colaboradores experientes e engajados com o propósito da PME, também faz diferença no processo, uma vez que essas empresas com grande diversidade de experiências e níveis anteriores de engajamento são capazes de cooperar, alcançar seus objetivos e, ao mesmo tempo, contribuírem para as metas gerais de seus projetos.

Quanto à capacidade de absorção das PMEs, fator relevante para o processo de transferência de conhecimento, a partir da pesquisa de Adisa e Rose (2013), foi possível constatar que são empresas que sofrem de assimetria de informação, o que dificulta a criação de um entendimento compartilhado entre as partes. Com isso, Delfmann e Koster (2012) apontam que a integração de conhecimento se torna uma barreira, porém podendo ser revertida ao investir na capacidade intelectual do capital humano organizacional.

Além da transferência de conhecimento nas PMEs, investigou-se também como a TCI acontece nas ONGs, uma vez que os NI possuem missão social similar a dessas organizações.

Para isso, realizou-se uma busca mais geral da interseção das áreas de pesquisa em ONGs e TCI, sendo realizado um levantamento das publicações. Para isso, buscas foram aplicadas na base da Scopus e Web of Science, utilizando os termos relacionados ao terceiro setor combinado com termos relacionados às áreas do conhecimento, como gestão, compartilhamento e transferência de conhecimento, na língua inglesa, conforme demonstrado na Tabela 2.

TABELA 2: BUSCA DE ARTIGOS NA BASE DE DADOS SCOPUS E WEB OF SCIENCE
ENVOLVIMENTO TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E ONGS

Termos de busca:	*"non governmental organizations" OR "third sector" OR "charit*" OR "not for-profit sector" AND "knowledge management" OR "knowledge transfer" OR "knowledge sharing"*	43	132
Filtros	Título-Resumo-Palavras-chave	43	132
	Article and review	27	99
	Leitura do título e dos resumos	6	62
	Leitura dos artigos na íntegra	2	8

FONTE: Elaborado pela autora (2020)

Com base na busca aplicada, foi possível observar a incipiência de estudos que trataram sobre áreas específicas do conhecimento e as ONGs, por isso, optou-se por ampliar os termos utilizados, incluindo terceiro setor, caridade e instituições sem fins lucrativos. No entanto, mesmo adotando essa estratégia, ao ler os resumos e alguns artigos na íntegra, o foco não estava em investigar o processo de transferência de conhecimento e/ou os seus fatores determinantes. Geralmente, o termo relacionado à transferência de conhecimento aparecia como resultado do estudo, mas não como escolha consciente da lente teórica utilizada.

A partir da análise dos dez estudos, alguns deles como o de Perreira e Rankin (2015), Soakell-Ho e Myres (2011), Corfield, Paton e Little (2013), Bailey e Warwick (2013), Kwon (2013), Matschke, Moskaliuk e Cress (2012), Greenaway e Vuong (2010) exploraram a gestão do conhecimento nessas organizações, com um olhar geral, sem, no entanto, ter um foco

específico na transferência de conhecimento. Apenas três artigos investigaram essa transferência (Barpanda; Thamatoor, 2019; Dagenais, Queuille, Ridde, 2013; Kruckenberg, 2015), mas também com uma visão geral, sem sinalizar o entendimento sobre o processo, nem tão pouco dos elementos facilitadores e dificultadores. No entanto, foi possível extrair dos artigos analisados informações relevantes que podem auxiliar na temática específica de transferência de conhecimento.

O primeiro insight é que o principal objetivo da aplicação da gestão de conhecimento em ONGs consiste em cumprir sua missão e objetivos sustentáveis, ao invés de atender às demandas de doadores, sendo essa a sua maior preocupação (KWON, 2013). Além disso, sinalizaram que a gestão do conhecimento das ONGs combina diferentes tecnologias de informação para auxiliar nesse gerenciamento (PERREIRA; RANKIN, 2015), sendo visto como um papel positivo em garantir uma implementação bem-sucedida (SOAKELL-HO; MYRES, 2011). Além disso, segundo os resultados da pesquisa de Dagenais, Queuille, Ridde (2013), as ONGs vinculam as atividades de gestão do conhecimento à missão de caridade e mostram-se ter habilidades notáveis para aprender com os outros, facilitando, dessa forma, a governança desse conhecimento.

Em contrapartida, também apresentaram as barreiras de adoção de ferramentas de gestão de conhecimento em ONGs, tais como: limitação da capacidade técnica, de tempo e financeiras; (PERREIRA; RANKIN, 2015), problemas estruturais e culturais, complexidade em acordos de financiamento (KWON, 2013), dificuldade em gerenciar seus relacionamentos com voluntários, alta rotatividade, dependências de doações, restrições na mensuração dos resultados (SOAKELL-HO; MYRES, 2011) e ausência de treinamento formal (MATSCHKE; MOSKALIUK; CRESS, 2012).

Para reverter essas barreiras, Bailey e Warwick (2013) e Kwon (2013) elucidaram algumas dicas interessantes para o melhor gerenciamento do conhecimento no que diz respeito ao formato organizacional específico das ONGs, como exemplo: criar grupos homogêneos para a divulgação de conhecimento; integrar colaboradores fixos e voluntários; difundir esse conhecimento para toda organização; realizar *workshops* para adaptar o conteúdo aos interessados; transformar e sintetizar informações; ter um contato pessoal com os voluntariados; e linguagem comum que permite o intercâmbio e desenvolvimento de conhecimento em uso.

A partir de tais discussões, aponta-se que independentemente do tipo de transferência de conhecimento ou de quais atores estão envolvidos, esse fenômeno perpassa por um processo de várias etapas envolvendo fonte, destinatário e geralmente intermediários, tornando-se importante discutir sobre tais questões com maior profundidade.

2.3.3 Processo de transferência de conhecimento

A transferência de conhecimento tem sido mais estudada como um ato isolado e não como um processo, focando-se na análise de fatores que influenciam essa transferência (FRANK; RIBEIRO, 2012). Há ainda uma quantidade moderada de estudos que investigam a transferência de conhecimento como um processo delimitado em estágios, pois, embora esses estágios elevem a complexidade das pesquisas, faz-se contributivo por incorporar maior robustez à teoria do conhecimento e por se compreender essa transferência em integralidade.

Sugere-se, assim, que a transferência de conhecimento também deve ser compreendida como um processo e não somente como uma simples atividade dentro de uma gestão complexa de conhecimento. Para isso, a sistematicidade, as etapas, o discernimento, o conhecimento sobre o processo e a importância dele se tornam pertinentes para sua operacionalização (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008). Portanto, o pensamento de processo contribui para que se tenha mais êxito na transferência, pois se exige maior planejamento, organização e gestão da aprendizagem organizacional (KUMAR; GANESH, 2009).

Em específico ao processo de transferência de conhecimento, conceitua-se como um fenômeno de várias etapas, permeado por fatores determinantes (SZULANSKI, 1996), sendo dinâmico e fazendo parte de um processo de aprendizagem contínua (GILBERT; CORDEY-HAYES, 1996). Além do mais, sempre envolve dois lados, o emissor, que tem a função de conceder conhecimento, e o receptor, que constitui o ato de receber (KUMAR; GANESH, 2009; EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008). Frank e Ribeiro (2012) e Pasaribu et al. (2018) compreendem que existe uma diversidade de modelos e processos que refletem o caminho para operacionalização da transferência de conhecimento, com nomenclaturas e estágios diferentes. Isso ocasiona uma multipluralidade de interpretações sobre um determinado fenômeno.

De acordo Pasaribu et al., (2018), entre os diversos modelos existentes, o mais clássico é aquele que inicia com o produtor do conhecimento, na qual esse conhecimento é traduzido e interpretado para chegar até o receptor. Nesse contexto, a transferência de conhecimento era entendida como uma relação hierárquica de cima para baixo na qual o receptor do conhecimento era totalmente dependente do produtor. Esse modelo, que também era conhecido como modelo linear, foi mudando ao longo dos anos, trazendo novos modelos e processos, deixando-o mais similar ao que acontece no campo prático.

Segundo Major e Cordey-Hayes (2000), embora se percebam as mudanças vivenciadas nos *frameworks* ao longo do tempo, ainda persistem dois fluxos de modelos: o de ‘nós’ que descreve elementos importantes para a operacionalização de uma transferência de

conhecimento; e o de ‘processos’ que descreve, em etapas separadas a partir de uma ordem lógica, passos de como se procedem as atividades no processo de transferência de conhecimento.

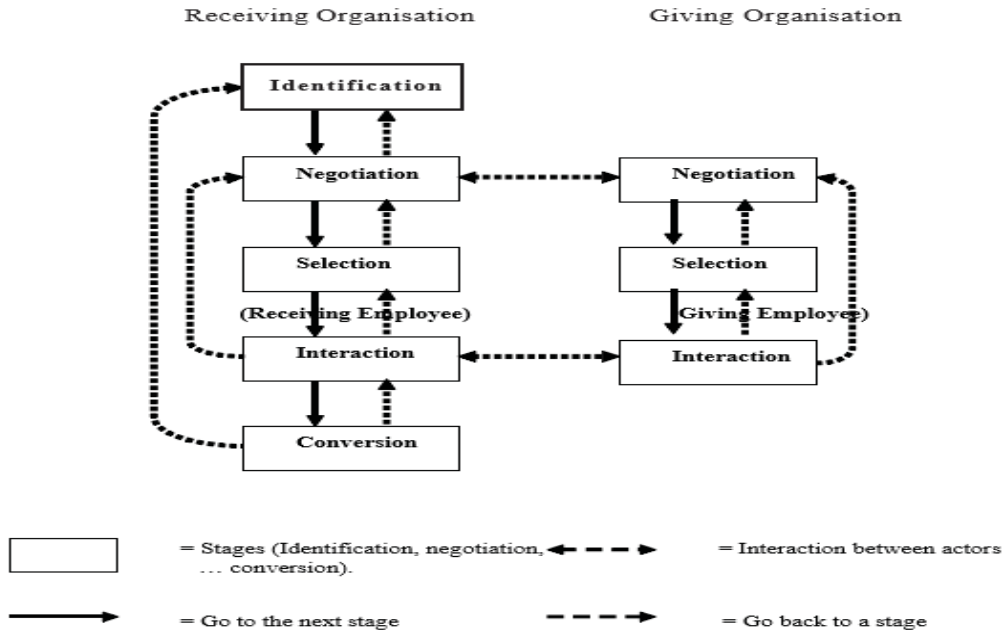
Neste projeto, adota-se o modelo de ‘processos’, por considerar que a esquematização em processo ilustra de forma mais compreensiva a ordem de como as tarefas podem ser planejadas e desenvolvidas. Com base nessa escolha, realizou-se uma revisão sistemática na literatura a fim de buscar os modelos de processos de transferência de conhecimento interorganizacional (TCI). A busca foi realizada nas bases de dados da Web of Science, Scopus e Google Scholar, aplicando os seguintes termos: "*knowledge transfer model*" OR "*knowledge transfer process*" AND "*knowledge transfer*", que após aplicação de filtros (título-resumo-palavras-chave; *business, management, accounting* e; leitura dos resumos), identificou-se dez estudos, sendo eles: Abou-Zeid (2005), Chen, Duan e Edwards (2006), Kwan e Cheung (2006), Li-Ping (2006), Narteh (2008), Liyanage et al., (2009), Frank e Ribeiro (2012), Khanton e Ahmad (2016) e Yahya et al (2016).

O **primeiro** processo identificado foi o de Abou-Zeid (2005) que divide em quatro etapas: i) iniciação; ii) interrelação; iii) implementação e; iv) internalização. O processo de iniciação é a reflexão realizada pela organização receptora, com base no que ela sabe e no que deve saber. Essa lacuna também pode partir da própria fonte, em identificar a deficiência do destinatário e o procurar. Essa etapa tem como proposta identificar o tipo de conhecimento a ser transferido, realizar avaliação dos resultados almejados e analisar a viabilidade da transferência.

A segunda etapa, interrelação, compreende no diálogo entre a fonte e o receptor no que concerne à especificação do conhecimento a ser repassado, o período e para quem. Para a transferência acontecer, é preciso passar por alguns canais. O terceiro estágio (implementação) inicia quando a empresa recebe o conhecimento, no qual é descompactado e reinterpretado. O conhecimento adquirido pelo receptor deve ser associado e integrado ao conhecimento existente. Na última etapa, internalização, espera-se que o receptor alcance resultados satisfatórios com a transferência, tornando o uso do conhecimento um hábito na rotina organizacional.

O **segundo** processo é o de Chen, Duan e Edwards (2006) no qual o seu modelo é dividido em cinco fases que se inter-relacionam entre a organização receptora e a organização fornecedora, como pode ser visto na Figura 3.

FIGURA 3: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA CHEN, DUAN E EDWARDS (2006)

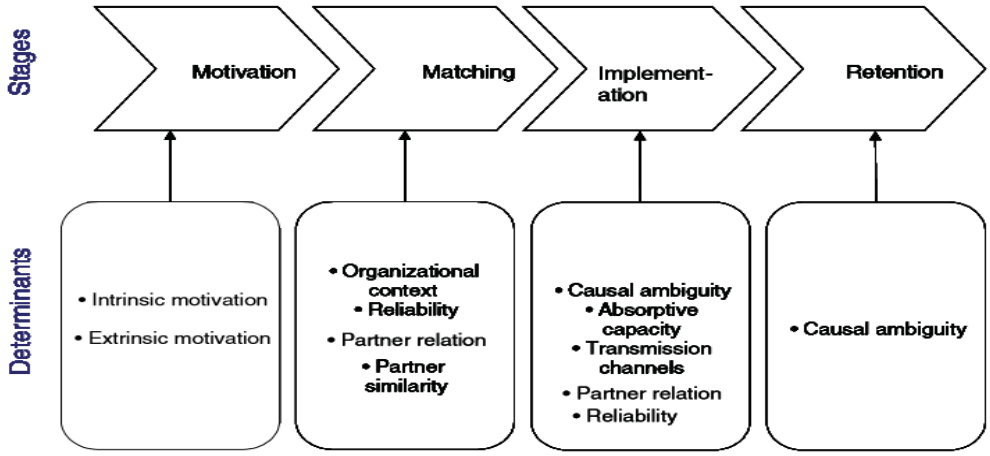


FONTE: Chen, Duan e Edwards (2006, p. 243)

Chen, Duan e Edwards (2006) elabora um modelo de cinco fases: i) identificação; ii) negociação; iii) seleção; iv) interação e; v) conversão. De acordo com o modelo, a organização receptora, a qual identifica a deficiência de conhecimento, reconhece no ambiente externo possíveis fontes para aquisição de conhecimento. A segunda fase, negociação, inicia o diálogo entre a fonte e o destinatário com o objetivo de chegar a um acordo comum. A terceira fase, seleção, representa a escolha de um colaborador de ambas as partes para representar a organização com fins de executar a transferência de conhecimento. A quarta fase, interação, descreve o momento em que a transferência é operacionalizada de forma iterativa. A quinta e última fase, conversão, reflete na transformação do conhecimento adquirido pelo destinatário, no qual converte o conhecimento de acordo com as necessidades da organização. Esse processo, em específico, ressalta a iteração constante entre as empresas envolvidas, demonstrando a dinamicidade das fases que representa o retorno às fases anteriores quando se fizer necessário.

O **terceiro** processo dividido em quatro fases é caracterizado por Kwan e Cheung (2006). O interessante nesse modelo é a apresentação de fatores determinantes específicos em cada fase, como pode ser observado na Figura 4:

FIGURA 4: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA KWAN E CHEUNG (2006)



FONTE: Kwan e Cheung (2006, p. 24)

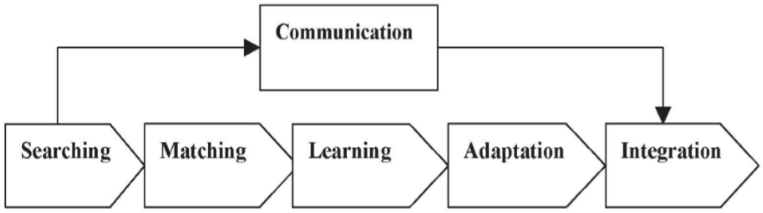
Kwan e Cheung (2006) também desenvolveram um modelo de transferência de conhecimento com base em uma análise profunda de 20 estudos empíricos. Seu modelo foi divido em quatro estágios: i) motivação; ii) correspondência; iii) implementação; e iv) retenção. O diferencial da caracterização desse processo, consiste na sinalização da iteratividade entre as fases. Seguindo a explicação de cada uma dessas etapas, tem-se que a motivação diz respeito a toda e qualquer ação que inicia a tentativa de uma transferência de conhecimento. Essa primeira etapa origina-se a partir da lacuna de conhecimento em desenvolver e/ou aprimorar um negócio.

Assim, passa-se para etapa de correspondência que consiste na busca do parceiro adequado. Nessa etapa não deve-se levar apenas em consideração o conhecimento crítico, mas o contexto organizacional, a confiabilidade, o relacionamento competitivo, a semelhança entre os parceiros e a força dos laços sociais. A partir do momento que o parceiro foi estabelecido, está motivado e comprometido, passa-se para a fase de implementação, momento em que os recursos se movimentam entre ambas as partes, e se adaptam ao que se é esperado. Para isso, é imprescindível a capacidade de assimilar e absorver o conhecimento do destinatário.

Após chegar ao nível satisfatório, passa-se para quarta e última etapa, denominada de retenção. Representa o momento em que as novas práticas são estabelecidas e concretizadas no ambiente de trabalho e na rotina. No entanto, é preciso que todo esse conhecimento seja armazenado em um repositório e esteja disponível quando necessário, evitando a depreciação do conhecimento.

O **quarto** processo foi elaborado por Li-Ping (2006), como pode ser verificado na Figura 5:

FIGURA 5: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA LI-PING (2006)



FONTE: Li-Ping (2006, p. 2)

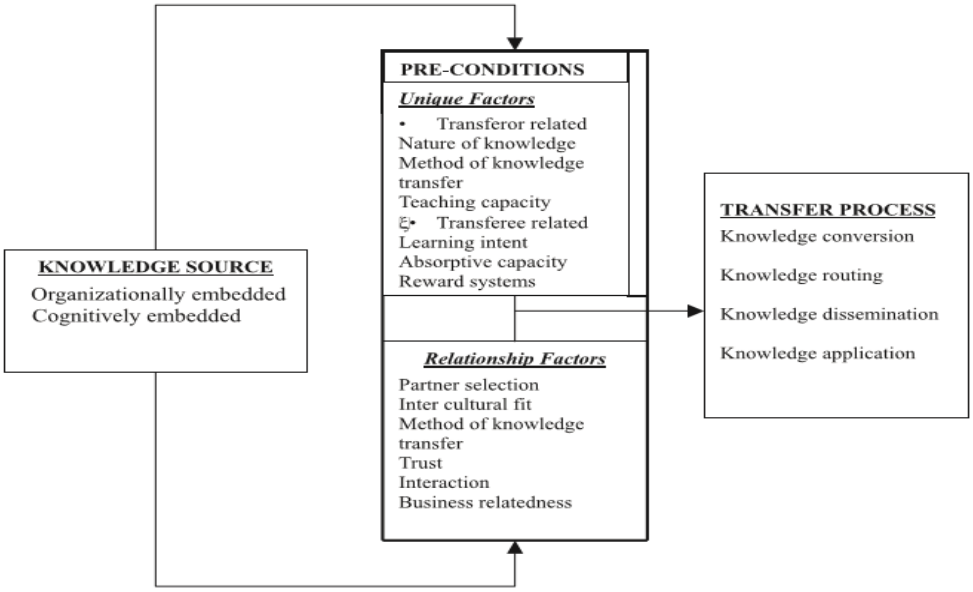
Li-Ping (2006) criou os estágios de seu processo com base em modelos pré-existentes. O autor dividiu o modelo em cinco fases: i) pesquisa; ii) correspondência; iii) aprendizagem; iv) adaptação e; v) integração. A pesquisa, primeira fase, consiste na busca por conhecimento, incluindo fontes de amigos, parentes, colegas etc. A correspondência, segunda fase, segue na busca pelo parceiro certo, com base no perfil, nas características, na confiabilidade, no contexto organizacional, na relação competitiva entre os parceiros, na semelhança entre os parceiros e na força dos laços sociais. O parceiro deve estar disposto a compartilhar e transferir o conhecimento.

Na terceira fase, aprendizagem, o autor destaca a importância de o destinatário aprender e absorver o conhecimento transferido. Para isso, possivelmente é necessário o reconhecimento de limitações e deficiências para melhorar a capacidade de aprendizagem. A quarta fase, adaptação, consiste na adequação do conhecimento no novo contexto em que ele se encontra. Por fim, a quinta e última fase, integração, ocorre quando o destinatário obtém resultados satisfatórios com o conhecimento transferido. Novas práticas são institucionalizadas, não sendo mais novidades, mas uma realidade objetiva e assumida como certa para organização. Não se pode esquecer do estágio da comunicação que permeia todo o processo de transferência de conhecimento. Uma comunicação eficaz permite que as informações e conhecimento sejam transmitidos e compreendidos pelos atores envolvidos.

O **quinto** processo de Li e Fu (2007) consiste na divisão de quatro fases: i) aquisição; ii) representação; iii) assimilação e; iv) divulgação. A primeira fase, aquisição, envolve a seleção de problema, a definição de sistema objetivos, a identificação das fontes de conhecimento e a aquisição de conhecimento das fontes identificadas A segunda fase, representação, abrange a tradução do conhecimento adquirido em formulários e formatos utilizáveis. A terceira fase, assimilação, compreende o compartilhamento e armazenamento interno adquiridos e criação de conhecimento em várias bases. Por fim, a quarta fase, divulgação, implica na validação do conhecimento, manutenção e liberação de informações.

O **sexto** modelo é o de Narteh (2008), dividido em quatro fases. O diferencial de seu processo consiste na complementação de elementos, a qual sinaliza as fontes de conhecimento, as pré-condições para a operacionalização da transferência de conhecimento e a apresentação de fatores relacionais, como pode ser compreendido na Figura 6.

FIGURA 6: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA NARTEH (2008)

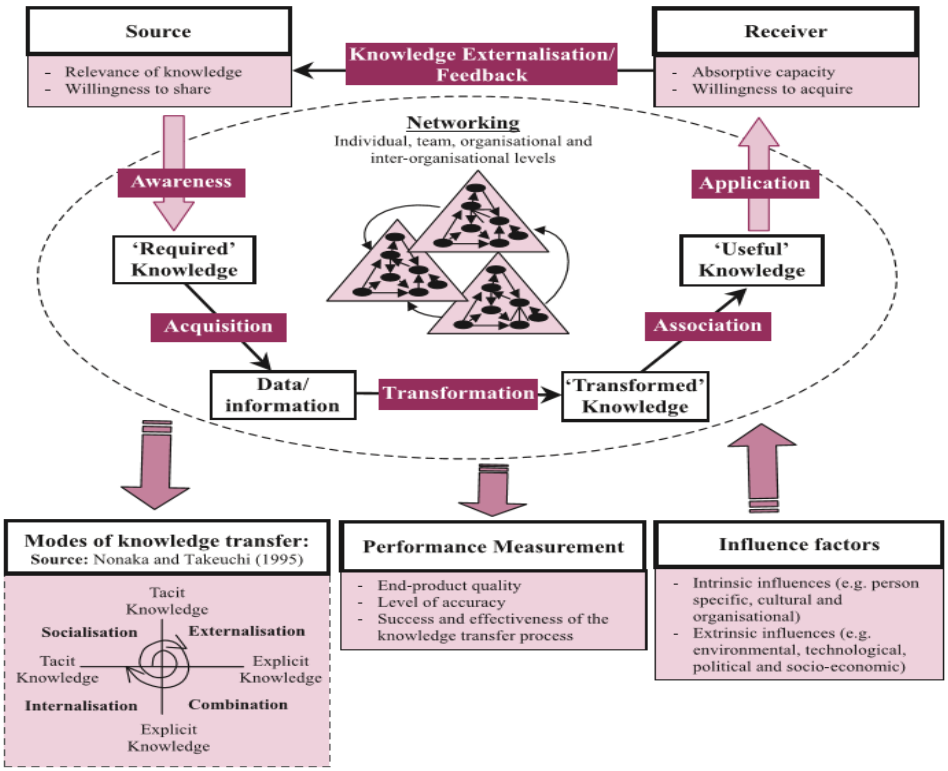


FONTE: Narteh (2008, p. 80)

Narteh (2008) divide o processo de transferência de conhecimento em quatro fases: i) conversão; ii) roteamento; iii) difusão e; iv) aplicação do conhecimento. A primeira fase, conversão do conhecimento, compreende a transformação do conhecimento tácito em explícito, explícito em tácito, tácito em tácito ou explícito em explícito. O roteamento, segunda fase, é o movimento real do conhecimento do remetente ao destinatário. É nessa fase que são definidos os canais utilizados para a distribuição do conhecimento. A difusão do conhecimento, terceira fase, consiste nos agentes responsáveis por receber o conhecimento em difundir para o restante do grupo, para depois se tornar parte da memória organizacional. Quanto à quarta e última fase, aplicação, o processo de transferência de conhecimento termina quando o destinatário é capaz de aplicar o conhecimento dentro das alianças.

O **sétimo** processo foi elaborado por Liyanage et al., (2009) e apresenta seis fases fundamentadas em: i) conscientização; ii) aquisição; iii) transformação; iv) associação; v) aplicação e; vi) externalização/*feedback* do conhecimento, como pode ser ilustrado na Figura 7.

FIGURA 7: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA LIYANAGE et al. (2009)



FONTE: Liyanage et al., (2009, p. 126)

A primeira etapa, conscientização, consiste em identificar o conhecimento a ser aplicado e buscar informações consistentes que façam sentido para organização. A segunda etapa, aquisição, reside em receber o conhecimento. Para isso, tanto o remetente como o destinatário precisam concordar em realizar a transferência de conhecimento, e ainda dispor de capacidade em identificá-lo e adquiri-lo. O fornecimento de conhecimento pode ser tanto verbal como documentado. Se a relação for de fato concretizada, passa-se para terceira fase, transformação, no qual serão gerados dados e informações que são utilizados para desenvolver novos conhecimentos. Nessa fase, o destinatário escolherá adicionar ou remover o conhecimento adquirido.

Em seguida, na quarta fase, associação, o conhecimento escolhido será associado e adaptado ao contexto da organização, sendo que a equipe deve ter maturidade para filtrar o que é importante a fim de atender às necessidades da empresa. Posteriormente, a quinta etapa, de aplicação e execução, consiste na operacionalização do que foi planejado. Por fim, sexta etapa, externalização/*feedback* é um período de avalição e retorno do remetente e destinatário.

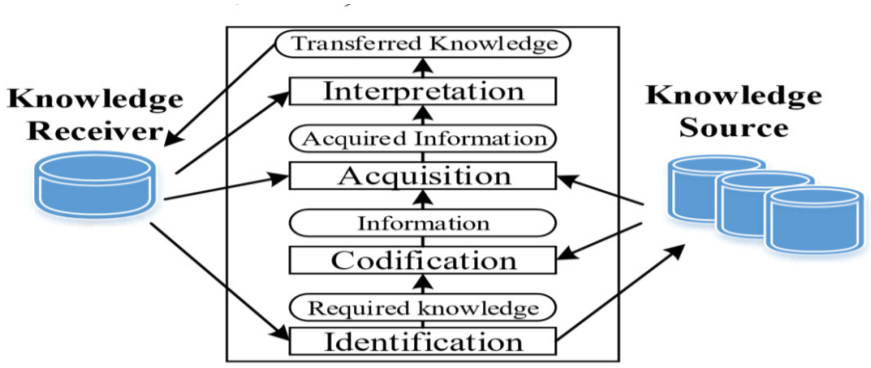
O **oitavo** modelo é o de Frank e Ribeiro (2012) que propõem divisão da transferência de conhecimento em um modelo formal e estruturado de cinco fases, sendo elas: i) geração de

conhecimento da fonte; ii) identificação do conhecimento; iii) processamento de conhecimento; iv) disseminação do conhecimento e; v) aplicação do conhecimento pelo destinatário. Na primeira fase, geração, o conhecimento é criado, organizado e compartilhado entre os membros de projeto, equipe ou empresa. A partir disso, na segunda fase, identificação, obtém-se a oportunidade de aplicar esse conhecimento em outras empresas, projetos ou equipes.

Em seguida, na terceira etapa, processamento do conhecimento, o que foi abstraído, passa a ser registrado formalmente no intuito de se tornar claro, abrangente e entendível. Partindo para a quarta fase, o conhecimento passa a ser distribuído e disseminado para os parceiros, equipes ou membros de outros projetos. Aqui utiliza-se canais e mecanismos para realizar a distribuição. Em direção à última e quinta etapa, aplicação do conhecimento, tem-se o destinatário como maior foco, pois esse ator precisa estudar e aprender sobre como aplicar o conhecimento em seu contexto, assim, ao integrar o conhecimento nas rotinas, pode ser retido pelo novo time.

O **nono** processo foi desenvolvido por Khanton e Ahmad (2016), sendo dividido em quatro etapas, quais sejam: i) identificação; ii) codificação; iii) aquisição e; iv) interpretação, assim como é apresentado na Figura 8.

FIGURA 8: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA KHANTON E AHMAD (2016)



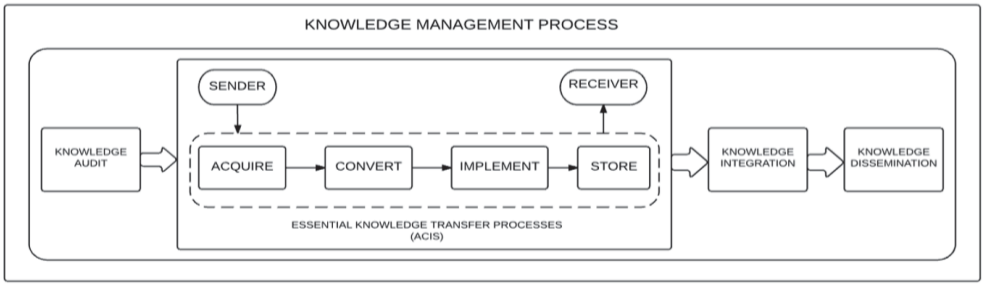
FONTE: Khanton e Ahmad (2016, p. 142)

A primeira fase, identificação, consiste na capacidade de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos. A motivação parte em valorizar potencialmente o conhecimento disposto no mercado por outros atores. A segunda fase, codificação, se dá pela facilidade e rapidez em transferir conhecimento, pois o conhecimento pode ser codificado em forma de documentos eletrônicos, linguagem em números, modelos, gráficos, economizando tempo e reduzindo custos. A codificação facilita a transferência do que é abstrato.

Na terceira fase, aquisição, consiste na capacidade de adquirir conhecimento codificado. Essa fase envolve a real transferência de conhecimento da fonte para a organização receptora. Na quarta fase, interpretação, faz-se necessário a capacidade de assimilar o conhecimento adquirido, no qual refere-se à interpretação e ao processamento das informações advindas de fontes externas. O receptor tem a função de reconstituir o conhecimento adquirido para o que de fato é interessante para a organização. A interpretação nessa fase é uma atividade fundamental no processo de transferência.

O **décimo** processo identificado na literatura é o de Yahya et al. (2016) dividido também em quatro fases, são elas: i) aquisição; ii) conversão; iii) implementação e; iv) armazenamento, como pode ser visualizado na Figura 9.

FIGURA 9: PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA YAHYA et al. (2016)



FONTE: Yahya et al (2016, p. 410)

A primeira fase, aquisição, requer o interesse de obter o conhecimento por parte do remetente. A segunda fase, conversão, consiste na transformação do conhecimento para uma linguagem padrão e comum, tornando mais fácil a implementação. Na terceira fase, implementação, o conhecimento pode ser implementado e transpassado ao destinatário. Os atores apontam que antes da implementação do conhecimento, é preciso ele seja armazenado em um repositório, de modo que seja utilizado em outros momentos. A quarta fase, armazenagem, é o meio para proteger e preservar o conhecimento transferido e poder utilizá-lo em outras ocasiões. A tecnologia de informação e a comunicação são ferramentas que apoiam essa fase.

Finalizando a descrição dos processos supracitados, elaborou-se um quadro comparativo, ao qual aproveitou-se para desenvolver um plano integrativo entre os modelos pré-existentes, criando um novo processo de transferência de conhecimento mais detalhado a fim de contemplar as especificidades que esse processo exige.

QUADRO 2: PROCESSOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO IDENTIFICADOS NA LITERATURA

Autores (ano)	Etapas dos processos de transferência de conhecimento									
Abou-Zeid (2005)	Inicialização					Interrelação	Implementação	Internalização		-
Li-Ping (2006)	Pesquisa	Correspondência			-	-	Aprendizagem	Adaptação	Integração	-
Chen, Duan e Edwards (2006)	-	Identificação	Negociação	Seleção	-	Interação		Conversão		-
Li e Fu (2007)	Aquisição				Representação	Assimilação				Divulgação
Narteh (2008)	-				Conversão	Rotação	Difusão	Aplicação		
Liyanage *et al*., (2009)	Conscientização				Aquisição	-	Transformação	Associação		Aplicação	*Feedback*
Frank e Ribeiro (2012)	Geração de conhecimento na fonte	Identificação do conhecimento			Processamento do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Aplicação do conhecimento pelo destinatário			-
Khantong e Ahmad (2016)	Identificação				Codificação	Aquisição	Interpretação			-
Yahya et al (2016)	Aquisição				Conversão	Implementação		Armazenamento		-

FONTE: Elaborado pela autora (2020)

O Quadro 2 aponta as fases dos processos de TCI de cada um dos estudos identificados na literatura. Com base na análise realizada foi possível notar que os processos são heterogêneos quanto: i) à natureza; ii) aos diferenciais de cada processo; iii) aos atores envolvidos; iv) à quantidade de fases e; vi) às particularidades de cada fase.

Em relação ao primeiro aspecto, natureza, deparou-se com sete estudos teóricos (KHANTONG; AHMAD, 2016; LIYANAGE et al., 2009; NARTEH, 2008; LI-PING, 2006; CHEN; DUAN; ABOU-ZEID, 2005; KWAN; CHEUNG, 2006; FRANK; RIBEIRO, 2012) e dois empíricos (YAHYA et al., 2016; LI; FU 2007). Os teóricos elaboraram revisões de literatura a fim de criarem seus próprios modelos, inclusive, uma parte deles desenvolveu processos para situações específicas, como exemplo, para o desenvolvimento de novos produtos, ou para colaboração universidade-empresa, ou para empresas de diferentes países. Enquanto os estudos empíricos, testaram seus modelos em projetos de desenvolvimento de sistemas e desenvolvimento de produtos e inovações tecnológicas.

No que tange ao segundo aspecto, diferenciais de cada processo, o modelo apresentado por Kwan e Cheung (2006) se destaca por explorar os fatores determinantes da transferência de conhecimento; Li-Ping (2006) ao apontar a comunicação como um elemento que permeia todo o processo; Narteh (2008) ao sinalizar os tipos de conhecimentos, as pré-condições para dar início ao processo e os fatores relacionais entre fonte e receptor; Liyanage et al. (2009) ao indicar os tipos de transferência, a mensuração e os fatores influenciadores; Frank e Ribeiro (2014) ao mapear na literatura distintos processos de transferência de conhecimento voltados

somente para o desenvolvimento de produtos; e Khanton e Ahmad (2016) ao especificar claramente as fases referentes à fonte e ao destinatário de forma isolada.

No que diz respeito ao terceiro aspecto, atores envolvidos nas transferências estudadas, sinaliza-se que na TCI, geralmente o fluxo de conhecimento ocorre entre organizações que trabalham em um mesmo projeto (FRANK; RIBEIRO, 2012), entre empresas de países diferentes (NARTEH, 2008), entre universidade-empresa (LI-PING, 2006) e entre empresas do mesmo setor (CHEN; DUAN; EDWARDS, 2006; ABOU-ZEID, 2005). No que concerne ao quarto aspecto, quantidade de fases, os modelos processuais se dividem entre quatro e seis fases. De forma específica, identificou-se cinco processos com quatro fases, três com cinco fases e um com seis fases.

Quanto ao quinto aspecto, particularidades das fases, destaca-se a comunicação em que Gilbert e Cordey-Hayes (1996) a sinaliza como segunda fase de seu processo, enquanto Li-Ping (2006) destacam como um elemento que permeia todo o processo, e não somente uma fase específica. Outra particularidade está na iniciação do processo, em que Kwan e Cheung (2006) e Li e Fu (2007) apontam que o processo pode ser iniciado por qualquer uma das partes, seja pela fonte ou pelo receptor, já Li-Ping (2006), Liyanage et al (2009), Frank e Ribeiro (2012), Khanton e Ahmad (20160) e Yahya et al (2016) dão maior ênfase à fonte iniciar o processo a partir do conhecimento acumulado ao longo do tempo, enquanto Chen, Duan e Edwards (2006) e Abou-Zeid (2005) ressaltam o destinatário como o propulsor do ponto de partida dessa relação.

Por fim, a última particularidade identificada, compreende-se que são poucos os processos (LI; FU, 2007; LIYANAGE et al., 2009) que sinalizam a importância do *feedback*, ou seja, a avaliação se o conhecimento transferido está efetivamente surtindo resultados e benefícios esperados. Essas particularidades, de forma geral, demonstram a diversidades de entendimento quanto ao processo de TCI.

Portanto, após análise pormenorizada, comparativa e integrativa dos modelos apresentados, levando-se em conta o tipo de transferência e o contexto aplicado, sugere-se um agrupamento das considerações identificadas sobre o processo de TCI, criando um novo modelo, devido à três motivos: i) ao observar lacunas provenientes de modelos existentes (mais estudos teóricos que empíricos, diferenças na quantidade de fases estabelecidas e elementos que se diferenciam de um processo para outro); ii) a ideia de se chegar em um denominador comum diante de tantos modelos existentes na literatura e; iii) pela intenção de elaborar um modelo mais robusto, minucioso e completo. Com isso, a próxima seção dedicou-se a demonstrar uma nova proposta de processo de TCI.

2.3.3.1 Proposta de processo de TCI

A partir das lacunas identificadas, propõe-se o seguinte processo dividido em sete fases: i) Geração e Identificação; ii) Conscientização; iii) Codificação; iv) Distribuição do conhecimento; v) Aceitação; vi) Implementação e; vii) *Feedback* e Armazenamento. Essas fases foram estruturadas a partir da descrição e análise dos nove modelos, observando: as similaridades e as diferenças; as atividades presentes; os aspectos que mais se destacaram; e os padrões identificados em todos os modelos.

No processo proposto, o presente projeto entende que o ponto de partida, ou seja, o interesse para que a transferência aconteça, pode ser instituído tanto pela fonte como pelo destinatário. Nessa fase inicial, ambos se preparam, pois enquanto um possui estoques de conhecimento, o outro possui lacunas a serem sanadas, assim, a fase inicial possui duas denominações, **geração e identificação**. O início do processo pode partir da própria fonte em criar e estocar o conhecimento, além de ir ao encontro do destinatário que necessite desse saber, como também pode partir do destinatário ao identificar a deficiência de conhecimento, a partir do momento em que avalia o que se sabe e o que se deve saber (ABOU-ZEID, 2005).

A **fase de conscientização** refere-se à análise sobre a decisão de transferir ou receber conhecimento. Ambas as partes analisam se realmente há confiabilidade e se vale a pena iniciar o processo de transferência (BURMEISTER et al., 2015). Também corresponde a busca pelo parceiro certo, com base no perfil, nas características, na confiabilidade, no contexto organizacional, na relação competitiva entre os parceiros, na semelhança entre os parceiros e na força dos laços sociais. O parceiro deve estar disposto a compartilhar e transferir o conhecimento (LI; FU, 2007). Nessa fase, três elementos são levados em consideração: a motivação, a negociação e a seleção.

O primeiro elemento, motivação pode partir tanto do remetente como do destinatário, o importante é que estejam alinhados, motivados e preparados para iniciar o processo de transferência de conhecimento (KWAN; CHEUNG, 2006). Essa motivação pode ser subdividida em motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca corresponde a um sentimento interno ao indivíduo de compartilhar conhecimento, pois com aquela ação estará tendo uma atitude pró-social, direcionado ao bem-estar de todos. Já a motivação extrínseca está no reconhecimento e na recompensa oferecida ao colaborador. Além no incentivo, a própria cultura da organização pode estimular o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores (KWEN; CHEUNG; 2006). Além dessas duas motivações, há também a

motivação do destinatário em desejar solucionar o seu problema para que venha a ter melhores resultados.

O segundo elemento, negociação, envolve o diálogo entre a fonte e o destinatário com o objetivo de chegar a um acordo comum (LI-PING, 2006; CHEN; DUAN; EDWARDS, 2006), no que concerne à especificação do conhecimento a ser repassado, o período e para quem. É preciso desenvolver um diálogo construtivo, a fim de resolver os problemas e solucionar os conflitos. A forma como se é realizada a abordagem, pode evitar o risco de relutância da fonte em não dispor de seu conhecimento, como também a resistência quanto à motivação do destinatário em receber o conhecimento. O resultado dessa etapa consiste na identificação das informações necessárias para que a transferência aconteça (ABOU-ZEID, 2005).

E o terceiro elemento, seleção, representa a escolha da fonte e/ou do destinatário, bem como de um colaborador, de ambas as partes, para representar a organização com fins de executar a transferência de conhecimento (CHEN; DUAN; EDWARDS, 2006). Portanto, essa etapa tem como proposta identificar o tipo de conhecimento a ser transferido, realizar avaliação dos resultados almejados e analisar a viabilidade da transferência. O resultado dessa etapa se resume na decisão da transferência de conhecimento, abrangendo a seleção da fonte e o tipo de acordo colaborativo (ABOU-ZEID, 2005).

Se a relação for de fato concretizada, passa-se para terceira fase, na qual serão gerados dados e informações que são utilizados para desenvolver novos conhecimentos. Essa fase é denominada de **fase de codificação**, caracterizada pela transformação do conhecimento, ou seja, tradução do conhecimento existente em formulários e formatos utilizáveis, sendo uma etapa exclusiva da fonte (LI; FU, 2006; NARTEH, 2008; CARLILE; REBENTISCH, 2003; KHANTON; AHMAD, 2016).

Em outras palavras, é uma fase focada no intento de aumentar o valor do conhecimento, convertendo-o em tácito ou explícito, que respectivamente, como explica Fleury (2002), representam o conhecimento que possui uma qualidade pessoal e tem formalização e comunicação mais complexa e o conhecimento que pode ser codificado e transmitido em linguagem formal e sistemática. Considerando esses conhecimentos, há dois tipos de codificação: i) tácito para tácito e; ii) tácito para explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O primeiro é quando há apenas a interação verbal, realizando-se treinamentos, reuniões etc. O segundo é a conversão do conhecimento, armazenado em um indivíduo, em forma de documento (LIYANAGE et al., 2009). Portanto, a fase de codificação compreende a conversão do conhecimento pela fonte para uma linguagem padrão e comum. A linguagem é relevante

para que as partes se compreendam, mas é importante ter cuidado para que essa codificação não mude o sentido e a interpretação do que está sendo convertido (YAHYA et al., 2016).

A partir do momento em que o parceiro foi estabelecido, está motivado e comprometido, o conhecimento está codificado, tornando a linguagem mais clara, inicia-se a **fase de distribuição do conhecimento**. Essa fase diz respeito ao intercâmbio de informações e recursos entre o emissor e o receptor (SZULANSKI, 2000), ou seja, é o momento em que os recursos se movimentam entre ambas as partes, e se adaptam ao que é esperado (NARTEH, 2008; BURMEISTER et al., 2015).

Nessa fase, é importante reconhecer o momento apropriado para transferir. Para isso, a paciência se torna um bom aliado, assim como conceder apoio aos envolvidos na distribuição do conhecimento (BURMEISTER et al., 2015). Além disso, três aspectos importantes são identificados nessa fase: i) a intensidade; ii) a velocidade e; iii) a direção. Os dois primeiros podem impactar na qualidade de aquisição do conhecimento, já o último pode afetar o direcionamento do conhecimento (KHANTON; AHMAD, 2016).

Ainda nessa fase, para a transferência acontecer, é preciso passar por alguns canais (ABOU-ZEID, 2005; NARTEH, 2008; FRANK; RIBEIRO, 2014), que podem ser físicos, como bibliotecas, portais corporativos, sites e sistemas de gerenciamento de conhecimento. São por meio desses canais que o conhecimento será distribuído e processado, estando disponível e acessível a outras pessoas. Pode-se ainda destacar que os indivíduos também podem ser o próprio canal de distribuição, especialmente quando se fala de conhecimento tácito, compartilhando o seu conhecimento por meio de palestras, seminários, cursos e treinamentos (FRANK; RIBEIRO, 2014).

Cabe ainda frisar que o pico de maior comunicação se encontra nesse estágio, em que há uma maior movimentação de informações. Nessa etapa pode ocorrer problemas diversos como lacuna de comunicação, incompatibilidade na linguagem e inclusive problemas culturais. Além disso, pode haver distração da missão principal da fonte, ou o interrompimento temporário do destinatário para realizar treinamentos (SZULANSKI, 2000).

Há ainda o risco de o ambiente receptor envolver um número maior de pessoas, possibilitando não atingir a todos os envolvidos. Há também a possibilidade de má gestão entre a fonte e o destinatário, no sentido de um deles se desviarem das responsabilidades acordadas, ou a fonte se interpor nas funções do destinatário, ou vice-versa. Por isso, a importância do planejamento, coordenação e ajustes de ambas as partes para se ter melhor qualidade na relação. Essa etapa é significativa para estreitar as relações e para que a implementação do conhecimento

seja satisfatória, evitando que tais falhas e lacunas se proliferem no ambiente (SZULANSKI, 2000).

A partir do momento em que o conhecimento é transferido, passa-se à **fase de aceitação**, a qual, em tese, seria uma fase exclusiva do destinatário. A aceitação compreende a anuência dos conhecimentos que foram distribuídos, que antes de poderem ser assimilados nas rotinas básicas, devem ser considerados aceitáveis para os indivíduos e para a organização (GILBERT; CORDEY-HAYES, 1996).

Em outras palavras, essa fase inicia quando a empresa receptora recebe o conhecimento, o qual é reinterpretado. Essa fase, a qual se tem o contato com o conhecimento de terceiros, é dita como mais reflexiva que mecânica, em que o receptor tende a refletir acerca de quais conhecimentos podem ajustar o comportamento da empresa em busca dos resultados almejados (ABOU-ZEID, 2005). Nessa fase em específico, a equipe deve ter maturidade para filtrar o que é importante para atender às necessidades da empresa (LIYANAGE et al., 2009). Portanto, cabe destacar que não é todo conhecimento que é repassado da fonte para o destinatário que será de fato implementado na organização. Para isso, é necessário que a organização receptora reflita sobre quais os conhecimentos poderão auxiliar na resolução dos problemas que impeçam o andamento do fluxo.

Após filtrar o conhecimento, passa-se para a **fase de implementação** que diz respeito à eliminação de obstáculos em transformar o conhecimento aprendido em rotina (SZULANSKI, 2000). O receptor alcança resultados satisfatórios com a transferência, tornando o uso do conhecimento um hábito na rotina organizacional. É um passo mais reflexivo, pois envolve interação complexa entre o novo conhecimento e a cultura, a história, o poder, as tecnologias e as necessidades da empresa receptora, podendo alterar os valores e a visão de mundo do destinatário, portanto, é importante que os colaboradores se comprometam e colaborem em todo o processo (ABOU-ZEID, 2005; LI-PING, 2006).

Cabe frisar que é relevante que o destinatário estude e aprenda sobre como assimilar o conhecimento em seu contexto, assim, ao integrar o novo conhecimento às rotinas, esse pode ser retido com maior facilidade pelo novo time. Nessa etapa exige-se o desenvolvimento da capacidade de absorção pelo destinatário (FRANK; RIBEIRO, 2014), ou seja, a capacidade de assimilar o conhecimento adquirido, o qual refere-se à interpretação e o processamento das informações advindas de fontes externas, (LI-PING, 2006; KHANTON; AHMAD, 2016), e para desenvolver e melhorar essa capacidade, possivelmente será necessário o reconhecimento de limitações e deficiências (LI-PING, 2006).

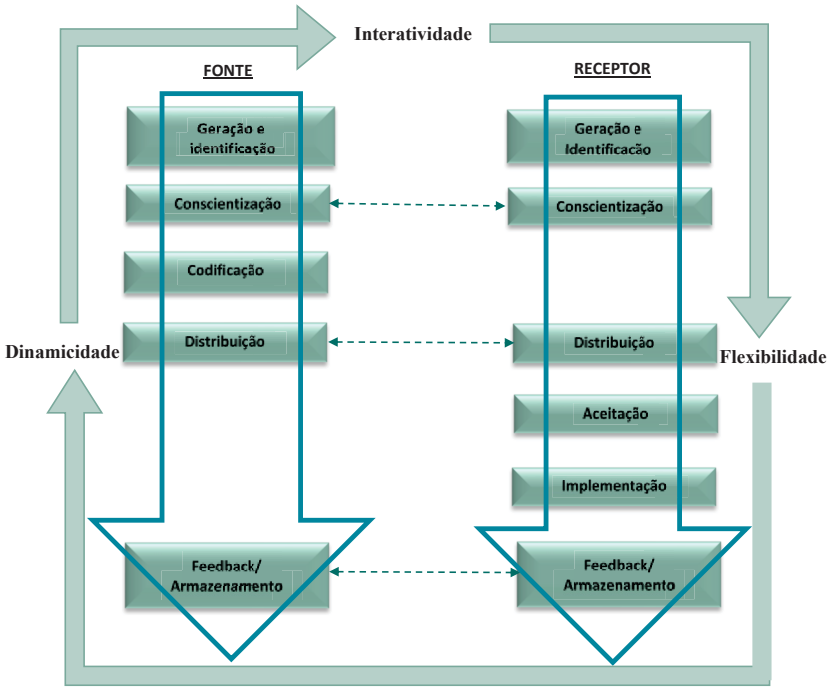
Após assimilado o conhecimento e internalizado nas rotinas da organização receptora, segue-se para a **fase de *feedback* e armazenamento**. São duas atividades distintas, mas que podem se suceder. O *feedback* é o período de avalição e retorno dos resultados advindos do remetente e direcionados ao destinatário (LIYANAGE et al., 2009; BURMEISTER et al., 2015). Ou seja, é a apreciação de ambas as partes com fins a compreensão dos resultados da transferência e pontos em pode haver melhorias. Já em relação ao armazenamento, é quando o conhecimento é estocado em um repositório, por exemplo um sistema de informação, estando disponível quando necessário, evitando a depreciação do conhecimento transferido (KWAN; CHEUNG, 2006). Em outras palavras, é o meio para proteger e preservar o conhecimento e, assim, utilizá-lo em outras ocasiões (YAHYA, 2016).

No geral, assim como Chen, Duan e Edwards (2006), Kwan e Cheung (2006) e Frank e Ribeiro (2014), no processo proposto, destaca-se o envolvimento constante entre as empresas envolvidas, demonstrando a iteratividade das fases, representando que usualmente pode-se necessitar retornar a fases anteriores. Por exemplo, a fonte e o destinatário encontram-se no segundo estágio, mas percebem que a o primeiro estágio não se apresentou de forma tão clara, e observam a necessidade de retornar ao estágio anterior. Assim, isso pode acontecer em qualquer uma das fases. Outro exemplo, depois que o conhecimento é implementado e absorvido pelo destinatário, podem ocorrer falhas na interpretação e absorção, levando o destinatário a recorrer ao remetente.

Além disso, destaca-se que a transferência não acontece somente pelo contato físico, mas também pelo formato virtual. Inclusive, conforme Frank e Ribeiro (2012), o processo em etapas pode ser melhor elucidado em casos virtuais do que no próprio contato presencial, uma vez que, a partir desse último, as etapas podem não acontecer de forma tão clara e distinta. Como exemplo, em processos presenciais, as interações tendem a ser mais intensas e dinâmicas, levando algumas fases a se sobreporem, isto é, ocorrerem simultaneamente.

A partir de tais considerações, elaborou-se a Figura 10, que ilustra o modelo proposto sobre o processo de TCI.

FIGURA 10: MODELO PROPOSTO PARA O PROCESSO DE TCI



FONTE: Elaborado pela Autora (2020)

A Figura 10 elucida as fases do processo de TCI, demonstrando a ordem de como elas ocorrem e sinalizando a existência de dois atores, sendo a fonte e a organização receptora, cada um com papeis específicos no processo, ambos se mostrando protagonistas, tendo em vista que a interferência de qualquer um deles pode colocar em risco o sucesso da transferência.

Assim, enquanto a fonte é responsável pelas fases de geração e identificação, conscientização, codificação, distribuição e *feedback*/armazenagem, o receptor é responsável pela geração e identificação, conscientização, distribuição, aceitação, implementação e f*eedback*/armazenagem. São nas fases de conscientização, distribuição e *feedback* que a fonte repassa o conhecimento e se comunica mais fortemente com o receptor.

Em relação a representação da figura, as setas de cima para baixo, na vertical, representam a sistematicidade e linearidade do processo, e as setas que circundam o processo, representam interatividade, dinamicidade e flexibilidade, uma vez que é possível os atores retornarem a fases anteriores. Já as setas pontilhadas, na horizontal, expressam os momentos de comunicação e diálogo entre os atores.

Assim, a partir da delimitação das etapas do processo de transferência de conhecimento, compreende-se a existência de fatores que interferem positiva e negativamente no andamento desse processo, sendo então, contributiva a descrição de cada um deles.

2.3.4 Fatores determinantes no processo de transferência de conhecimento

Assim como Narteh (2008), o presente ensaio divide os fatores determinantes da transferência de conhecimento em dois conjuntos, i) os fatores únicos que são aqueles exclusivos e peculiares da fonte e do receptor e; ii) os fatores relacionais que estão interligados à interação das partes envolvidas. De modo geral, são fatores que podem se tornar tanto facilitadores como barreiras no processo de transferência de conhecimento, dependendo de como são desenvolvidos e trabalhados no ambiente organizacional.

Os fatores únicos podem ser divididos em fatores da fonte e fatores do destinatário. Os fatores exclusivos da fonte, segundo Narteh (2008), incluem i) motivação para ensinar; ii) tipo de conhecimento; iii) canais de transferência; iv) bem como a capacidade de ensino do transferidor.

O primeiro dos fatores únicos exclusivos da fonte é denominado de **motivação para ensinar** e que pode ser desmembrada em motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca está relacionada ao desejo interno do indivíduo e aos seus valores. Ou seja, vem de dentro do colaborador em ter uma atitude pro-social e consciência de que compartilhamento de conhecimento pode trazer benefícios pessoais e à toda organização e um sentimento de admiração por parte dos colegas de trabalho. Porém, não é todo colaborador que possui a motivação intrínseca de compartilhar conhecimento pois acredita que ao reter o conhecimento só para si obterá mais vantagens. Já a motivação extrínseca é externa ao colaborador, partindo geralmente da organização em estimular uma cultura de compartilhamento de informações entre os colaboradores (KWEN; CHEUNG, 2006).

Assim, a organização pode evitar resistências ao compartilhamento a partir da conscientização e por meio de recompensas e reconhecimentos (SZULANSKI, 2000; KWEN; CHEUNG, 2006). Geralmente, os elementos motivacionais como realizações, responsabilidade, reconhecimento, autonomia, promoção, desafio no trabalho e oportunidades, podem ser mais efetivos que fatores de higiene como salários, status, política da empresa, relações interpessoais etc. (HENDRIKS, 1999). A resistência dos colaboradores pode originar do medo em comprometer o seu emprego ou devido à competitividade entre os colegas (MICHAILOVA; HUSTED, 2003; ATTAR; SHAALON, 2004).

Cabe destacar que dificilmente as empresas conseguem impor que os colaboradores facilitem e sejam efetivos nas transferências, porém, podem abrir a mente do colaborador ao demonstrar o valor do compartilhamento e os resultados que essa ação pode gerar, como por exemplo, melhorar a processo geral de gestão do conhecimento, trazendo bons resultados para

a organização e consequentemente a todos os envolvidos (ATTAR; SHAALON, 2004). Em suma, a motivação para ensinar, caso não desenvolvida pode reduzir o entusiasmo pela aprendizagem colocando em risco o sucesso da transferência de conhecimento.

O segundo, **tipo de conhecimento**, relaciona-se à natureza do conhecimento presente na fonte, que pode interferir positiva ou negativamente no processo de transferência, pois, dependendo da sua natureza, existem estratégias diferentes para se transferir e gerenciar o conhecimento (SZULANSKI, 2000; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; LEMOS, 2008; GRANT, 2002). Enquanto a transferência de conhecimento tácito exige senso de coletividade, a partir de processos de socialização, no qual o principal ator é o indivíduo, na transferência de conhecimento explícito pode acontecer por meios tecnológicos, utilizando-se de plataformas digitais (JASIMUDDIN, 2007; NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2008). Narteh (2008) forneceu dois exemplos que podem clarificar o entendimento acerca de como o tipo de conhecimento pode intervir.

O conhecimento técnico, em sua generalidade, é um conhecimento explícito sendo mais facilmente transferido, por ser mais simples de se codificar, pois está incorporado em projetos, especificações, relatórios, manuais, diagramas, gráficos, esquemas etc. Já o conhecimento gerencial, em regra, é caracterizado como um conhecimento tácito, por ser mais específico ao contexto, difícil de comunicar, codificar e de transferir, sendo preciso envolver o contato pessoal, pois reside especialmente na mente humana. Assim, a partir de tais explanações, o tipo de conhecimento que é transferido pela fonte é determinante pois pode influenciar nos canais que serão utilizados e nos fatores inter-relacionais, caso não seja operacionalizado da forma correta.

O terceiro, **canais de transferência**, também conhecido como mecanismos ou meios de transmissão de conhecimento. São utilizados para que a distribuição do conhecimento aconteça entre a fonte e o receptor (KWAN; CHEUNG, 2006; JASIMUDDIN et al., 2014). Em outras palavras, é considerado todo e qualquer mecanismo utilizado para transferir os dados e as informações, aos quais podem ser caracterizados como códigos e canais (BATTISTELLA; DE TONI; PILLON, 2016). Quanto mais códigos podem ser transferidos e processados do ponto de vista qualitativo e quantitativo, sem ruído ou falta de informação e sem redundância de informações, mais eficiente pode se tornar um canal (ALBINO; GARAVELLI; SCHIUMA, 1999).

É importante identificar canais efetivos para que a transferência aconteça, pois fracos canais de comunicação levam a transferência de conhecimento ao fracasso (KERNOHAN et

al., 2020). Além disso, a escolha dos canais depende do tipo de conhecimento, se for um conhecimento tácito, geralmente exige-se maiores atividades de socialização.

Alguns exemplos de canais: contato pessoal (KUMAR; GANASH, 2009), documentos escritos e eletrônicos, sistemas com bancos de dados, treinamentos, capacitações, equipes multidisciplinares, *workshops*, visitas, encontros e reuniões (atividades de socialização), intercâmbio de indivíduos experientes, elaboração de manuais e uso de sistema de informações (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008; NECOECHEA-MONDRAGÓN et al., 2013), rodízio de lideranças, todo ou qualquer tipo de conversa, viagens a lazer e a trabalho, contratação de consultores e estagiários, feiras, vídeos para registro de experiências e vivências, entrevistas, aprendizagem interativas com outros atores, troca de informações com colegas ou ex-colegas da universidade e repositório de conhecimento na internet (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Dentre tantos canais, há alguns que se destacam, como exemplo, a conversa cara a cara. Autores defendem a transferência de conhecimento a partir de reuniões, conversas, isto é, mecanismos que possibilitem o olho no olho e as narrativas. A partir da conversação, possibilita o esclarecimento de dúvidas, permite a aquisição de conhecimentos complexos e a troca de pontos de vistas, opiniões abertas e livres (JASIMUDDIN, 2007; HASNAIN; JASIMUDDIN; FULLER-LOVE, 2016).

Nesse rol de conversa cara a cara tem-se os treinamentos (BOZEMAN, 2000; EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008), que oportunizam o aumento das habilidades e competências dos colaboradores a fim de se tornarem mais preparados para as funções das quais ocupam (HUSELID, 1995). Os treinamentos, além de aumentarem as habilidades dos colaboradores, os motivam (DELANEY; HUSELID, 1996). Geralmente, esse canal é mais utilizado quando se envolve conhecimento de alta especificidade, pois há troca mais dinâmica de conhecimento, permitindo sinergia entre as partes e uma melhor internalização de conhecimento (SANCHEZ; PALACIOS, 2008).

Há também os livros, folhetos e materiais de leitura, que são documentos nos quais ajudam os colaboradores a associarem e a internalizarem o conhecimento, seja para complementar o conhecimento tácito ou para facilitar a transferência de conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Embora a disponibilidade de muitas ferramentas de transferência de conhecimento seja um sinal importante de práticas de negócios baseadas no conhecimento, pode tornar-se uma causa de confusão e interrupção para esses funcionários que não estão familiarizados com essas

ferramentas ou não as utilizam de maneira eficiente e suficiente em suas atividades comerciais diárias (ATTAR; SHALON, 2004).

O quarto e último item dos fatores da fonte, **capacidade de ensino**, representa habilidades necessárias para emitir conhecimento ao destinatário. Essa capacidade pode ser afetada pela complexidade do conhecimento, experiências e intenções. Geralmente quanto mais experiente for o transferidor, menos complexo se torna. A intenção é devido ao comportamento oportunista, pois, se o transferidor identificar má-fé do cessionário, pode colocar em risco a capacidade de ensino ou a sua motivação em ensinar (NARTEH, 2008). Essa capacidade exige habilidades tecnológicas, organizacionais e culturais, ou seja, capacidade técnica, estilos de gestão e processos de aprendizagem (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008).

Segundo Narteh (2008), os fatores únicos ou exclusivos do destinatário incluem a i) motivação para aprender; ii) capacidade de absorção; iii) ambiguidade causal (NARTEH, 2008). O primeiro item, ou seja, a **motivação para aprender** caracteriza-se por diferentes intenções na articulação de colaborações para adquirir conhecimento. É importante que tenham intenções claras de aprendizados e aloquem recursos adequados para apoiar o processo de aprendizagem. Inclusive, porque, a transferência não depende somente da intenção do cedente, mas também do cessionário (NARTEH, 2008). Assim, como na motivação para ensinar, na motivação para aprender, a motivação pode ser dividida em motivação intrínseca e extrínseca.

A motivação intrínseca está relacionada ao desejo interno do indivíduo e aos seus valores em adquirir conhecimento. Ou seja, vem de dentro do colaborador em ter uma atitude pro-social e consciência de que adquirir conhecimento pode trazer benefícios pessoais e à toda organização e um sentimento de admiração por parte dos colegas de trabalho. Já a motivação extrínseca é externa ao colaborador, partindo geralmente da organização em estimular uma cultura de aquisição e compartilhamento de informações entre os colaboradores. Assim, a organização pode evitar resistências ao adquirir e criar novos conhecimentos a partir da conscientização e por meio de recompensas e reconhecimentos (KWEN; CHEUNG, 2006). O sistema de recompensa é um meio pelo qual pode ser utilizado para estimular a aquisição de conhecimento. Para isso, criar um ambiente propício e estimular que as pessoas se envolvam nesse processo. Além disso, uma remuneração insuficiente desestimula qualquer indivíduo em buscar melhorias de conhecimento para a organização, afetando os esforços de aquisição de conhecimento (NARTEH, 2008).

O segundo item, **capacidade de absorção,** está relacionada a absorção de conhecimento, podendo ser caracterizada pela assimilação, e geralmente atrelada ao conhecimento prévio do indivíduo (COHEN; LEVINTHAL, 1990; KWAN; CHEUNG, 2006;

IYENGAR; SWEENEY; MONTEALEGRE, 2015) O conhecimento prévio aumenta a capacidade da organização em armazenar novos conhecimentos. Em outras palavras é a capacidade de reconhecer, assimilar e usar o novo conhecimento adquirido (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A transferência de conhecimento está estritamente associada à capacidade de absorção de uma organização, que consiste na possibilidade em transformar o conhecimento em quatro dimensões aquisição, assimilação, transformação e aplicação. Então, a empresa precisa desenvolver essas quatro dimensões, para obter capacidade de absorção. Se o destinatário consegue entender, absorver e aplicar o conhecimento, possivelmente a transferência poderá ter êxito. Portanto, são dimensões que implicam no sucesso de uma transferência (KUMAR; JHA; VARKKEY, 2018).

Além disso, não representa somente a soma das capacidades de absorção dos colaboradores das empresas, depende estritamente da efetividade da distribuição de conhecimento, pois se esta não foi operacionalizada de forma correta, consequentemente pode acarretar risco na capacidade de absorção do destinatário (KWAN; CHEUNG, 2006).

Essa capacidade pode ser afetada pela qualidade de recursos humanos que estão à frente da transferência. É importante que recursos humanos com diferentes competências estejam envolvidos. Nesse caso, a competência e a aprendizagem individual contam da bastante, pois o aprendizado empresa começa a partir disso. Assim, a falta de base de conhecimento pode comprometer a capacidade de absorção na aquisição de conhecimento de seus parceiros (HASNAIN; JASIMUDDIN, 2012). Essa capacidade é tão importante que influencia na inovação, bem como no desempenho econômico de uma organização, além de levar na redução de custos de aquisição de conhecimento externos e na previsão de tendência tecnológicas. De acordo com Davenport e Prusak (2000, p. 101) acreditam que “se o conhecimento não é absorvido, não foi transferido”.

O terceiro fator, **ambiguidade causal,** acontece quando não se sabe exatamente o porquê do sucesso ou fracasso da transferência de conhecimento. É uma condição de incerteza em relação às tomadas de decisões e ao cenário em que o conhecimento é aplicado, sendo mais frequente quando se envolve o conhecimento tácito não codificado, devido à sua complexidade, causando dubiedade e equívocos (SZULANSKI, 1996; SIMONIN, 2004; KWAN; CHEUNG, 2006). Em outras palavras significa a imprecisão em relação às atividades empreendidas, bem como ao que se está acontecendo, ou até mesmo, quando as rotinas não estão sendo compreendidas pelos atores envolvidos. Quanto maior a ambiguidade causal, mais difícil torna-se identificar os elementos de conhecimento e conexões que sustentam a atividade funcional (CUMMINGS; TENG, 2003).

O segundo grupo de fatores determinantes, ou seja, os fatores relacionais, podem ser agrupados em cinco: i) seleção de parceiros; ii) ajuste cultural; iii) nível de interação; iv) confiança; v) contexto; vi) comunicação e vii) tempo. A **seleção de parceiros** deve ser entendida como um elemento estratégico e não de forma fortuita e emergencial. Buscar o parceiro ideal e que possa contribuir na aquisição e cessão do conhecimento e que faça sentido para organização se faz importante para o sucesso da transferência. Definir um parceiro de forma aleatória pode colocar em risco a motivação, o tipo de conhecimento, os canais de transferência, a capacidade de transferência, perca de tempo, de dinheiro. Portanto, os prejuízos são grandes, caso esse fator não seja levado em consideração. Logo, é relevante que a seleção de parceiros seja sistematicamente realizada (NARTEH, 2008).

Para isso, Kwan e Cheung (2006) compreendem que a fonte e o receptor tendem a buscar e selecionar parceiros que possuam características, objetivos, estratégias e valores semelhantes (KWAN. CHEUNG, 2006), com fins de evitar relacionamentos conflituosos, pois um relacionamento árduo entre a fonte e o destinatário pode dificultar a transferência (SZULANSKI, 1996). Diferenças como idade, gênero, nível educacional e origem étnica entre os participantes pode também dificultar o processo de transferência de conhecimento). Uma boa coordenação entre os participantes pode avançar assim o processo de transferência (SZULASKI, 2000).

O segundo, **ajuste cultural,** é levado em consideração, especialmente, quando há relações interorganizacionais, tendo em vista que envolve atores de diferentes culturas, valores e crenças, podendo colocar em risco o diálogo, a comunicação e a construção do conhecimento. Portanto, é preciso haver um diálogo construtivo antes de fechar o acordo, identificar o que pode a vir a atrapalhar e blindar tais questões ou desenvolver mecanismos que facilitem. Caso isso não aconteça, há o forte risco de resultar problemas de linguagem, diferenças no estilo de comunicação e orientações de valores diferentes (ATTAR; SHAALON, 2004; NARTEH, 2008)

O terceiro, **interação com os parceiros,** refere-se ao fato de que nas relações interorganizacionais, diferentes atores se relacionam, mas muitas vezes possuem estruturas organizacionais, sistemáticas de tomadas de decisões, normas e objetivos diferentes. Isso nem sempre pode ser considerado algo preocupante, tendo em vista que tais características levam a bases de conhecimento também diferentes. Estudos anteriores, Abou-Zeid (2005) e Narteh (2008), já comprovaram que a interação de bases de conhecimentos diferentes leva a construção de inovações. Mas, para isso, é necessário que tenham uma forte interação e comunicação, a partir do desenvolvimento de laços fortes (ABOU-ZEID, 2005; KWAN; CHEUNG, 2006).

Laços fracos são possíveis para determinadas situações, mas os laços fortes contribuem para uma transferência de conhecimento mais efetiva, pois a força de um relacionamento depende da frequência, intensidade emocional e intimidade desse relacionamento (VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2008).

O quarto, **confiança,** pode ser desenvolvida ao longo do tempo a partir de intensas interações com o parceiro, também com o monitoramento do parceiro, principalmente nas fases iniciais, e quando o parceiro já realizou transferências anteriores, fornecendo maior segurança. A confiança faz com que a informação flua naturalmente sem medos e preocupações de um parceiro com o outro (NARTEH, 2008; LEMOS, 2008). Logo, a confiança reflete que o parceiro é confiável e que as promessas serão cumpridas (INKPEN, 2000; LI; VELIYATH; TAN, 2013), facilitando a transferência, pois eleva a disposição de ambos os parceiros se ajudarem (ANKRAH; AL-TABBAA, 2015).

O sexto, **contexto organizacional,** pode facilitar a promoção da transferência, elevando a possibilidade de seu sucesso. Nesse fator denominado contexto, há os mecanismos de socialização que tornam o ambiente organizacional propício e fértil para que a transferência ocorra. Esses mecanismos representam a construção de uma relação interpessoal entre os atores envolvidos, estimulando a abertura da comunicação e diálogo entre os parceiros. Com isso, dependendo do contexto, ele pode facilitar a posição de um ator em uma rede de contatos, resultando na produção de inovações e no acesso a novos conhecimentos. Por outro lado, uma estrutura mais formal e centralizada de um contexto, dificulta o processo de transferência (KWAN; CHEUNG, 2006).

O sétimo, **comunicação,** permeia todo o processo de transferência de conhecimento. Uma comunicação eficaz permite que as informações e conhecimento sejam transmitidos e compreendidos pelos atores envolvidos. A comunicação ajuda na pesquisa de bons parceiros, em gerar confiabilidade, na transparência, na negociação, na aprendizagem e na adaptação, bem como reduz a incerteza do processo (LI; PING, 2006; SUN et al., 2016). Um elemento que pode dificultar é a distância física que está atrelada ao tempo e ao custo da comunicação. Embora existam mecanismo digitais, a proximidade e a observação da execução, fazem diferença. Por isso, quanto maior a distância entre os parceiros, mais lenta, e possivelmente, menos eficaz pode se tornar a transferência de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

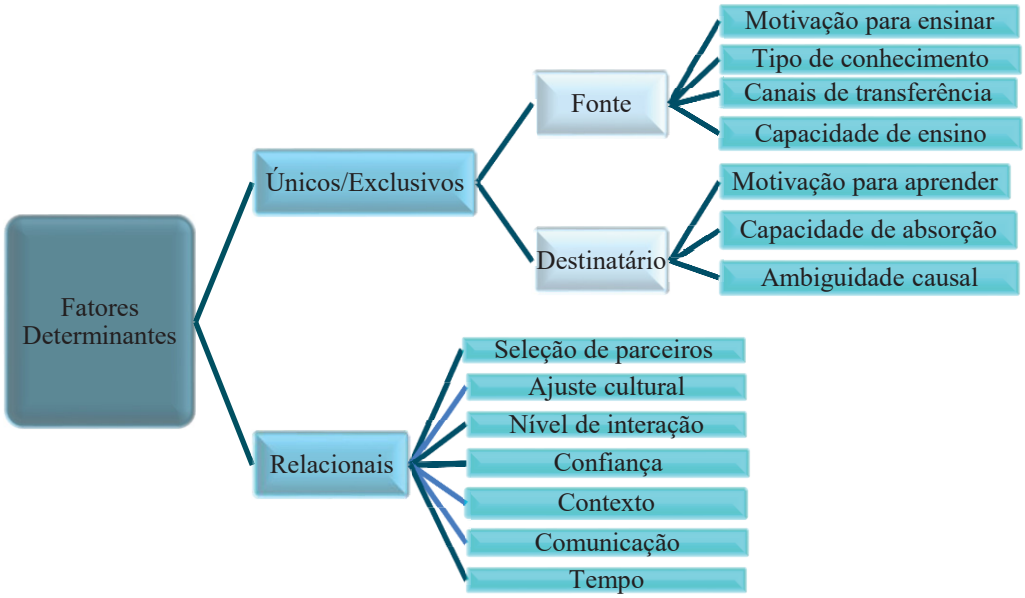
O oitavo e último, **tempo,** de acordo com Davenport e Prusak (2003) e Attar e Shaalon (2004), foi possível observar que quanto mais se tem tempo para operacionalizar a transferência de conhecimento, melhores são os resultados. Porém, a falta suficiente de tempo se torna uma barreira para a transferência, pois mesmo quando uma organização consegue criar e disseminar

uma cultura de compartilhamento de conhecimento, os processos podem não funcionar corretamente se as atividades diárias dos colaboradores consumirem todo o seu tempo**.**

Inclusive, a carga de trabalho dos próprios gerentes também é um importante fator. Se não investirem tempo nas atividades de gestão, compartilhamento e transferência de conhecimento, não serão capazes de identificar as deficiências de conhecimento da empresa e as limitações dos colaboradores. Esse problema pode ser resolvido quando a transferência de conhecimento se torna uma das tarefas de trabalho diárias que são consideradas nas metas e nos incentivos ao emprego (ATTAR; SHAALON, 2004; LEMOS, 2008).

A Figura 11 esquematiza esses elementos, permitindo uma visualização:

FIGURA 11: DETERMINANTES DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO



FONTE: Elaborado pela autora (2020)

A partir da Figura 11, observa-se sinteticamente os fatores determinantes divididos em dois aspectos: únicos/exclusivos e relacionais. Os fatores únicos foram desmembrados em fonte e destinatário, em que a fonte é influenciada por fatores como motivação para ensinar, tipo de conhecimento, canais de transferência e capacidade de ensino, enquanto o destinatário é influenciado por motivação para aprender, capacidade de absorção e ambiguidade causal. Os fatores relacionais influenciam tanto a fonte como o destinatário, sendo agrupados em seleção de parceiros, ajuste cultural, nível de interação, confiança, contexto, comunicação e tempo.

Assim, é possível perceber que são vários os elementos que interferem positiva ou negativamente no processo de transferência de conhecimento, a depender de como esses fatores são desenvolvidos no ambiente organizacional e na gestão da transferência. A proxima seção

dedicou-se a relacionar as fases do processo de transferência de conhecimento com os fatores determinantes.

2.4 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO

O conhecimento também é entendido como um recurso estratégico nos NI (MULYANINGSIH; YODOKO; RUDITO, 2016; CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017; GRANADOS; MOHAMED; HLUPIC, 2017). Contudo, tanto na prática quanto na literatura, a área de conhecimento ainda permanece incipiente em termos de contribuições quando relacionada aos NI.

Tal afirmação pode ser provada a partir do levantamento das publicações (revisão integrativa) na base da Scopus e Periódico Capes, utilizando o termo "conhecimento" combinado com termos relacionados aos "negócios de impacto", na língua inglesa ("*knowledge*" AND "*social business*" OR "*social enterprise*" OR "*social impact business*" OR "*social venture*"), que após aplicação de filtros (título-resumo-palavras-chave; *article and review*; leitura do resumo dos artigos), identificou-se apenas 19 publicações que abordam esses dois constructos de forma conjunta, apresentando-se um ponto de partida para o aprofundamento das referidas temáticas, como pode ser visualizado na Tabela 3.

TABELA 3: BUSCA DE ARTIGOS NA BASE DE DADOS SCOPUS ENVOLVENDO CONHECIMENTO E NI

Termos de busca:	"*knowledge*" AND "*social business*" OR "*social enterprise*" OR "*social impact business*" OR "*social venture".*	371
Filtros	Título-Resumo-Palavras-chave	371
	Business, management, accounting	185
	Article and review	132
	Leitura do título e dos resumos	29
	Leitura dos artigos na íntegra	19

FONTE: Elaborada pela autora (2020)

A partir dos filtros aplicados, encontrou-se 19 artigos que se adequassem aos critérios estabelecidos, sendo eles apresentados no Quadro 3.

QUADRO 3: PUBLICAÇÕES ENVOLVENDO CONHECIMENTO E NI

Título	Autor (ano)	Abordagem
Harnessing and advancing knowledge in social enterprises: Theoretical and operational challenges in the refugee settlement experience	Kong (2018)	Trocas informais para criação de conhecimento
Social capital and innovativeness of social enterprises: opportunity-motivation-ability and knowledge creation as mediators	Weerakoon et al. (2019)	
Environmental strategy and competitive advantage: The role of small-and medium-sized enterprises' dynamic capabilities	Ko e Liu (2015)	
An expanded model of distributed leadership in organizational knowledge creation	Cannatelli et al (2017)	
Assessing the potential of social enterprises through social network analysis - Evidence from Albania	Imbert e Morone (2019)	
Exploring resource procurement for community-based event organization in social enterprises: evidence from Piedmont, Italy	Capriello, Altinay e Monti (2018)	Compartilhamento de conhecimento
Assessing the value dimensions of social enterprise networks	Granados e Rivera (2017)	
Modelo de Interatividade 2.0: Dinâmica da comunicação social em contextos organizacionais	Marin et al (2016)	Transferência de conhecimento
Social ventures from a resource–based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows	Meyskens, Carsrud e Cardozo (2010)	
Leading Innovation through Knowledge Transfer to Social Enterprises in Northern Ireland	Friel e Patterson (2013)	
A qualitative study on the perception of intellectual capital among a group of senior managers of Italian social enterprises	Benevene et al. (2019)	Capital intelectual
Value generation through the implementation of the knowledge transfer 2.0 process based on the model of business Social Business	Marín et al (2018)	
Representation of intellectual capital's components amongst Italian social enterprises	Benevene et al. (2017)	
Innovation processes in social enterprises: an IC perspective	Kong (2010)	
Dynamic and Marketing Capabilities as Predictors of Social Enterprises' Performance	Lee e Chandra(2019)	Capacidade de absorção
Social enterprises and organizational learning in South Africa	Urban e Gaffurini (2018)	
The influence of knowledge absorptive capacity on shared value creation in social enterprises	Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017)	
Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines	Chalmers e Balan-Vnuk (2013)	
Knowledge management activities in social enterprises: lessons for small and non-profit firms	Granados, Mohamed e Hlupic (2017)	Gestão do conhecimento

FONTE: Elaborado pela autora (2020)

A partir do Quadro 3, observa-se que os 19 artigos foram agrupados a partir de suas semelhanças acerca do assunto tratado, identificando seis abordagens específicas do conhecimento relacionadas aos NI. Todas essas abordagens contribuem para o entendimento geral do processo de transferência de conhecimento nesse contexto em específico.

2.4.1 Troca informais de conhecimento

Nessa abordagem, foram identificados cinco estudos que trataram diretamente e indiretamente sobre as trocas informais de conhecimento envolvendo os NI.

Ko e Liu (2015) foram os únicos a trazerem uma visão processual no contexto dos NI, mas a partir da abordagem do transbordamento de conhecimento ou também chamado de *spillover*. Essa abordagem compreende a coleta do conhecimento já utilizado em atividade específica, para aplicação em outras configurações, gerando novas ideias e ações ainda não pensadas. Diferencia-se da visão da transferência do conhecimento por tratar de um conhecimento já transferido e utilizado, mas que a organização aplica a outra atividade ou área.

Enquanto, Cannatelli et al. (2017) investigaram como a liderança pode ser utilizada na criação de conhecimento entre líderes de NI e outras empresas. Para isso sinalizou que a liderança é um elemento essencial no processo de criação de conhecimento organizacional. Como principais resultados, identificaram três principais aspectos que facilitam o processo de troca de conhecimento: i) o conhecimento complementar entre os líderes das organizações; ii) o envolvimento de colaboradores de níveis hierárquicos inferiores que conhecem a parte técnica e operacional do negócio; e iii) distribuição da liderança para outros atores internos e externos à organização.

Já Imbert, Morone e Bigi (2019) investigaram trocas informais de conhecimento de redes relacionais entre empresas sociais da Albânia, tendo como foco os conhecimentos técnicos, jurídicos e de mercado. De forma geral, os autores identificaram que a difusão do conhecimento através de redes de relacionamentos merece particular atenção ao considerar os padrões de desenvolvimento das empresas sociais. As redes são um meio de estabelecer contatos e firmar parcerias de sucesso, promovendo benefícios para aqueles se utilizam dessa estratégia.

Como resultado, destacaram a falta de conhecimentos e habilidades relacionados aos NI. Para sanar tal dificuldade, indicaram uma rede alta e densa, isto é mais robusta de atores a fim de incentivar comportamentos cooperativos e trocas entre os membros da rede. No entanto, não basta somente está integrado em diversas redes, mas participar de forma ativa, absorvendo o máximo de conhecimento possível.

Kong (2018) imergiu no conhecimento sobre os assentamentos de refugiados. Observou que os refugiados chegavam do Afeganistão sem perspectivas futuras, ausência de conhecimento de idioma e de questões culturais e com alta discriminação. Com isso, o

conhecimento adquirido pelos refugiados no assentamento lhe contribuíram na satisfação de qualidade de vida e autossuficiência.

Porém, isso foi possível uma vez que os NI identificaram as necessidades prévias dos refugiados e lhe ajudaram com o idioma, com a adaptação ao novo país, aprimorando suas habilidades e competências para empregos, compreendendo melhor sua comunidade dentro do contexto australiano. Portanto, o envolvimento dos refugiados com os NI proporcionou maior facilidade em receber e obter conhecimento para que eles desenvolvessem habilidades de interação social e trabalho em rede (KONG, 2018).

Também no contexto australiano, Weerakoon et al. (2019) investigaram os elementos significativos (oportunidade, motivação e habilidade) à criação e troca de conhecimento envolvendo de forma geral os NI. A partir de um estudo de abordagem quantitativa, constataram que NI quando possuem visão compartilhada entre os membros, tendem a desenvolver maior capacidade de trocar conhecimento, bem como descobriram que oportunidade, motivação e capacidade de trocar e combinar conhecimentos são elementos significativos à criação de conhecimento. Os autores concluíram que quanto maior o nível de conhecimento, maior também será o nível de capacidade de inovar, pois a disponibilidade de novos conhecimentos e a habilidade em obter e compartilhá-lo consente na maior facilidade em gerar inovações.

Portanto, os artigos mencionados analisaram as trocas informais de conhecimento entre NI e outros atores, e mesmo sendo algo informal, os benefícios são percebidos.

2.4.2 Compartilhamento de conhecimento

Nessa abordagem, foram identificados dois estudos que trataram diretamente e indiretamente sobre compartilhamento de conhecimento envolvendo os NI.

No contexto britânico, Granados e Rivera (2017) analisaram a criação de valor a partir das redes empresariais e identificaram que as redes possibilitavam contato de caráter informativo, tornando as empresas sociais mais antenadas aos últimos acontecimentos. Os autores destacaram que o compartilhamento de conhecimento e o apoio emocional são elementos contributivos ao se estabelecer relacionamento em redes, bem como, a tecnologia e as mídias sociais facilitam esse processo de compartilhamento, utilizando plataformas colaborativas.

No entanto, relataram que a criação de espaços interativos não é suficiente para o compartilhamento de conhecimento, pois é necessário compreender o que motiva os atores e o valor percebido do uso. Uma das dificuldades sobre a falta de aproveitamento da rede está no

uso pouco frequente dela, inclusive, geralmente frequentam de três a quatro vezes por mês, sendo considerado insuficiente para uma estratégia adequada de compartilhamento de conhecimento.

Quanto à mobilização de recursos, Capriello, Altinay e Monti (2018), estudaram especificamente a mobilização de recursos no contexto italiano, de modo a compreender as estratégias utilizadas para captar, utilizar e combinar recursos de forma adequada. Dentre as quatro estratégias delimitadas, apresentava-se o compartilhamento de conhecimento utilizado pelos NI a partir de *brainstorming*, plataformas online de modo a incentivar o comportamento criativo, o compartilhamento de experiências com outras associações locais e investimento em treinamentos, aumentando, assim, os padrões de qualidade dos seus serviços e o valor de seu capital humano.

Com base nos estudos supracitados, observou-se o uso do compartilhamento de conhecimento pelos NI partir da atuação em redes. Por meio delas, é possível acessar recursos e conhecimento para a geração de valor social.

2.4.3 Transferência de conhecimento

Nessa abordagem, foram identificados três estudos que trataram diretamente e indiretamente sobre transferência de conhecimento envolvendo os NI.

No primeiro trabalho, Meyskens, Carsrud e Cardozo (2010) desenvolveram um estudo quantitativo acerca dos recursos intangíveis mobilizados por 70 empreendedores sociais da Ashoka de diferentes países, com foco na transferência de conhecimento como um elemento essencial na criação de valor desses empreendedores. Em especial a esse elemento, buscaram identificar se o conhecimento desses empreendimentos pode ser duplicado, replicado, copiado, reproduzido ou repetido. Com os resultados, os autores identificaram que a transferência de conhecimento demonstrou um relacionamento significativamente positivo com a inovatividade.

Portanto, a progressão do nível de inovação torna o empreendimento capaz em desenvolver meios de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, elevando a capacidade de absorção da organização. Constataram ainda que o gerenciamento das parcerias e da inovação depende das práticas de gestão de conhecimento desenvolvidos no negócio. Em suma, a comunidade da Ashoka atua como fonte de informação que auxilia no desenvolvimento de vários recursos, dentre eles, o conhecimento (MEYSKENS; CARSRUD; CARDOZO, 2010).

Friel e Patterson (2013) buscaram compreender como a universidade de Ulter, que inclui quatro campi, na Irlanda do Norte transfere conhecimento para os NI dessa região. Para isso, inicialmente apontaram que a universidade passa a ser um diferencial no desempenho inovativo das empresas sociais, pois fornecem treinamento especializado, contato com outras universidades importantes, apoio na transferência de conhecimento e inovação e desenvolvimento de programas de parcerias. Identificaram que a preparação da universidade para empresas sociais se volta especialmente em desenvolver habilidades, confiança, serviço competitivo e inovador, voltado ao cliente, com o intuito de fortalecer seu impacto social.

Em especial, destaca-se que os programas de parcerias são realizados com grupos que possam ajudar essas empresas a serem reconhecidas pelo seu impacto gerado à sociedade, ajudando-as a desenvolver mapeamentos com orientações, fluxos de processos e treinamentos de boas práticas.

Já Marín, Betancur e Aguilar (2016) desenvolveram modelo de transferência de conhecimento que explora as relações estabelecidas sob o processo de comunicação ou interação entre os diversos atores envolvendo os NI. O modelo tem foco nas mídias sociais e comunicação, pois estabelece uma interação social participativa aberta baseada em quatro formas de relação (*feedback*, discurso, diálogo sensível e monólogo). O modelo criado permite identificar a direção e o controle de uma mensagem no processo de comunicação entre as partes.

Portanto, com base nos três estudos, nota-se que a transferência de conhecimento já foi estudada no contexto dos NI, mas ainda de forma tênue e sem uma visão processual. Além disso, esses estudos não trataram exatamente do fluxo do conhecimento em si, mas de elementos como a importância da comunicação ou de parcerias nesse processo.

2.4.5 Capital intelectual

Foi possível identificar quatro estudos que discorriam sobre a abordagem de capital intelectual no contexto dos NI como meio de gerar conhecimento e crescimento organizacional. São os estudos de Kong (2010), Benevene et al. (2017), Marin et al. (2018) e Benevene et al. (2019).

O artigo de Kong (2010) foi considerado um ponto de partida ao examinar o papel do capital intelectual nos processos de inovação em empresas sociais. A partir de um estudo teórico, identificou que os NI precisam utilizar o capital intelectual como uma ferramenta estratégica a fim de aproveitarem com mais efetividade o conhecimento, pois esse capital facilita o desenvolvimento de inovações para a busca dos objetivos sociais e econômicos. Em

suma, o artigo contribui apresentando aos empreendedores sociais um quadro conceitual com a utilização de recursos voltados ao capital intelectual para melhorar o desempenho e o crescimento dessas organizações, pois quando elas entendem como funcionam seus ativos intelectuais possuem maior facilidade em organizar seus recursos e assim, criar valor social.

Já Benevene et al. (2017; 2019), buscaram entender qualitativamente a percepção dos diferentes componentes do capital intelectual (capitais humano, relacional e estrutural) em 81 NI. Como resultado, identificaram que o capital humano está relacionado à criação de conhecimento, gestão estratégica e visão e abordagem de longo prazo do desenvolvimento organizacional.

Os gerentes seniores percebem o papel do capital estrutural como recurso que sustenta a sobrevivência de suas organizações, porém possuem pouca consciência sobre o poder transformacional das dimensões do capital intelectual. Por fim, os resultados apresentam que os gestores possuem pouca consistência em relação ao papel do capital relacional na criação de novos conhecimentos, pois relacionam esse capital mais com a comunicação do que redes, parcerias estratégicas, inovação e criação de conhecimento.

Por meio de um modelo de cooperação e transferência de conhecimento que contempla os NI, Marin et al (2018) investigou o valor gerado por essas organizações a partir das dimensões do capital intelectual: capital humano, capital relacional e capital estrutural. Em resumo, o estudo permitiu identificar que o capital humano, a partir de treinamentos, participação de colaboradores, reconhecimento dos funcionários e a identificação de líderes, permite a implementação do modelo de cooperação por meio da transferência de conhecimento, criando valor para organização.

No que tange ao capital estrutural, o modelo de cooperação com a transferência de conhecimento gerou valor, pois houve crescimento de procedimentos documentados, boas práticas e lições aprendidas, uso de tecnologias sociais, novos espaços físicos, mudanças estruturais e desenvolvimento de processos padronizados. Quanto ao capital relacional, concluíram que esse elemento também gerou valor social pela interação constante entre colaboradores e cliente, criação de novas redes sociais, prêmios reconhecendo a relação entre a comunidade externa e a empresa e colaboração e alianças com outras organizações.

Adicionalmente, no geral, identificaram ativos intangíveis, voltados ao capital intelectual, resultantes da execução do processo de transferência de conhecimento, tais como: acesso a outras fontes de conhecimento, estabelecimento de laços com membros redes, conhecimento social, valorização da marca, aquisição de competências sociais, atuação em cenários de colaboração, criação, inovação e melhoria de processos de negócios, registro de

melhores práticas de lições aprendidas, manipulação eficiente de plataformas colaborativas para transferência de conhecimento, registro de conhecimento, registro de patentes e novos *softwares*, aprimoramento de processos, boas práticas, conhecimento correto dos clientes e suas necessidades associadas aos processos e reconhecimento de especialistas.

Portanto, os estudos sob a perspectiva do capital intelectual retomam as suas dimensões, tais como o capital humano, o relacional e o estrutural, observando em concordância, que são dimensões importantes para desenvolvimento do processo inovativo dos NI e para sua criação de valor. No entanto, nem todos esses negócios possuem conhecimento gerencial desses capitais, dificultando o seu emprego na rotina do negócio, bem como na captação, combinação e adequação do conhecimento (KONG, 2010; BENEVENE et al., 2017, 2019; MARÍN et al., 2018).

2.4.6 Capacidade de absorção

Foi possível identificar três estudos que discorriam sobre a abordagem de capacidade de absorção no contexto dos NI.

Chalmers e Balan-Vnuk (2013) ao analisar os meios pelos quais NI desenvolvem os recursos necessários para inovar a partir do arcabouço teórico da capacidade absortiva, identificaram que os negócios investigados não estimulam financeiramente os colaboradores a proporem novas ideias e não os inclui no processo de inovação, porém utilizam outros métodos como o empoderamento, reuniões regulares, caixa de sugestões, participação em seminários internos e congressos externos e obtenção de tempo de reflexão. Quanto à gestão do conhecimento, constataram que como eram pequenas empresas, o gerenciamento não era tão complexo. O compartilhamento de conhecimento interno acontecia de modo informal, como por exemplo, no momento de descontração, na hora do cafezinho e do lanche. Havia também momentos formais de compartilhamento como reuniões e e-mails. Esse fluxo de comunicação aberto facilita o compartilhamento interno.

Quanto ao externo, identificaram que os NI absorvem conhecimento no relacionamento com atores externos, inclusive sinalizaram uma forte capacidade de absorção do conhecimento do usuário, fonte importante para inovação e atendimento das necessidades dos beneficiários. Porém, absorvem apenas o conhecimento necessário, pela ausência de recursos, dificultando a execução de inovações próprias.

A partir de um estudo quantitativo sobre criação de valor social e capacidade de absorção, Campos-Climent e Sanchis-Palacio (2017) identificam que a capacidade de absorção

é um antecedente para criação de valor social e econômico das empresas sociais. Portanto, compreendem a importância dos NI desenvolverem essa capacidade, por parte de recursos dinâmicos, a fim de obterem sucesso organizacional.

Também por meio de um estudo quantitativo, Urban e Gaffurini (2018) analisam a relação entre as dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional e o nível de inovação dos NI. Identificaram relação positiva entre essas duas variáveis, mas possuem alguns fatores influenciadores como o diálogo organizacional, o gerenciamento de riscos e tomada de decisão democrática e participativa. Portanto, o processo de conversão do conhecimento que evolui nas empresas sociais sucedo por meio de participação e interação de agentes locais, levando a níveis mais altos de inovações.

Por fim, o último estudo que se enquadra nessa categoria é o de Lee e Chandra (2019), no qual analisaram a relação entre capacidade de absorção, desempenho financeiro/social e capacidade de marketing. Como principal resultado, apresentaram que a capacidade de marketing oferece ferramentas importantes para transformar a capacidade de absorção dos NI, melhorando o desempenho social e financeiro.

Com base nos estudos sobre capacidade de absorção, observou-se que três (CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017, URBAN; GAFFURINI, 2018; LEE; CHANDRA, 2019) possuem abordagem metodológica quantitativa, entre os quais analisaram a relação da capacidade de absorção com outras variáveis. Em consonância, identificaram a determinância da capacidade de absorção/aprendizagem no processo inovativo das empresas sociais, tendo em vista que o desenvolvimento dessa capacidade possibilita análise crítica e reflexiva em relação à possibilidade a obtenção da criação de valor social e econômico.

2.4.7 Gestão do conhecimento

O único artigo a tratar especificamente sobre gestão do conhecimento em NI foi o dos autores Granados, Mohamed e Hlupic (2017), aos quais analisaram as atividades de gestão do conhecimento de pequenas empresas sem fins lucrativos. Essas atividades compreendiam a aquisição, conversão, aplicação e proteção do conhecimento. Em suma, identificaram que os NI possuem características semelhantes as micro e pequenas empresa, inclusive no que tange à gestão do conhecimento, diferenciando-se apenas por terem uma missão híbrida obtendo, assim, desafios únicos. Sinalizaram que esses negócios possuem dificuldade em gerenciar o conhecimento tácito, pois entendem que tal ação pode restringir à criatividade e o desenvolvimento de novos conhecimentos.

2.4.8 Análise geral

De forma geral, os estudos supracitados trazem *insights* contributivos para compreender a transferência de conhecimento envolvendo os NI. Assim, a partir dos estudos analisados, observou-se que o conhecimento pode ser mais facilmente transferido para e pelos NI, devido à visão colaborativa dos empreendedores sociais e dos seus colaboradores. Inclusive, Bublitz et al. (2019), em seu artigo sobre Organizações Empresariais Sociais (SEOs), argumentam que a transferência de conhecimento depende estritamente de seus colaboradores e voluntários para codificarem informações e compartilharem com outros, bem como de canais de comunicação estruturados, devido às interações contínuas, como coadunam outros estudos dentro do tema (GRANADOS; RIVERA, 2018; MARÍN; BETANCUR; AGUILAR, 2016). Nesse sentido, trabalhos na temática também colocam que tendem a ter mais oportunidades de troca de conhecimento (WEERAKOON, et al., 2019; BUBLITZ et al., 2019, KONG, 2018), sendo essas trocas relacionadas a experiências, lições aprendidas e compreensão da comunidade (GRANADOS; MOHAMED; HLUPIC, 2017).

Essas trocas, geralmente acontecem a partir de relacionamentos com atores externos, como as parcerias, colaborações, cooperações e alianças, que possibilitam a redução de custos de transação na transferência de conhecimento tácito (MEYNSKENS et al., 2010), oferecendo também outros benefícios. Por exemplo, a transferência entre universidades e empresas sociais, proporcionam a transmissão de mapeamento de processos, treinamento em compras públicas, indicação de boas-práticas, experiências, estratégias de comunicação e assistência de pesquisa, logo, contribuindo para uma análise precisa de custos, desempenho efetivo dos resultados sociais e geração de inovação e sustentabilidade (FRIEL; PATTERSON, 2013).

Outro exemplo a ser citado consiste na transferência entre atores de uma rede com NI, a qual demanda contatos estáveis e colaborativos e uma rede estruturada, sendo mais propícia redes densas, pois viabiliza acesso a mercados internacionais e, respostas mais eficientes às demandas dos clientes (IMBERT; MORONE; BIGI, 2019). As redes também oportunizam contatos de caráter informativo, tecnologias, mídias sociais (GRANADOS; RIVERA, 2018), bem como, aprimoram habilidades e competências (KONG, 2018) e propiciam conhecimento técnico, jurídico e de mercado (KONG, 2010; IMBERT; MORONE; BIGI, 2019). Logo, o conhecimento que permeia uma rede simplifica as operações habituais das empresas sociais, reduzindo, inclusive, custos que poderiam ter, caso não tivessem acesso a essas informações.

Além desses *insights*, identificou-se que a capacidade de absorção também é um elemento determinante para o sucesso da transferência de conhecimento. Porém, quando

voltado para os NI, compreende-se que absorvem apenas o conhecimento necessário, devido à ausência de recursos, o que dificulta a execução de inovações próprias (CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013). Embora a presença da referida limitação, os autores destacam que para subverter essa dificuldade, os NI estabelecem relações externas, explorando o conhecimento dos atores aos quais se relacionam, a fim de desenvolver inovações sociais em conjunto.

Além disso, estudos apresentam que, embora sejam empresas efetivas ao promoverem benefícios positivos à sociedade, os NI apresentaram dificuldades em gerenciar esse conhecimento (KONG, 2018; GRANADOS; MOHAMED; HLUPIC, 2017), devido a alguns aspectos como: ausência de pessoas responsáveis para tal, dificuldade em estabelecer processos para distribuir o conhecimento, ausência de investimento em sistemas que capturem e armazenem conhecimento e ausência de treinamento de funcionários (KONG, 2018). Por isso, desenvolver o comprometimento entre partes, o investimento a longo prazo e a cultura de aprendizado podem ser estratégias eficazes para amenizar essas dificuldades (MURDOCK; SHARIFF; WILDING, 2013).

Adicionalmente, o gerenciamento da transferência de conhecimento nos NI também pode ser desenvolvido por meio do capital intelectual, pois essa transferência não é uma ferramenta estratégica que deve ser desenvolvida de modo involuntário e irrefletido (KONG, 2010; BENEVENE et al., 2017, 2019; MARÍN et al., 2018), pelo contrário, exige a programação de um planejamento a fim de que sejam definidos os recursos humanos, as redes sociais, as tecnologias de informações, as estratégias e a equipe, em prol de solucionar uma lacuna de conhecimento.

Dessa forma, os NI devem ser estimulados em suas parcerias a trazer consciência ao processo de TCI com o intuito de aproveitar melhor esse recurso que agrega tanto valor aos colaboradores e às organizações. Essas TCI são importantes no contexto de NI porque podem melhorar a gestão, a aplicabilidade e o armazenamento de conhecimentos, e como resultado, podem potencializar a criação de valor social. Mas, para isso, é preciso inicialmente que desenvolvam capacidade de absorção, melhorem o seu capital intelectual e se relacionem com diversos parceiros.

Diante desses aspectos, sabe-se que a TCI geralmente acontece em parcerias que apresentam-se em situações como desenvolvimento de produtos, serviços e projetos, laboratórios de inovação, programas de mentorias e consultorias, incubadoras, aceleradoras, dentre outras situações. Dessa forma, nessa tese, optou-se por trabalhar a TCI na conjuntura de um programa de aceleração voltada para NI por ser um ambiente propício e rodeado de conhecimento. Portanto, a fim de conhecer sobre o histórico, os objetivos e as características

relevantes sobre os programas de aceleração, a próxima seção dedicou-se a trazer apontamentos teóricos sobre o determinado assunto.

2.5 PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO

Os estudos teóricos e empíricos sobre as aceleradoras ainda são recentes, especialmente porque recente também é o seu fenômeno no campo prático (COHEN; HOCHBERG, 2014). O primeiro programa de aceleração surgiu em Cambridge, Massachusetts, nos Estados Unidos em 2005, sendo posteriormente transferido para o Vale do Silício (MILLER; BOUND, 2011; PAUWELS et al., 2016), servindo de referência e estímulo para criação de outras mais aceleradoras de *startups* de *software* (HOCHBERG, 2015). Inicialmente, surgiram aceleradoras mais generalistas, mas com o tempo elas foram se voltando para um nicho específico (COHEN; HOCHBERG, 2014).

O conceito de aceleradora já passou por diversas modificações, sendo inclusive associada à incubadora (HOCHBERG, 2015). Porém, no presente estudo entende-se que aceleradora e incubadora são programas diferentes, cada um com seu objetivo e dinâmica. Enquanto a incubadora é voltada para negócios ainda iniciantes que estão na fase da ideia e de testes e que compartilham um espaço dispondo de todo um serviço de monitoramento e acompanhamento (BERGEK; NORRMAN, 2008), a aceleradora geralmente se volta para negócios em outro estágio, isto é, em fase de escala e que já possui seu produto/serviço bem definido, não havendo a necessidade de compartilhamento de espaços. O que há são encontros periódicos em um curto período que oferecem serviços distintos, entre eles, investimentos com o propósito de alavancagem do negócio (MIAN; LAMINE; FAYOLLE, 2016; PAUWELS et al., 2016).

Inclusive, esse período curto é pensado de forma estratégica, uma vez que as empresas precisam de acelerações mais ágeis e flexíveis para acompanharem as mudanças de mercado (BARREHAG et al., 2012), pois períodos mais longos fragilizam o processo de aprendizagem e de crescimento das empresas.

De forma geral, o objetivo das aceleradoras é “estimular a atividade de inicialização ao mercado, fornecendo capital inicial, auxílio a identificação de oportunidades de investimento e conexão de startups com clientes em potencial” (BROWN et al., 2019, p. 887). Essas instituições podem ser públicas e privadas, sendo compostas por pessoas experientes no qual oferecem mentorias, orientações, networking, conhecimento e investimentos (FISHBACK et al., 2007; HATHAWAY, 2016). Ou seja, recursos capazes de contribuir com o desempenho

organizacional de uma empresa, principalmente nos seus primeiros anos de vida, período mais arriscado no que diz respeito à sobrevivência do negócio.

Portanto, o propósito dos programas de aceleração circunda o de potencializar o poder inovativo de empresas, unificando as suas capacidades e qualidades, bem como suprindo as suas deficiências, ou seja, é um processo de educação intensa e de imersão, em que os participantes aprendem em meses o que aprenderia em anos. No entanto, para isso acontecer é necessário que haja transferência e co-criação de conhecimento de forma conjunta, tanto por parte da equipe do programa, como também das empresas aceleradas (HATHAWAY, 2016; BROWN et al., 2019; RATTEN, 2020).

Essa transferência pode ser considerada um trabalho árduo e lento, mas que é necessário para que o propósito da aceleração se cumpra (CARDONI et al., 2019). Inclusive, Audretsch, Kuratko e Link (2015) ressaltaram a importância da presença de pessoas provenientes de institutos de pesquisa nessas relações a fim de facilitarem esse processo de transferência.

Além disso, os programas de aceleração são mecanismos efetivos para as empresas de relacionarem com outras organizações (BROWN et al., 2019). Inclusive, de acordo com Cajuela e Galina (2020), esses programas promovem a interrelação de pequenas empresas de base tecnológica com grandes empresas, potencializando as suas capacidades e o seu poder de capacidade de inovação.

Cabe destacar que os programas de aceleração geralmente são mais voltados para *startups*, tendo em vista que essas empresas já nascem com impasses inerentes ao seu perfil dentro de um contexto de extrema incerteza e com a dificuldade de acesso a recursos importantes, como a falta de recursos técnicos, habilidades gerenciais e credibilidade de mercado (HOANG; ANTONCIC, 2003). Assim, o que desperta atenção dos empreendedores pelas chamadas das aceleradoras é a capacidade técnica dos mentores, os gestores da aceleradora, as oportunidades de contatos e parcerias e a possibilidade de obter capital financeiro (BIRDSALL et al., 2013). Com isso, a partir dos serviços oferecidos pelos programas, essas deficiências e lacunas podem ser minimizadas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; GOSWAMI; MITCHELL; BHAGAVATULA, 2018).

Além disso, os programas são temporais, ou seja, possuem um início, um meio e um fim (HALLEN et al., 2019). No entanto, mesmo após a finalização, as *startups* permanecem o contato com as empresas e os mentores envolvidos. Os benefícios pós-aceleração podem ser sintetizados em reestruturação do negócio, principalmente no que diz respeito à gestão, melhor desempenho organizacional e a abertura de novos mercados (CAJUELA; GALINA, 2020).

No entanto, para que as empresas de fato consigam obter os benefícios esperados, precisam focar no desenvolvimento intelectual de seus colaboradores a fim de melhorarem a gestão e a transferência de conhecimento, como também a sua capacidade de absorção. Ou seja, devem aplicar técnicas de análise de processos como *Lean Management, Six Sigma, Workflow Management e Process Modeling*, entre outros (SRIVARDHANA; PAWLOWSKI, 2007), pois a partir dessas técnicas, podem registrar, estruturar, esquematizar e gerenciar melhor o conhecimento adquirido.

Além da utilização dessas técnicas, a transformação desse conhecimento em ação, de acordo com Cajuela e Galina (2020), depende das relações comerciais mantidas com outras organizações, clientes e parceiros. Portanto, os programas de aceleração se constituem a partir de três elementos: empresas aceleradas, investidores e mentores. Com essa conjunção e interação, a empresa obtém diversos tipos de capitais, como financeiro, intelectual, relacional, humano, entre outros, para sobreviver e, inclusive, crescer dentro de um ambiente competitivo (BERREHAG et al., 2012; HALLEN et al., 2019).

Para transferirem e compartilharem esses capitais, os programas de aceleração utilizam de várias práticas e mecanismos, seja utilizando de mentorias com redes de especialistas a nível individual e coletivo, ou com comunidades de práticas onde acontecem as imersões. As mentorias, por exemplo, acontecem como forma de assegurar que o conhecimento seja realmente aplicado no campo prático, uma vez que o mentor acompanha e direciona o gestor no que diz respeito à implementação, evitando a vaporização do conhecimento (CARNEIRO; ZILLINKSI; COSTA, 2017).

Já nas imersões, as organizações são divididas em níveis para que os especialistas possam ajudá-los de acordo com as necessidades coletivas e para que participantes possam compartilhar suas experiências com os mesmos desafios que outros enfrentam. Há também a realização de cafés de conhecimento, a fim de que haja uma interação mais descontraída com outros negócios acelerados, como também com investidores, sendo assim, um momento mais informal (CARNEIRO; ZILLINKSI; COSTA, 2017).

Trazendo esse tema para o contexto brasileiro, observa-se que não há mudanças ou tantas especificidades quando comparado a outros contextos. O que se sabe é que no Brasil há uma diversidade de programas de aceleração como aceleradora aberta, aceleradora corporativa, pré-aceleradora, aceleradora social e aceleradora pública. A aceleradora aberta oferece investimentos financeiros, com foco em empresas de alto potencial de crescimento e que utilizam da tecnologia de informação no seu modelo de negócio. A aceleradora corporativa também oferece capital financeiro, mas o foco das empresas aceleradas deve estar alinhado as

organizações mantenedoras do programa. A pré-aceleradora possui um menor tempo de aceleração e não oferece investimento financeiro. A aceleradora social tem como foco os NI e oferta investimento de impacto. Por fim, a aceleradora pública é originária de órgão públicos e geralmente também oferecem investimento financeiro (RIBEIRO et al., 2015).

Portanto, embora a diversidade e a heterogeneidade dos programas de aceleração, Miller e Bound (2011) identificaram um padrão característico dessas acelerações, a saber: um processo seletivo competitivo; oferecimento de investimento semente; foco em equipes menores; realização de eventos e mentorias; e foco em *startups*. Clarysse, Wright e Van Hove (2015) também destacam algumas dessas características, incluindo o agrupamento de *startups* em escritórios compartilhados, encontros periódicos, programação de workshops e um programa de treinamento com assuntos diversos da área de gestão, como finanças, parcerias, aspectos contábeis e jurídicos, entre outros.

De acordo com Flôr et al. (2016), as aceleradoras no Brasil estão presentes nas cinco regiões com no mínimo 64 programas. Elas estão mais frequentes no Sudeste com 47, em seguida no Sul com nove, depois no Nordeste com seis e no Norte com apenas uma. As principais atuações dessas aceleradoras estão em áreas como *software*, energia, impacto social, marketing, finanças, saúde e agronegócio.

Em específico as aceleradoras voltadas para NI, foco da presente tese, sabe-se que essas estão crescendo e se disseminando no ecossistema. De acordo com ICE (2017), no ano de 2017 havia 15 aceleradoras com ênfase em impacto, aos quais promovem programas de duração mais curta e oferecem menos investimentos aos negócios que apoiam.

Elas se apresentam de forma específica e focada na solução de uma área que inerentemente possui problemas sociais, como por exemplo, alimentação, saúde, florestas e cidades. Embora o crescimento desses programas, os NI relatam a necessidade de ter mais aceleradoras com esse perfil, uma vez que muitos deles já tentaram ingressar e não obtiveram sucesso (PIPE, 2021). Tanto é que dos 1272 negócios mapeados em 2021, 50% deles não conseguiram adentrar em programas de aceleração, 40% já foram acelerados pelo menos uma única vez, 7% não possuem a intenção e 2% não declararam (PIPE, 2021).

Ainda segundo o estudo realizado pelo PIPE (2021), o perfil de negócios que geralmente não consegue participar de aceleradoras sociais são aqueles que estão fora das capitais, jovens e liderados por mulheres, não utilizam tecnologias inovadoras, nunca captaram doações ou investimentos, nunca receberam premiações ou reconhecimentos, não apresentam ferramentas de governança e não acompanham seu impacto (PIPE, 2021). Portanto, tais resultados

demonstram a demanda alta dos negócios em participarem de programas de aceleração por todos os benefícios que são possíveis e a carência de aceleradoras voltadas para NI.

Portanto, diante do que já foi explorado até aqui, foi possível identificar achados sobre a relação teórico-empírica entre NI, relações interorganizacionais, transferência de conhecimento e programas de aceleração. Assim, a partir do conhecimento existente e das lacunas observadas sobre as temáticas relacionadas, elaborou-se reflexões que levaram ao surgimento de algumas suposições teóricas elucidadas na seção seguinte.

2.6 SUPOSIÇÕES TEÓRICAS E MODELO DE PESQUISA

A discussão realizada nas seções anteriores e a análise dos estudos que interrelacionam às temáticas permitiram a construção de três suposições que levaram em consideração características específicas dos NI e o processo de TCI.

Logo, com base no embasamento teórico permitiram ratificar que os NI, a fim de solucionar problemas sociais e/ou ambientais complexos, procuram se relacionar com outras empresas, pois a resolução desses problemas exige esforços cooperativos e colaborativos, em que um único ator dificilmente é capaz de solucionar tais problemas (SMEETS, 2017). Geralmente, essas relações, envolvem conhecimento, devido a maior possibilidade de se desenvolver recursos, competências e consequentemente inovações.

Embora haja indícios na literatura de que a TCI envolvendo os NI pode facilitar a geração de valor compartilhado (MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2016; CAMPOS; CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017), ainda não se estabeleceu como esse processo ocorre, se há fases pré-estabelecidas, se é um processo iterativo, dinâmico e quais os principais mecanismos, tecnologias, ferramentas, mídias sociais e plataformas utilizadas no aso específico desses negócios.

Portanto, ainda que não se tenha a compreensão de como isso acontece quando envolve os NI, na literatura de transferência de conhecimento envolvendo empresas tradicionais, Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008) argumentam que a transferência de conhecimento deve ser vista como um processo no qual precisa-se de sistematicidade. Essa literatura apresenta alguns modelos de processos, apresentados no Quadro 1. Em síntese, todos esses modelos são apresentados em etapas e o conhecimento é transferido por meio de canais e mecanismos do emissor para o receptor. No entanto, cabe destacar que ainda nenhum modelo processual de transferência de conhecimento foi desenvolvido para o contexto dos NI, sobretudo, discutindo-os em etapas.

Nesse sentido, apesar de não se ter comprovadamente essas respostas, entende-se que por serem negócios que combinem a missão social com a econômica, existem diferenças quando comparadas ao modelo tradicional de transferência de conhecimento. Assim, conforme a discussão supracitada, propõe-se inicialmente uma primeira suposição teórica em relação ao processo de TCI envolvendo os NI:

Suposição teórica 1: O processo de TCI no contexto dos NI se dá a partir da execução de oito fases: geração/identificação, conscientização, codificação, distribuição, aceitação, implementação e feedback/armazenamento), semelhantes às dos negócios tradicionais, mas que pode divergir no que diz respeito a elementos e atividades que compõem essas fases.

Com base nos processos de TCI tradicional, foi possível observar a existência de diversos fatores determinantes que levam ao sucesso, como também ao fracasso da transferência. Esses fatores são variados, tanto voltados para questões internas às organizações, como externas e relacionais. Identificou-se na literatura que os fatores que impactam na transferência de conhecimento são divididos em dois conjuntos, i) os fatores únicos que são aqueles exclusivos e peculiares da fonte e do receptor; ii) e os fatores relacionais que estão interligados à interação entre ambos. De modo geral, são fatores que podem se tornar tanto facilitadores como barreiras no processo de transferência de conhecimento, dependendo de como são desenvolvidos e trabalhados no ambiente organizacional.

Os fatores determinantes já supracitados na presente tese são advindos de estudos que investigaram as relações entre empresas tradicionais, governo e universidades. Não se identificou na literatura, de modo explícito, tais elementos discutidos no contexto dos NI. Logo, não se pode afirmar se, inclusive, os fatores identificados nas relações acima são os mesmos que permeiam os negócios ora estudados. No entanto, existem alguns *insights* de estudos anteriores envolvendo NI referindo-se sobre os elementos mencionados, como a dificuldade desses negócios em absorver o conhecimento adquirido (CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013), a facilidade em transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito (MEYSKENS et al., 2010), a utilização de alguns canais como tecnologias e mídias sociais (GRANADOS; RIVERA, 2018) e a importância da confiança nas relações interorganizacionais, tornando-se mais acentuada quando envolve os NI, por ter que lidar com objetivos distintos, como o valor social e o valor econômico (AUSTIN; SEITANIDI, 2012; SANZO et al., 2015).

Assim, a partir dessas constatações, conduziu-se a uma segunda suposição teórica:

Suposição teórica 2: Os fatores determinantes exclusivos da fonte (motivação para ensinar; tipo de conhecimento; canais de transferência e capacidade de ensino) e do destinatário (motivação para aprender; capacidade de absorção; e ambiguidade causal) e os fatores relacionais (seleção; ajuste cultural; interação; confiança; contexto organizacional; comunicação; e tempo) podem interferir de forma positiva no processo de TCI nos NI.

A literatura destaca o desenvolvimento de alguns elementos nas relações com os NI, por terem que lidar com objetivos distintos, como o valor social e o valor econômico. Alguns elementos são: **objetivos comuns, como a solução de causas socioambientais, uma visão e linguagem compartilhada por meio de uma comunicação aberta** (GRANADO; MOHAMED; HLUPIC, 2017; BHATT; AHMAD, 2017; WEERAKOON et al., 2019) e **desenvolvimento de laços mais fortes** (MIRVIS et al., 2016).

Park, Hwang e Kim (2018) acrescentam que os NI, ao se relacionarem com empresas tradicionais, devem enfatizar o quão valiosos e importantes são **os valores sociais** com fins de não comprometer a sua missão. Isso vale também para qualquer organização que se relaciona com esse perfil de negócio.

Logo, tais considerações sinalizam que os NI possuem características próprias na sua forma de se relacionar com outras organizações. Nesse caráter específico, prezam por um **modelo de gestão participativa e democrática**, em que requer o envolvimento de diferentes *stakeholders* e parceiros em seus processos decisórios (DEFOURNY; NYSSENS, 2006). Isso não significa que os líderes não atuam de forma protagonista, mas que existe espaço aos interessados no processo de criação de valor social.

Assim, esses negócios valorizam a participação constante de parceiros em seus projetos, para que o valor social seja criado a partir de um trabalho conjunto. Tal constatação foi fundamentada na pesquisa de Marín, Betancur e Aguilar (2016) que exploraram as relações estabelecidas sob o processo de comunicação ou interação entre os diversos atores envolvendo os NI. Como resultado destacam a relevância de uma **interação social participativa aberta baseada em *feedback*, discurso e diálogo sensível.** Além disso, Urban e Gaffurini (2018) analisaram a relação entre as dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional e o nível de inovação dos NI, identificando alguns fatores influenciadores, entre eles a gestão democrática e participativa.

Logo, pode-se observar alguns elementos que devem ser levados em consideração ao se envolver a TCI com NI, entre eles estão: alinhamento aos valores socioambientais**,** visão e linguagem compartilhada por meio de uma comunicação aberta e sensível, gestão democrática

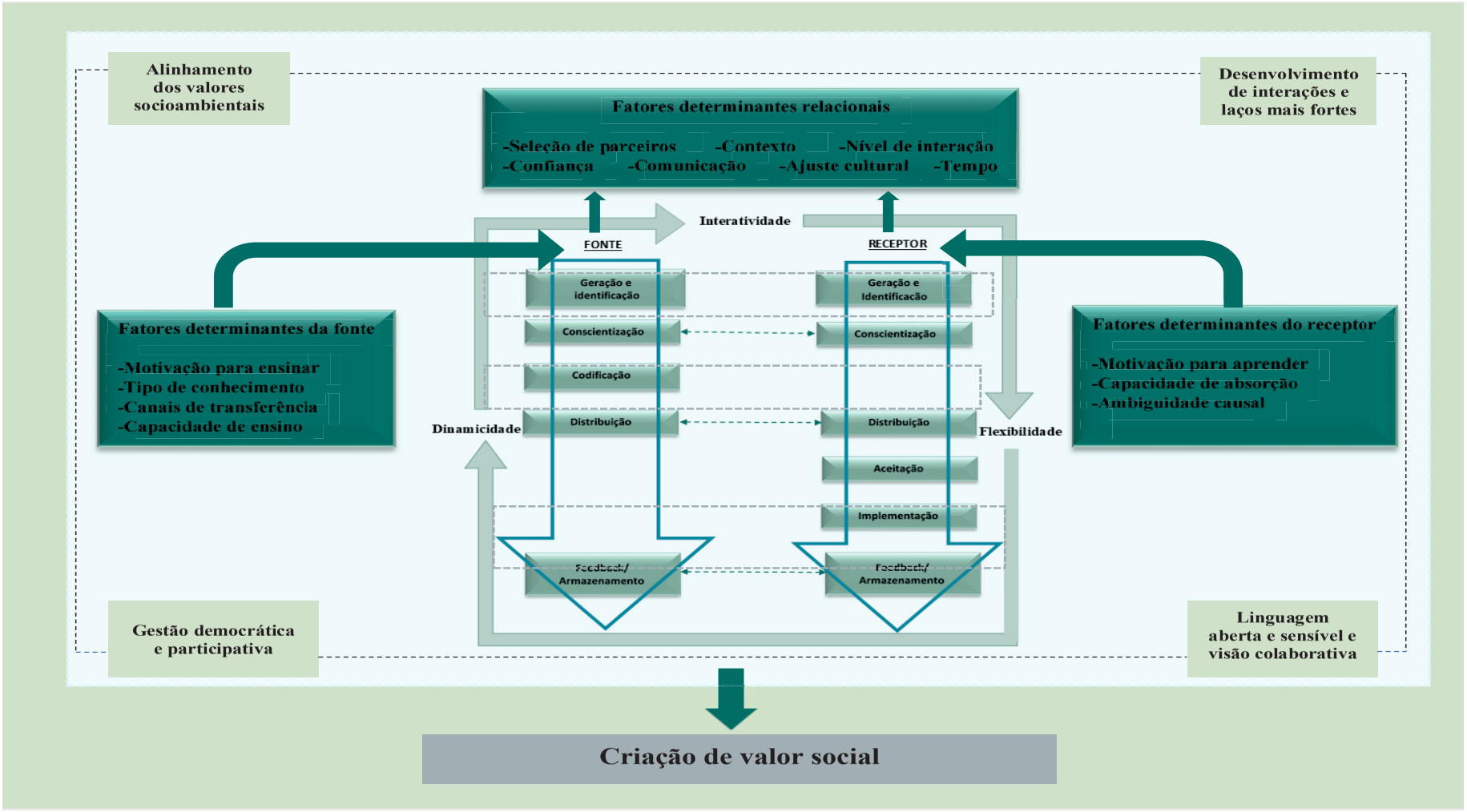
e participativa e desenvolvimento de interações e laços mais fortes. Com isso, desenvolveu-se a terceira e última suposição:

Suposição teórica 3: O processo de TCI no contexto dos NI é efetivo quando há alinhamento dos valores socioambientais, linguagem aberta e sensível e visão colaborativa, gestão democrática e participativa e desenvolvimento de interações e laços mais fortes.

Portanto, a partir das três suposições delimitadas, essa tese, antes de ir à campo, sugere-se que o processo de TCI quando se envolve NI pode ser conduzido por meio de oito fases, similares a de um processo de transferência tradicional, influenciado por fatores determinantes. Complementarmente, o processo apresenta elementos que levam em consideração características específicas dos NI, aos quais influenciam tanto as fases quanto os fatores, acreditando-se que sem esses aspectos, a transferência de conhecimento pode apresentar falhas e reduzir a geração de valor social.

Além das três suposições teóricas delimitadas, oriundas da análise da literatura, esta tese sugere um modelo teórico-explicativo do processo de TCI no contexto dos NI, destacando os principais elementos relevantes e visando a verificação futura das suposições teóricas apresentadas, representado na Figura 12.

FIGURA 12: MODELO TEÓRICO DO PROCESSO DE TCI ENVOLVENDO OS NI



FONTE: Elaborada pela autora (2022)

Esse modelo representa o processo de TCI envolvendo NI. De acordo com o modelo, esses negócios podem ser fontes como receptores, dependendo do contexto e da situação problema analisada, como por exemplo, o desenvolvimento de uma tecnologia, de um serviço ou de um produto, participação em um programa de capacitação/treinamento/mentoria, participação em aceleradoras, incubadoras ou parques tecnológicos, criação de uma empresa ou de uma joint venture etc.

Todas essas situações, envolve de alguma forma, uma transferência de conhecimento, ao qual se passa por um processo representado em fases. No modelo específico são delimitadas oito fases, sendo elas geração e identificação; conscientização, codificação, distribuição, aceitação, assimilação e feedback/armazenamento. Essas fases são dinâmicas, flexíveis e interativas, podendo haver recursividade e sobreposições durante o acometimento do processo.

O modelo ainda apresenta 14 fatores determinantes que influenciam no andamento e na efetividade do processo. Esses fatores foram divididos em exclusivos da fonte, exclusivos do receptor e os relacionais, como motivação, confiança, seleção, capacidade de absorção, capacidade de ensino, comunicação, ajuste cultural etc. Além desses fatores, evidenciou-se nas extremidades da Figura 13 as características específicas ao envolver os NI, em que esses elementos podem levar ao sucesso e à geração de valor social da transferência.

Portanto, considerando as diferenciações mencionadas e as suposições teóricas apresentadas, vislumbra-se a possibilidade de verificação das suposições teóricas apresentadas, por meio do modelo de processo delineado na Figura 13, permitindo ajustes e/ou adições ao modelo devido às especificidades dos NI, a fim de torná-lo um modelo de TCI específico para esse contexto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção teve como objetivo descrever os procedimentos metodológicos propostos para investigação do problema de pesquisa. Em particular a isso, foram apresentadas as especificações do problema, as categorias de análise, a delimitação da pesquisa, a escolha dos casos, os instrumentos a serem adotados, o tipo de análise e os meios de rigor e planejamento da pesquisa. Essas especificações serviram como guias para o alcance do problema delimitado.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A presente tese buscou responder o seguinte problema: **Como se desenvolve o processo de transferência de conhecimento interorganizacional em negócios de impacto no contexto de uma aceleradora de impacto?** Com a finalidade de responder o problema de pesquisa delimitou-se a seguintes perguntas com base nos objetivos propostos:

a) Como se caracteriza a aceleradora de impacto AMAZ, contexto estudado da transferência de conhecimento interorganizacional?
b) Qual a atuação dos principais atores envolvidos no processo de transferência de conhecimento interorganizacional analisado?
c) Como acontece o processo de transferência de conhecimento interorganizacional em negócios de impacto?
d) Quais e como os fatores determinantes influenciam no processo de transferência de conhecimento interorganizacional em negócios de impacto?
e) Quais as características específicas relativas ao caráter socioambiental no processo de transferência de conhecimento interorganizacional em negócios de impacto?

3.2 CLASSIFICAÇÃO E MÉTODO DE PESQUISA

Nesta subseção foram apontadas a natureza, a abordagem, a estratégia, a perspectiva temporal e o nível e unidade de análise da pesquisa. Quanto à **natureza**, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, devido a dois motivos i) pelo seu ineditismo, tendo em vista que a junção dos temas ainda foi pouco explorada (ZIKMUND, 2000); e por ser um fenômeno contemporâneo (TRIVIÑOS, 1987), uma vez que é atual e contributivo para o campo teórico e

prático. Esses argumentos foram embasados de acordo com as revisões no âmbito nacional e internacional, nas quais evidenciou-se ausência de pesquisas que contemplassem propostas semelhantes a essas. Além disso, a natureza exploratória permite maior flexibilidade na construção da pesquisa de modo a fornecer *insights* relevantes para se compreender o fenômeno estudado (MALHOTRA; BIRKS, 2006).

Devido às características do problema, adotou-se a **abordagem qualitativa**, uma vez que buscou-se compreender o significado real do fenômeno investigado, levando-se em consideração as suas condições contextuais (sociais, institucionais, culturais e ambientais) e as visões de mundo dos participantes (CRESWELL, 2010; YIN, 2015). Assim, a pesquisa qualitativa está ligada aos processos e significados que não podem ser medidos ou verificados por meio de experimentos, caso específico dessa tese (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Como **estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso**, uma vez que geralmente são mais utilizados em pesquisas de natureza exploratória e de fenômenos pouco investigados, como no caso da presente pesquisa. Além disso, optou-se por essa estratégia, pois para responder o problema delimitado foi necessário maior aprofundamento de informações qualitativas, descrição e análise extensa e ampla sobre como se desenvolveu o processo de TCI em NI (YIN, 2015).

Dentre as tipificações de estudos de casos, foi escolhido o de **múltiplos casos**, a partir do contexto de uma aceleradora, devido o envolvimento de uma diversidade de atores que possibilitou a exploração em sua profundidade e intensidade sobre o fenômeno estudado (EISENHARDT, 1989). Nessa tese, o estudo de caso caracterizou como instrumental, ou seja, utilizou-se os casos para se compreender algo mais amplo como o processo de TCI para NI. Para isso, levou-se em consideração o contexto, a busca constante por questionamentos que levassem a novas respostas, a retratação da realidade dos fatos e a revelação de diferentes pontos de vistas (VENTURA, 2007).

Para tanto, foi seguido o processo de construção de teoria por meio de estudo de caso estabelecido por Eisenhardt (1989). Esse processo pode ser visualizado no Quadro 4:

QUADRO 4: PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE TEORIA COM BASE NO ESTUDO DE CASO

ETAPAS	ATIVIDADES
Início	Definição do problema de pesquisa.
Selecionar os casos	Especificar a população e selecionar os casos, aqueles que podem ser replicados o que expandam a teoria.
Construir instrumentos e protocolos	Utilizar múltiplos métodos de coleta de dados, para realizar a triangulação, e assim, fortalecer a fundamentação teórica.
Entrar no campo	Sobreposição da coleta e análise dos dados, incluindo notas de campo e coleta de dados flexíveis.
Analisar os dados	Analisar caso a caso; Realizar análise cruzada dos casos, utilizando técnicas divergentes, e assim, força o investigador a olhar para além das impressões e ver evidências por meio de lentes múltiplas.
Refinar proposições	Tabulação iterativa de evidências para cada constructo; Replicação, não amostragem, lógica entre casos; Pesquisar provas de "porquê" por trás das relações.
Envolver a literatura	Comparação com literatura conflitante e Comparação com literatura semelhante, uma vez que desenvolve a validade interna, aumenta o nível teórico e aprimora as definições de construção, e ainda aumenta a generalização, melhora a definição da construção e eleva o nível teórico
Alcançar o encerramento	Saturação teórica quando possível.

FONTE: Adaptado de Eisenhardt (1989, p.533, tradução nossa)

A partir do Quadro 4, observa-se o caminho que foi traçado para construção da teoria por meio da estratégia de estudo de caso. Quanto à **perspectiva temporal**, utilizou o corte transversal em que os dados foram coletados e analisados a partir de um dado período do tempo (dezembro de 2020 a setembro de 2021) (NEUMAN, 2009). Porém, também se utilizou de uma aproximação longitudinal, pois a partir das entrevistas e documentos também foram investigadas informações de eventos passados e de como se sucedeu o processo ao longo do tempo a fim de cumprir com o objetivo da pesquisa. Essa aproximação longitudinal é mais comumente utilizada quando se estuda o desenvolvimento de processos em um determinado lapso temporal (GRANQVIST; KALLIO; NISSILÄ, 2018), como na presente pesquisa que estudou o processo de TCI para NI na situação problema de uma aceleração entre 2018 e 2021.

No que diz respeito ao **nível de análise**, destaca-se que foi o organizacional, uma vez que o foco do presente trabalho estava voltado especificamente a como esse processo se sucedeu nos NI e os atores com quem se relacionou, refletindo inclusive na forma como os dados foram organizados (ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNADJDER, 1999). Por sua vez, a unidade de análise, foi a relacional, pois o enfoque esteve nas relações existentes e nas atuações dos atores envolvidos no processo, como os NI, a aceleradora e os parceiros envolvidos no programa de aceleração.

3.2.1 Seleção dos casos

Quanto ao critério de seleção dos casos, adotou-se a técnica denominada intencional e por adesão, com a finalidade de escolher aqueles que fizessem sentido para o que se buscava investigar. Assim, o pesquisador teve a incumbência, com base em critérios objetivos, de escolher aqueles que auxiliassem a entender e responder o problema de pesquisa (CRESWELL, 2010).

Nesse sentido, para escolha dos casos, utilizou-se os seguintes critérios: uma situação problema em que a transferência de conhecimento fosse explícita; que essa situação envolvesse uma diversidade de atores em especial os NI; e que os NI tivessem relação direta com a região da AmB.

Desse modo, inicialmente, escolheu-se como contexto um programa de aceleração, uma vez que havia relações formais estabelecidas, motivadas por um projeto em conjunto, em que a transferência de conhecimento era evidente na relação. Nesse caso, optou-se pela aceleradora de impacto AMAZ, programa da região norte em que as empresas aceleradas são NI voltados para atividades que tem como propósito manter a floresta em pé e geração de impacto socioambiental. Esse programa tem como missão "liderar a construção de soluções inovadoras para o desenvolvimento sustentável, conservação da biodiversidade, florestas e dos recursos naturais da Amazônia".

Portanto, a escolha desse contexto se justificou por ser o único programa de aceleração da região norte que trabalha exclusivamente com NI com atividades voltadas para Floresta Amazônica. Além disso, ganhou uma série de premiações como o quarto desafio de incubação e aceleração de impacto da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), apresentando-se em primeiro lugar no quesito melhor programa de aceleração da região Norte e venceu em segundo lugar na Chamada de Soluções Inovadoras SDSN (Soluções para o Desenvolvimento Sustentável).

Com isso, a partir desse contexto, foi possível entender como aconteceu os fluxos de conhecimento na aceleração envolvendo os NI. Para isso, entrou-se em contato com a aceleradora AMAZ, com os negócios envolvidos e, também, com os parceiros que auxiliaram no processo de TCI a fim de se obter informações a partir da perspectiva de todos os envolvidos.

Como forma de abordagem para participação do estudo, foram enviados e-mails para coordenação da aceleradora, aos NI acelerados e aos parceiros envolvidos no processo, informando, portanto, o propósito do estudo, explicando os motivos pelos quais o haviam sido

escolhidos, o que seria solicitado aos participantes envolvidos, bem como os benefícios provenientes do estudo.

Especificamente à escolha dos negócios e dos parceiros, pode-se apontar que o programa realizou três ciclos de aceleração, porém o terceiro ainda está em andamento, não sendo foco dessa pesquisa. Cada ciclo contou com 15 NI, resultando em 30 negócios. A partir disso, foi enviado e-mail para os 30 negócios, obtendo contato e aceite de 10 deles, sendo cinco do Ciclo I que aconteceu em meados de 2018-2019 e cinco do ciclo II que aconteceu em meados de 2020-2021.

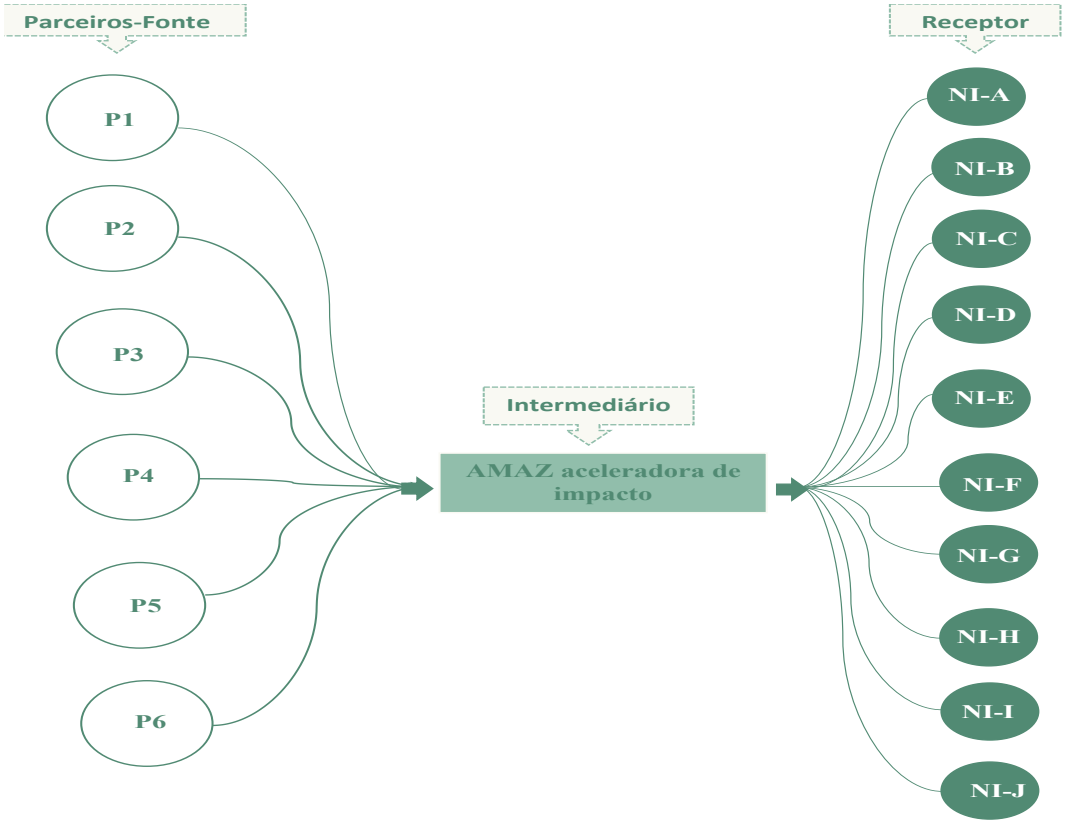
Quanto aos parceiros, deu-se prioridade para aqueles que participaram de ambos os ciclos, escolhendo três que mais apresentaram atuação ativa durante todo o processo, um parceiro que participou somente do Ciclo I e dois que participaram do ciclo II, resultando em seis parceiros que contribuíram efetivamente com conhecimento aos negócios acelerados.

Portanto, o desenvolvimento do estudo em uma mesma aceleradora, envolvendo dois ciclos de aceleração, permitiu a análise de diversas relações de transferência de conhecimentos entre 10 NI e diversos parceiros, podendo-se cada negócio configurar em um caso distinto. Desse modo, desenvolveu-se um estudo de múltiplos casos selecionados a partir dos ciclos de determinada aceleradora de NI, que possibilitou entender como ocorreu esse fluxo de conhecimento entre os atores envolvidos: a aceleradora (intermediário), os NI (receptores) e os parceiros-fonte (fonte).

Cabe destacar que a identificação da aceleradora foi autorizada pela diretoria e coordenação. No entanto, em relação à identificação dos negócios e dos parceiros envolvidos, optou-se por não revelar os nomes, o que levou a delimitação dos códigos. Os negócios do Ciclo I foram denominados de NI-A, NI-B, NI-C, NI-D e NI-E e os negócios do Ciclo II foram denominados de NI-F, NI-G, NI-H, NI-I e NI-J. Já os parceiros podem ser identificados como P1, P2, P3, P4, P5, P6 e P7.

Para melhor visualização dos códigos, elaborou-se a Figura 13:

FIGURA 13: CODIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Além disso, foi solicitado para que todos os participantes assinassem o termo de consentimento e participação da pesquisa com fins de seguir as recomendações éticas. Nesse termo, o participante ficou ciente de que a qualquer momento poderia deixar de participar da pesquisa, como também, pedir para retirar trechos que não fossem convenientes para eles e/ou para o negócio.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise são definições de termos que norteiam a operacionalização do estudo. Essas definições tornam o entendimento mais claro e compreensível, seja em termos de posicionamento como para escolha dos casos (MARCONI; LAKATOS, 2004). Há dois tipos de definições, as conceituais (DC) e as operacionais (DO). As conceituais são baseadas em aspectos teóricos e as operacionais na melhor forma de mensurar e manipular o termo (KERLINGER, 1980).

Negócios de impacto

DC: São iniciativas que conciliam a geração dos valores econômicos, sociais e ambientais, de forma unívoca, a fim de contribuir para a diminuição da pobreza, promovendo melhor equidade de gênero, protagonismo juvenil, inclusão da melhor idade e, também, para a conservação da biodiversidade, o desenvolvimento de uma economia de baixo carbono, com menor uso de recursos (economia circular) e ampliação do acesso à cultura (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020, p. 496).

DO: Foram identificadas a partir do programa de aceleração da AMAZ que acelera empresas que comercializam produtos e serviços, que tenham missão social e ambiental, criam soluções que gerem transformações positivas e alcancem a autossustentabilidade financeira. Foi operacionalizado por meio de entrevistas com gestores dos NI acelerados e análise de documentos disponíveis na internet e cedidos pelos gestores.

Transferência de conhecimento interorganizacional

DC: É a transmissão de conhecimento de um lugar, pessoa ou propriedade para outro (LIYANAGE et al., 2009), entre pelo menos dois atores, entidades ou grupos, no qual uma unidade interfere nas vivências de outra (ARGOTE; INGRAM, 2000).

DO: Foi operacionalizado por meio da identificação de relações mais ativas e frequentes que ocorreram dentro da aceleradora com foco na distribuição de conhecimento.

3.4 COLETA DE DADOS

Quanto à coleta de dados, Yin (2015) também denota seis tipos de instrumentos de coleta, sendo eles: documentos, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participantes e artefatos físicos. Utilizou-se dois desses instrumentos: i) documentos; ii) e entrevistas, devido à importância da utilização de múltiplas fontes de evidências.

O primeiro instrumento foram os documentos que podem ser correspondências, relatórios de eventos, contratos, documentos administrativos e artigos de mídia (YIN, 2015). Foi levado em consideração o ambiente e o propósito do documento, como também três

aspectos: (1) o contexto social do documento, (2) a capacidade de compreensão do conteúdo e (3) a intencionalidade do escritor (MERRIAM, 2009).

Foram analisados 133 documentos tanto primários como secundários do programa de aceleração, das empresas acelerados e dos parceiros. De acordo com Merriam (2009), fontes primárias são aquelas em que o originador do documento está relatando experiência em primeira mão com o fenômeno de interesse. Fontes secundárias são relatos de um fenômeno por aqueles que não experimentaram diretamente o fenômeno de interesse; estes são muitas vezes compilados em uma data posterior, como exemplo, relatórios, páginas de websites, reportagens, estudos, pesquisas, guias.

Esses documentos foram utilizados especialmente para descrição da aceleradora, dos parceiros e dos negócios acelerados. Utilizou-se também na organização temporal dos acontecimentos e do fluxo de conhecimento. Ademais, contribuiu consubstancialmente na complementação e comprovação das fases do processo de TCI e dos fatores determinantes.

O segundo instrumento foi a entrevista, sendo uma das fontes mais importantes e utilizadas em estudos de caso. Foi utilizada com fins de identificar como acontece o processo de TCI no programa de aceleração da PPA envolvendo os NI. Quando se estuda processo, a entrevista é um dos meios mais indicados por conseguir captar detalhes que outros instrumentos não conseguiriam (MERRIAM, 2009).

Das três tipificações existentes, estruturada, semiestruturada e não-estruturada (MANZINI, 2004), adotou-se a semiestruturada, por ser um formato mais flexível, no qual foi utilizado como um guia. Foram entrevistas em que o pesquisador preparou um roteiro de perguntas, mas em alguns momentos, foi possível incluir outras mais no decorrer da conversa (FUJISAWA, 2000).

Realizou-se entrevistas individuais com os participantes. Esses participantes foram gestores do programa, dos negócios acelerados e dos parceiros. De forma detalhada, realizou-se 4 entrevistas com os responsáveis pela organização do programa, 9 com gestores das empresas parceiras e 24 com os gestores/fundadores e/ou colaboradores dos negócios acelerados, totalizando em 37 entrevistas com 27,25 horas ou 1635 minutos de conversa. As conversas apresentaram em média 45 minutos cada.

QUADRO 5: CONTROLE DE ENTREVISTAS

Controle de Entrevistas

Negócios de impacto acelerados pela AMAZ

Empresa	Função	Código	Qtde de entrevistas	Tempo
NISA	Coordenadora Comercial	E1_NISA	1	40
	Coordenadora de campo	E2_NISA	1	34
	Sócio Fundador/Gestor	E3_NISA	1	27
NISB	Sócio Fundador/Gestor	E4_NISB	1	48
	Sócio Gestor	E5_NISB	1	77
NISC	Sócio Fundador/Gestor	E6_NISC	1	114
NISD	Sócio Fundador/Gestor	E9_NISD	1	129
NISE	Diretor executivo	E7_NISE	1	60
	Analista de comunicação	E8_NISE	1	54
NISF	Cofundador/Gestor	E10_NISF	2	104
	Sócio Fundador/Gestor	E11_NISF	1	21
NISG	Coordenadora executiva	E12_NISG	1	40
	Sócio Fundador/Gestor	E13_NISG	1	20
NISH	Sócio Fundador/Gestor	E14_NISH	1	64
	Sócio Fundador/Gestor	E15_NISH	1	30
NISI	Socio Fundador/Gestor	E16_NISI	1	44
	Socio Fundador/Gestor	E17_NISI	1	30
NISJ	Sócio Fundador/Gestor	E18_NISJ	1	30
	Socio Fundador/Gestor	E19_NISJ	1	20
			19	986

Organizadores da AMAZ

Empresa	Função	Código	Qtde de entrevistas	Tempo
AMAZ	Coordenadora da AMAZ	E20_AMAZ	1	54
	Coordenador - parcerias	E21_AMAZ	1	26
	Coordenador do programa de mentoria	E22_AMAZ	1	65
	Analista de novos negócios	E23_AMAZ	1	60
			4	205

Parceiros-fonte da AMAZ

Empresa	Função	Código	Qtde de entrevistas	Tempo
P1	Sócio Fundador/gestor	E25_P1	2	120
P2	Consultor	E26_P2	1	53
P3	Analista	E27_P3	1	65
P4	Consultor de finanças	E28_P4	1	35
	Consultor de finanças	E29_P4	1	38
P5	Gerente de sustentabilidade	E30_P5	1	39
	Consultor	E31_P5	1	40
P6	Sócio Fundador/gestor	E24_P6	1	74
			9	874

Elaboradora pela autora (2022)

Pretendia-se realizá-las pessoalmente, mas devido ao contexto pandêmico ocasionado pela disseminação mundial do vírus SARS-Cov-19, denominado de Coronavírus, no início de 2020, que se perpetuou até o exato momento, impossibilitou esse contato físico e presencial, sendo assim, operacionalizadas por videoconferências e plataformas de meios de comunicação, como *meet* e *zoom*.

Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes, para que todas as informações ditas fossem preservadas, facilitando o processo de análise. Após a finalização das entrevistas, os dados foram transcritos na íntegra (CRESWELL, 2010).

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE

Após transcrição das entrevistas e filtragem dos documentos mais importantes, os dados passaram por análise. Como técnica, utilizou-se a análise de conteúdo. É um tipo específico de análise constituída de instrumentos metodológicos que passam por constantes aperfeiçoamentos e que se aplicam ao conteúdo. É uma técnica baseada na dedução e inferências, oscilando desde uma interpretação objetiva para uma interpretação subjetiva. O processo de análise de conteúdo exige do pesquisador um espaço de tempo para captar a mensagem (estímulo-mensagem) e a interpretação (reação interpretativa) (BARDIN, 2011).

Para análise, foram utilizados os critérios de organização conforme preceitos de Bardin (2011): i) pré-análise; ii) exploração do material e; iii) tratamento dos resultados. Na fase inicial, pré-análise, as informações foram organizadas em pastas, por empresas e entrevistados, para que fosse empreendido uma leitura flutuante. Foi o primeiro contato estabelecido com o material, no intento de obter impressões e orientações. Essas informações foram inseridas no software Atlas T.i para melhor organização das informações e como um ponto de apoio no processo de análise (BANDEIRA-DEMELLO, 2006).

Na fase de exploração do material, os dados foram codificados, transformados sistematicamente e agregados em unidades. Essa codificação foi alinhada às categorias de análise definidas a priori (LAVILLE; DIONNE, 1999). No entanto, se percebeu categorias a posteriori sendo inseridas ao estudo. O processo de codificação dos dados restringiu-se a escolha de unidades de registro, ou seja, ao recorte que se deu a pesquisa.

Os códigos a priori foram: caracterização do programa de aceleração; caracterização dos NI; caracterização dos parceiros envolvidos; fases do processo de transferência de conhecimento: fase de geração e identificação; fase de conscientização, fase de codificação; fase de distribuição; fase de aceitação; fase de implementação; fase de armazenamento; fase de

feedback; fatores determinantes: motivação para ensinar; tipo de conhecimento; canais de transferência; capacidade de ensino; motivação para aprender; capacidade de absorção; ambiguidade causal; seleção; ajuste cultural; interação; confiança; contexto organizacional; comunicação; tempo; e questões socioambientais. Os códigos a posteriori foram: fase de feedback interativo; fase de acompanhamento; e flexibilidade. Eles emergiram após ida ao campo.

Na fase de tratamento dos resultados, tem-se como foco a inferência e a interpretação dos dados. Essa fase buscou tornar os dados significativos e válidos. Esta interpretação foi-se além do conteúdo manifestado no material, ou seja, tentou-se ultrapassar o sentido que se encontrava por trás daquilo que foi repassado pelos entrevistados.

Os resultados das análises foram apresentados, envolvendo quatro pontos principais: a caracterização da aceleradora, caracterização dos atores envolvidos no processo de transferência de conhecimento, as fases do processo de transferência de conhecimento, o fluxo do processo; os fatores determinantes do processo e as questões socioambientais que interferem no processo. Em seguida, realizou-se a discussão com base nos principais achados da pesquisa empreendendo uma articulação teórica.

3.6 RIGOR E ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Com o propósito de conferir rigor à pesquisa, foram realizados procedimentos de validade e confiabilidade. Para conferir confiabilidade à pesquisa, o estudo relatou de forma explícita e metódica as escolhas realizadas e os desafios encontrados. Além disso, foi utilizado um protocolo de pesquisa no intento de conduzir o estudo (YIN, 2016).

Aplicou a triangulação dos dados, método utilizado para gerar confiabilidade, no qual foi utilizado dois instrumentos para corroborar os dados coletados. A triangulação consiste em utilizar uma variedade de fontes de dados, pois o pesquisador dispor de uma única evidência, pode levar a uma limitação dos resultados encontrados. Com isso, utilizou-se duas fontes: a entrevista e os documentos (YIN, 2016).

Para aumentar a validade da pesquisa, realizou-se uma aproximação com o campo, por meio de entrevistas repetidas, no intento de alcançar compreensão completa e aprofundada sobre o fenômeno em estudo. Ainda solicitou-se *feedback* dos participantes acerca dos dados coletados, evitando o viés da interpretação do pesquisador (MAXWELL, 2017).

Houve cautela em interpretar adequadamente os dados, tentando representar com precisão o contexto ao qual foi estudado a fim de que outros pesquisadores, a partir de uma

mesma lente e mesma fonte de dados, possa replicar o estudo e obtendo resultados semelhantes (SAUKKO, 2005; YIN, 2016).

Em relação aos aspectos éticos da pesquisa, foi adotado o protocolo de consentimento para participação da pesquisa, solicitação de utilização dos nomes da organização, anonimato dos nomes dos participantes, descrição detalhada dos procedimentos metodológicos, revisão das transcrições das entrevistas pelos participantes e oferecimento de benefícios como relatórios executivos e/ou palestras.

3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração representada no Quadro 6 foi desenvolvida com base nos estudos de Mazzon (1981).

QUADRO 6: MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Problema de Pesquisa	**Objetivo Geral**	**Objetivos Específicos**	**Questões de Pesquisa**	**Referencial Teórico**	**Forma de coleta de dados**	**Questões do instrumento de coleta de dado**	**Técnica de Análise de Dados**
Como se desenvolve o processo de transferência de conhecimento interorganizacional em negócios de impacto no contexto de uma aceleradora de impacto?	Analisar como se desenvolve o processo de transferência de conhecimento interorganizacional em negócios de impacto no contexto de uma aceleradora de impacto.	Caracterizar a aceleradora de impacto AMAZ, contexto estudado da transferência de conhecimento interorganizacional para negócios de impacto;	Como se caracteriza a aceleradora de impacto AMAZ, contexto estudado da transferência de conhecimento interorganizacional?	Negócios de impacto DEFOURNY; NYSSENS, 2010; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; COMINI, 2016; YIN; CHEN, 2018; BACQ; JANSSEN; NOËL, 2019 Relações interorganizacionais BARRINGER; HARRISON, 2000; PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011; SYTCH; TATARYNOWICZ, 2014; DAVIS, 2016; Transferência de conhecimento DAVENPORT; PRUSAK, 1998; EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008; KUMAR; GANESH, 2009; TANGARAJA et al., 2016 Programas de aceleração MILLER; BOUND, 2011; PAUWELS et al., 2016; HOCHBERG, 2015	Entrevista semiestruturada Documentos Observação	Parte I do Apêndice 1	Análise de conteúdo
		Identificar a atuação dos principais atores envolvidos no processo de transferência de conhecimento interorganizacional analisado;	Qual a atuação dos principais atores envolvidos no processo de transferência de conhecimento interorganizacional analisado?			Parte II do Apêndice 1	
		Descrever o processo de transferência de conhecimento interorganizacional entre os atores envolvidos;	Como acontece o processo de transferência de conhecimento interorganizacional em negócios de impacto?			Parte III do Apêndice 1	
		Descrever os fatores determinantes no processo de transferência de conhecimento interorganizacional para negócios de impacto	Quais e como os fatores determinantes influenciam no processo de TCI em negócios de impacto?			Parte IV do Apêndice 1	
		Identificar características específicas relativas ao caráter socioambiental no processo de transferência de conhecimento interorganizacional para negócios de impacto.	Quais as características específicas relativas ao caráter socioambiental no processo de transferência de conhecimento interorganizacional em negócios de impacto?			Parte V do Apêndice 1	

FONTE: Elaborado pela autora (2020)

4 CONTEXTO DO ESTUDO: REGIÃO DA AMAZÔNIA BRASILEIRA

O presente estudo investigou os negócios de impacto no contexto da região da Amazônia brasileira (AmB). Tendo isso como base, descreveu-se brevemente sobre essa região uma vez que o contexto é um elemento norteador para o comportamento de qualquer negócio.

A Amazônia abriga o maior volume de água doce e a maior floresta tropical úmida do planeta composta por uma imensa riqueza natural de biodiversidade. Além disso, possui um alto potencial energético (ATHIAS; OLIVEIRA, 2006), incluindo riqueza de minérios, agropecuária, bens e serviços florestais, três biomas, 40 mil espécies de plantas e mais de 400 mamíferos. É uma região localizada em nove países, entre eles estão: Brasil, Bolívia, Colômbia, Equador, Guiana, Guiana Francesa, Peru, Suriname e Venezuela. O Brasil, especificamente, ampara nessa região aproximadamente 33 milhões de brasileiros, sendo desses 1,6 milhão de indígenas. Todas essas características tornam a região, importante para a nação brasileira (SOUSA; SANTOS; SOUSA, 2016).

A AmB representa cerca de 59% do território nacional abrangendo nove estados: Pará, Mato Grosso, Amazonas, Tocantins, Maranhão, Amapá, Acre, Rondônia e Roraima. Apesar de tanta riqueza, há um paradoxo, que Diniz (2017) chama de paradoxo da Abundância, no desenvolvimento econômico dessa região, tendo em vista ser um contexto que gera menos de 8% do PIB nacional e 39% da população recebe até um salário-mínimo, indicando, dessa forma, uma quantidade considerável de pessoas que se encontram em estado de pobreza (DINIZ, 2017; CASTRO et al., 2018).

Essa pobreza foi negligenciada ao longo do tempo, pelo poder público e instituições privadas, se concentrando mais nas áreas rurais, o que acumulou mais desempregados que não dispõem do mínimo de serviços básicos para sobrevivência como acesso à saneamento, saúde, educação, habitação, segurança etc. (MARCOVITCH, 2011). Devido a esses fatores, a pobreza na região da AmB é entendida como multidimensional, decorrente da exploração de recursos, do extrativismo, da pecuária extensiva e da baixa produtividade, compreendendo uma alta desigualdade social (CASTRO et al., 2018).

Além desses dilemas sociais e ambientais, a Amazônia se tornou uma região ainda mais complexa por dispor de desafios legais e econômicos, como a questão da extensão da floresta amazônica. Com a construção de várias rodovias, abriu-se espaço para ocupação florestal, aumentando o desmatamento da floresta tropical e a perda cultural e de serviços amazônicos (LELES et al., 2020).

De todos esses problemas, o desmatamento ainda é o principal responsável pela degradação do meio ambiente e destruição de recursos naturais por gerar toneladas de gás carbônico e a morte de inúmeras árvores e animais. Entre agosto de 2020 e junho de 2021, foram registrados 8381 km² de desmatamento florestal, principalmente em terras privadas do Pará e Amazonas, sendo esse o maior número desde os últimos dez anos (IMAZON, 2021).

Na tentativa de amenização desses impasses, ao longo do tempo, alguns governos apresentaram um papel fundamental, pois estabeleceram parcerias internacionais e soluções formais estreitas (IORIS, 2016). No entanto, apesar dessas ações, muitas das soluções eram ainda simplistas, comparadas a complexidade do problema, e direcionadas para grupos de fazendeiros, comerciantes e proprietários, o que não resolvia em sua totalidade a situação ambiental, social e econômica (PRATES; BACHA, 2011; IORIS, 2016). Inclusive, nos últimos três anos, vem ocorrendo um déficit em investimentos para o controle do desmatamento, pressões por parte de diversos atores para um alto desenvolvimento econômico e o relaxamento de exigências legais (ATHIAS; OLIVEIRA, 2006; LELES et al., 2020).

Com isso, os problemas aumentaram, como o agravamento da desigualdade social, do deslocamento da população para outros locais, dos conflitos de áreas indígenas, da disfunção familiar, dos problemas de saúde e segurança, dentre outros (IORIS, 2016; IMAZON, 2021).

Frente a esses desafios, várias iniciativas públicas e, principalmente, privadas foram surgindo com o intuito de manter a floresta intacta, e consequentemente melhorar a qualidade de vida dos indivíduos que habitam na região. Os feitos começaram a se dar a partir da introdução de atividades econômicas sustentáveis utilizando de forma benéfica os recursos naturais dispostos na floresta, se distanciando, portanto, de atividades meramente exploratórias (SILVA, 2017).

Em virtude desses últimos acontecimentos, a região da AmB vem passando por transformações marcada especialmente pela interrelação entre outras regiões do país e pela sua inserção no mercado internacional (PRATES; BACHA, 2011), estimulando o surgimento de atividades empreendedoras preocupadas com a biodiversidade e a sustentabilidade socioambiental da região da AmB (FERREIRA; KAETSU; CUNHA, 2020).

Nesse contexto, visando uma economia sustentável, encontram-se instituições empreendedoras denominadas de negócios de impacto, cuja missão consiste em reduzir a desigualdade social, assim como promover maior sustentabilidade ambiental. A quantidade desses negócios na região AmB é crescente. De acordo com a aceleradora Amaz (2020), 211 negócios voltados à conservação da floresta, valorização da biodiversidade e ao desenvolvimento sustentável na Amazônia se inscreveram para participação de aceleração em

2020. Os negócios estão concentrados nos Estados do Amazonas, Pará, Tocantins, Mato Grosso, Amapá e Acre. De acordo com Porro (2019), negócios voltados para essas localidades contribuem para as comunidades locais, especialmente para famílias vulneráveis, que por meio do comércio e da geração de renda, conseguem ter maior qualidade de vida. Com isso, iniciativas empreendedoras nessa região são consideradas protagonistas que cooperam positivamente para geração de valor socioambiental.

5 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Essa seção teve por finalidade descrever os resultados identificados a partir da análise dos casos dos negócios de impacto (NI), a aceleradora e seus parceiros no contexto amazônico. Logo, é apresentada uma breve explanação da aceleradora e pela análise dos objetivos elencados para este estudo.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ACELERADORA AMAZ

A aceleradora de impacto AMAZ surge a partir de uma iniciativa da Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA) que é uma ação coletiva do setor privado lançada em Manaus no ano de 2017 que busca desenvolver práticas voltadas para o desenvolvimento socioambiental da AmB. Para isso, em conjunto com vários atores de diferentes setores da sociedade, constroem, auxiliam e fomentam inovações para a conservação da biodiversidade e das comunidades da região (D18_AMAZ). De acordo com um dos entrevistados a "PPA é uma aliança de empresas, organizações e institutos que juntos estão pensando em soluções para Amazônia, focada em conservar a floresta e gerar renda, qualidade de vida para as comunidades locais" (E20_AMAZ).

A PPA foi idealizada com base na experiência em plataforma coletiva de um parceiro representante do governo internacional dos Estados Unidos junto à grandes empresas alocadas na região da Amazônia. Com a disseminação da ideia, outros parceiros com vasto conhecimento e experiência sobre a região e com valores alinhados à questão socioambiental foram se integrando até formar essa plataforma (D32_AMAZ).

Por meio das suas práticas, a PPA levanta investimentos socioambientais, estimula o desenvolvimento de parcerias, compartilha boas práticas e conhecimentos e ainda cria um ambiente colaborativo para todos os atores envolvidos na solução de problemas socioambientais na Amazônia. A rede já conta com mais de 40 empresas de diferentes portes, instituições filantrópicas, organizações da sociedade civil e parceiros estratégicos e institucionais tanto no ambiente nacional como internacional (D18_AMAZ).

Os grupos de discussões e planejamento das ações da PPA se dividem em quatro grandes eixos temáticos, sendo eles: i) empreendedorismo; ii) bioeconomia; iii) mercados e; iv) territórios. O grupo de empreendedorismo busca meios de estimular o empreendedorismo local inovador por meio de práticas de incubação, aceleração, discussão, laboratórios voltados para startups que solucionem desafios da Amazônia; o grupo de bioeconomia procura oportunidades

de conexão e integração das cadeias produtivas da região; o grupo de mercado desenvolve cadeias que integrem as empresas do mercado local; e o grupo de território desperta o diálogo e o estabelecimento de relações entre diferentes atores, como governo, comunidades e iniciativa privada (D32_AMAZ).

Dentre esses eixos temáticos, especificamente no grupo de empreendedorismo surge então o programa de aceleração da PPA que nasce em 2018 com o intuito de ter uma atuação mais ativa com os NI da Amazônia para que esses negócios possam ter a possibilidade de dimensionar a economia na região a partir da valorização de recursos naturais e comunidades locais, ribeirinhas, indígenas, quilombolas e agricultores familiares, lutando contra o desmatamento e o uso de recursos de forma predatória (D31_D24_E20_AMAZ). Ou seja, "buscam empresas amazônicas caracterizadas por novos modelos de uso sustentável da floresta, capazes de desenvolver cadeias de valor atreladas à conservação florestal e geração de renda" (D1_AMAZ).

É considerado um programa único no Brasil por estar na região Norte e pelo foco nas demandas e realidades regionais da floresta amazônica. Venceu o quarto desafio de incubação e aceleração de impacto da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), apresentando-se em primeiro lugar no quesito melhor programa de aceleração da região Norte (D31_AMAZ).

O programa também obteve o segundo lugar na Chamada de Soluções Inovadoras SDSN (Soluções para o Desenvolvimento Sustentável) e ainda foi selecionado pelo FIIMP (Fundações e Institutos de Impacto) como uma das seis organizações intermediárias do ecossistema de impacto que apoiam o desenvolvimento de negócios a receber apoio técnico e financeiro (D25_AMAZ).

Durante esses quatro anos de atuação, o programa já lançou três chamadas aos NI voltados para região da AmB, porém a terceira ainda está em andamento, não sendo foco da presente pesquisa. Em relação às duas primeiras, cada chamada representou um ciclo de aceleração (Ciclo I e Ciclo II), sendo que cada um contou com a participação de 15 negócios, ou seja, já obteve no seu portfólio 30 negócios acelerados. No ciclo de 2019, 81 negócios se inscreveram, enquanto no ciclo de 2020, 201 negócios participaram da seleção, havendo assim um aumento expressivo de um ano para outro (D18_AMAZ). Após a aceleração das 30 startups, as premiações e o reconhecimento pelo trabalho realizado, o programa de aceleração evoluiu para uma aceleradora de impacto, sendo, portanto, intitulada de AMAZ aceleradora. A AMAZ é coordenada pelo IDESAM e conta com parceiros estratégicos e fundadores (Fundo Vale,

Instituto Humanize, Instituto Clima e Sociedade - ICS, Fundo pela Amazônia, PPA, e Good Energies) que são denominados nesse estudo como apoiadores.

A aceleradora forneceu durante esses dois ciclos diversos benefícios aos negócios, tais como mentorias individuais; *workshops*; serviços personalizados e sob demanda apoio jurídico, contábil, técnico e de marca; espaço de *coworking*; bolsas de estudos; conexões entre negócios e parceiros estratégicos; e visibilidade. Os negócios mais avançados passaram por *picths* e rodadas de investimentos obtendo a oportunidade de ter acesso a investidores de impacto de forma mais rápida. No ano de 2019, no Ciclo I, quatro negócios receberam 1,1 milhão de investimento, enquanto outras quatro receberam 60 mil, ou seja, 15 mil cada uma (D17_AMAZ). No ano de 2020, no Ciclo II, oito negócios receberam ao todo R$ 4,8 milhões de reais (D29_AMAZ). Portanto, por meio do programa já foram investidos cerca de R$ 6 milhões de reais em 12 startups e NI socioambiental (D29_AMAZ).

Em específico no Ciclo II, mesmo durante a pandemia, a AMAZ não parou, se adequou e continuou com suas atividades de forma remota. Inclusive, criaram um plano de ação para auxiliar esses negócios em um momento difícil para o mercado, economia e saúde pública, em que houve paralização de atividades e queda de vendas. Diante dessa situação, a aceleradora junto aos seus parceiros ofereceu:

> "Aumento de vendas e receitas, por meio de parcerias que potencializem comércio online, compras institucionais e campanhas; Programa de mentorias e rede de apoio, buscando qualificar os negócios em áreas como estratégia comercial, gerenciamento de crise, estruturação de negócios e desenvolvimento pessoal; Revisão de investimento, com flexibilização do cronograma de pagamentos de empréstimos revisão do plano de uso de recursos e remodelagem financeira para os próximos meses; Apoio à logística, com oferecimento de soluções de distribuição, parcerias com empresas de transporte e frete coletivo; Fundo emergencial de capital de giro, com aportes de R$ 10 mil a R$ 20 mil, como doação ou empréstimo a juro zero" (D14_P5).

Cabe ainda destacar que mesmo após a finalização das turmas de aceleração, os negócios continuaram fazendo parte da rede e participando das atividades realizadas pela aceleradora. Tal entendimento pode ser observado no seguinte extrato: "Mesmo com o fim do programa de aceleração, para gente ele continua, assim, sendo um parceiro muito importante. [...] Fomos chamados para grupos de trabalhos, blogs. Então, tem projetos que a gente está desenvolvendo em paralelo" (E4_NI-B). Portanto, geralmente as relações construídas pelos negócios junto a AMAZ não finalizam mesmo quando acaba o programa de aceleração.

Além disso, a AMAZ possibilitou o estabelecimento de várias relações interorganizacionais entre diferentes atores do ecossistema junto aos NI acelerados, sendo inclusive esse um dos objetivos da aceleradora. Essas conexões são consideradas positivas,

tendo em vista a dificuldade que esses negócios da região da AmB possuem em se relacionarem com outras instituições, sobretudo de outras regiões do Brasil (D4_NI-B).

A partir dessas relações, os negócios acelerados conseguiram se perceber dentro do ecossistema de impacto (sensação de pertencimento) e a sentirem que são importantes para o fortalecimento desse movimento (D4_NI-B). De acordo com o que foi citado em um dos documentos analisados "O programa de aceleração da AMAZ fortalece muito os laços entre as pessoas que atuam na Amazônia, e todos juntos vão muito mais longe e mais forte" (D25_AMAZ). Portanto, essas conexões encorajaram e potencializaram a força dos NI acelerados para essa região.

A rede criada pela AMAZ é composta por apoiadores e parceiros, que passaram inicialmente por uma análise no qual o principal critério consistia no interesse e alinhamento a questão socioambiental e a causa amazônica. Alguns deles se voluntariaram e outros foram convidados, mas no geral, a maior parte não obteve benefícios financeiros diretos por contribuírem com seus serviços. Logo, os parceiros e apoiadores se vinculavam ao programa porque acreditavam no propósito e na força coletiva existentes em estar promovendo algo positivo à sociedade e ao meio ambiente (E22_AMAZ).

Essa rede de apoiadores e parceiros da aceleradora estão inseridos em três diferentes setores. O primeiro representado pelo setor público por meio de uma agência do governo internacional; o segundo representado pelo setor privado por meio da participação de mais de 40 pequenas, médias e grandes empresas; e o terceiro representado por organizações sem fins lucrativos (organizações da sociedade civil e organizações não governamentais). Além das organizações imersas nesses três setores, deparou-se com aquelas que não se identificam como pertencentes estritamente a uma delas, como os NI, os investidores de impacto e os *blinded finance*, por buscarem sustentabilidade financeira, e em alguns casos retorno financeiro, ao mesmo passo em que dispõem de uma missão social.

Cabe destacar que nem todos eles se relacionaram diretamente com os NI, por serem parceiros estratégicos, institucionais, apoiadores da causa ou investidores. Porém, contribuíram direta e indiretamente para o fortalecimento, escalabilidade e maior geração de impacto social dos negócios acelerados.

Assim, a partir de tais considerações e por meio da lente teórica do processo de TCI (Transferência de Conhecimento Interorganizacional), foco da presente pesquisa, observou-se a atuação da AMAZ como intermediária desse processo com o objetivo de conectar os NI acelerados com outros atores organizacionais de diferentes setores, além de promover ações e apoios voltados a esses negócios. No entanto, a partir da análise, ficou evidente que nem todos

os parceiros contribuíram efetivamente com conhecimento, pois embora alguns troquem ou compartilhem, não havia uma TCI de forma explícita.

Dessa forma, a próxima seção dedicou-se a caracterização daqueles atores que de fato estiveram envolvidos no processo de TCI junto aos negócios acelerados.

5.2 ATORES ORGANIZACIONAIS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL

Os atores organizacionais envolvidos no processo de transferência do programa de 5 foram a equipe da aceleradora AMAZ, que atuou como intermediária, os parceiros-fonte e os NI acelerados. Portanto, nessa seção, cada um desses atores foi descrito a partir de sua caracterização e do papel que desempenhou durante o processo de TCI.

5.2.1 AMAZ

A aceleradora AMAZ, coordenada pelo IDESAM, lidera e organiza as atividades do programa. A equipe que coordena e atua na AMAZ pertence a área de Aceleração e Novos Negócios do IDESAM, sendo formada por nove pessoas: o diretor executivo, responsável pela gestão institucional; o coordenador estratégico, responsável pela gestão de investimentos e aceleração; dois analistas de investimentos que acompanham os negócios investidos e um que faz o monitoramento mensal; o coordenador que faz a ponte entre os negócios e a estruturação da jornada; uma pessoa que conduz as operações e desenvolvimento de negócios; uma pessoa responsável pelas finanças e operações e uma pessoa específica na área de comunicação (E20).

De acordo com E20, essa equipe coloca em prática todas as ações, gerenciando e organizando as capacitações, assessorias e investimentos. Além disso, elabora a chamada e faz a gestão de todo o processo de seleção, tendo o contato direto com os parceiros-fonte e os NI. Portanto, é considerado o ator intermediário dessas relações, que a partir dos contatos frequentes, tanto transfere conhecimento de modo informal aos envolvidos, como também intermedia as relações e as ações. (E20_AMAZ; E21_AMAZ).

5.2.2 Parceiros-Fonte

Dos parceiros envolvidos no programa de aceleração da AMAZ, nem todos participaram de fato da TCI, pois contribuíram mais com trocas, conversas informais, aprendizados,

prestações de serviços, aplicação de capital, dentre outros. Esses estabeleceram laços mais fracos, o que é natural de toda e qualquer relação, dependendo do objetivo que se propõe estabelecer. Portanto, não se configuraram em uma TCI, mas sim em um possível compartilhamento ou até em uma relação mais informal, pois a transferência é mais estruturada, envolve idas e vindas e uma conscientização maior do processo.

Com base nisso, observou-se que os parceiros que mais tiveram participação constante em termos de conhecimento, foram aqueles que colaboraram no programa de capacitação da aceleradora, sendo denominados no presente trabalho de parceiros-fonte. A presente pesquisa conseguiu contato com seis desses atores que são entidades de natureza privada, mas que possuem as suas particularidades em termos de missão, interesses e distribuição de lucros (organização da sociedade civil, NI e empresas tradicionais). Nessa relação, o recurso principal envolvido era o conhecimento, pois todos esses atores participaram como parceiros-fonte seja nas rodadas de conexão, *workshops*, mentorias e/ou treinamentos. Desse modo, eles foram denominados de P1, P2, P3, P4, P5 e P6. A caracterização de tais parceiros se encontram apresentados na sequência.

O parceiro 1 (**P1**) foi criado em 2014, sendo reconhecido como uma empresa tradicional de pequeno porte que trabalha com ciclos de aprendizados para empresas e participantes avulsos com o intuito de revelar seus potenciais proporcionando espaços de revolução individual e coletiva. Possui uma rede de profissionais composta por 15 pessoas que facilita processos sistêmicos para pessoas, grupos e organizações que ousam provocar em si mesmos profundas transformações. Além disso, desenvolve processos educacionais em formatos personalizados conduzidos por especialistas em diversas ferramentas e metodologias de desenvolvimento humano e profissional (D1_P1).

Realiza trabalhos com temas ligados ao universo empreendedor, como "*Design Thinking, Lean Startup*" e "Comunicação Não Violenta (D2_P1). No programa de aceleração da AMAZ, por exemplo, atuou com a realização de *workshop* e facilitação para os NI com o tema de *marketing* e comercialização somente no ciclo de 2019 (E25_P1).

O parceiro 2 (**P2**) foi criado em 2015, sendo reconhecido como um NI por ter como missão desenvolver e capacitar organizações, sistemas e lideranças necessárias para enfrentar os principais desafios coletivos da atualidade. Capacita e treina NI por acreditarem que eles são um dos mecanismos para solucionar esses problemas. A partir disso, trabalha com três pilares: NI socioambiental; estratégia e inovação organizacional; e redes e sistemas *multi-stakeholders*. Para desenvolver esse trabalho contam com equipe composta por 13 pessoas (D2_P2).

Especificamente na AMAZ, atuou de diversas formas, seja na estruturação do programa nos ciclos 2019 e 2020, como também com capacitações nas jornadas, conduzindo alguns módulos e acompanhando o desenvolvimento dos negócios acelerados (E20_AMAZ).

O parceiro 3 (**P3**) foi criado em 2011, sendo reconhecido como um NI por ser uma empresa B e por trabalhar em ampliar e qualificar o impacto social positivo de organizações, ecossistemas, redes e alianças. A empresa faz isso apoiando organizações de diferentes setores, tamanhos e temáticas na tomada de decisões com base em evidências, no planejamento e articulação e na solução de problemas complexos. Trabalha com avaliação de impacto, sistema de monitoramento, planejamento estratégico, teorias da mudança, diagnósticos sociais e estudos e sistematizações. Atua nos 23 estados brasileiros e em 6 países da América Latina nas áreas de educação, assistência social, direitos humanos, cultura e NI e contam com 14 pessoas na sua equipe (D2_P3).

Especificamente na AMAZ, participou do ciclo 2019 e 2020, ajudando os negócios a pensar em indicadores socioambientais e sintematização do modelo C e de monitoramento. Além disso, contribuíu com o replanejamento do programa e ainda colabora com o desenvolvimento de uma plataforma de monitoramento e visualização de dados (E27).

O parceiro 4 (**P4**) foi fundado em 2008, sendo reconhecido como uma organização social de interesse público (OSCIP*) pioneira no desenvolvimento de soluções financeiras para impacto social e na análise da performance socioambiental de empresas e instituições financeiras. É responsável pelo desenvolvimento dos Contratos de Impacto Social no Brasil, pela gestão de Programas Territoriais e pela gestão de Fundos Filantrópicos (FF) e Fundos Socioambientais Rotativos (FSR), a partir dos quais são realizadas Doações, Empréstimos, Garantias ou Investimentos Socioambientais para organizações e NI com ou sem fins lucrativo. Esse trabalho é realizado por uma equipe composta por mais de 80 colaboradores (D10_P4).

Em relação à atuação do **P4** na aceleradora AMAZ e com os NI acelerados, ele teve dois tipos de atuação no ciclo de 2019 e 2020, o de investimento direto nos negócios e o de capacitação. Então, a empresa conduziu, por exemplo, uma oficina de análise financeira, indicadores financeiros e gestão financeira para os negócios acelerados (E20).

O parceiro 5 (**P5**) é um parceiro especializado no setor de comércio eletrônico, fundado em 1999, reconhecido por ser uma empresa tradicional de grande porte. A companhia opera em 19 países, possibilitando a venda e a compra de produtos das mais diversas categorias, obtendo mais de 5 milhões de usuários ativos em 2016 somente no Brasil. Esse trabalho é realizado pela equipe composta por mais de quatro mil colaboradores.

O **P5** atuou na AMAZ nos ciclos de 2019 e 2020 de duas formas: primeiro na promoção de venda online de produtos da biodiversidade amazônica na sua plataforma, em que estão disponíveis em uma categoria específica de produtos sustentáveis; segundo no apoio e capacitação dos empreendedores no sentido de eles entenderem melhor esse nicho de comércio eletrônico e de aproveitarem para ampliarem suas vendas (D1_P5).

O parceiro 6 (**P6**) foi criado em meados de 2012, sendo reconhecido com uma empresa de pequeno porte que trabalha com consultorias voltada para empresas que geram impacto, dispondo de uma equipe de quatro consultores. Ou seja, apoiam o desenvolvimento de pessoas e organizações que buscam gerar impacto social positivo. Além disso, acreditam que espaços de reflexão sobre a própria prática são essenciais para construir melhores decisões, e caminhos com mais sentido e potência (D1_P6).

Eles trabalham com diversas temáticas que podem contribuir com as iniciativas sociais como modelo de negócios, planejamento e estratégia, teoria de mudança, processo e gestão, identidade, governança, crise e mediação de conflitos e desenvolvimento de equipe (D1_P6). Dessa forma, a atuação de P6 no programa de aceleração foi somente no ciclo de 2020 com o propósito de proporcionar uma imersão reflexiva com os NI a fim de que eles pudessem se conhecer, trazendo um olhar mais humano e de autoconhecimento (E24_P6, E20_P6).

A partir da descrição e da explanação sobre a atuação dos parceiros fonte que participaram de forma ativa no processo de TCI analisado, elaborou-se o Quadro 7 que apresenta uma síntese geral (serviço, ano de fundação, quantidade de funcionários, atuação e ciclo de participação).

QUADRO 7: QUADRO SÍNTESE DOS PARCEIROS-FONTE QUE PARTICIPARAM COMO FONTE DO PROCESSO DE TCI

PARCEIROS-FONTE						
Membros Parceiros	**Descrição**	**Ciclo**	**Natureza Jurídica**	**Atuação na AMAZ**	**Ano de fundação**	**Quantidade de funcionários**
P1	Desenvolvem processos para pessoas, grupos e organizações que ousam se transformar profundamente.	Ciclo 2019	Empresa tradicional de pequeno porte	Capacitação	2014	15 pessoas
P2	Trabalha a estratégia e a inovação com foco em desenvolver as organizações, sistemas e lideranças necessárias para enfrentar os principais desafios coletivos da atualidade.	Ciclo 2019 e 2020	Negócio de impacto social	Estratégia do programa e capacitação	2015	13 pessoas
P3	Empresa B e trabalham por meio de consultorias para ampliar e qualificar o impacto social positivo de organizações, ecossistemas, redes e alianças.	Ciclo 2019 e 2020	Negócio de impacto social	Estratégia do programa e capacitação	2011	14 pessoas
P4	Pioneira no desenvolvimento de soluções financeiras para impacto social e na análise da performance socioambiental de empresas e instituições financeiras.	Ciclo 2019 e 2020	OSCIP (Organização da sociedade civil de interesse público)	Investimento, monitoramento financeiro, capacitação e treinamento	2008	Cerca de 84 pessoas
P5	Empresa de tecnologia que oferece soluções de comércio eletrônico para que pessoas e empresas possam comprar, vender, pagar, anunciar e enviar produtos por meio da internet.	Ciclo 2020	Empresa tradicional de grande porte	Prestação de serviço e capacitação	1999	Cerca de 4 mil colaboradores
P6	Empresa de consultoria que apoia o desenvolvimento de pessoas e organizações que buscam gerar impacto social positivo.	Ciclo 2020	Empresa tradicional de pequeno porte	Capacitação	2012	Quatro pessoas

Fonte: A autora (2021)

Portanto, com base no Quadro 7 é possível observar que três deles participaram dos dois ciclos de aceleração (2019 e 2020), enquanto um participou somente do Ciclo I e um participou somente do Ciclo II (2020). Todos eles possuem natureza privada, ou seja, foram criadas por entidades privadas, porém possuem algumas particularidades quanto a missão e distribuição de lucros. O P1 e o P6 são empresas tradicionais de pequeno porte que visam lucro, igualmente o P5, que porém se enquadra em uma empresa de grande porte. Apesar de serem empresas tradicionais, possuem uma preocupação com a questão socioambiental.

O P2 e o P3 são NI, tendo em vista que possuem missão social, ao mesmo passo que visam a sustentabilidade financeira, inclusive, o P3 possui o certificado de Empresa B. Por fim, o P4 é uma organização de sociedade civil de interesse público, ao qual dispõe de uma missão social, mas não possui fins lucrativos. Todos esses parceiros participaram como fonte do processo de TCI, repassando o seu conhecimento sobre suas áreas de atuação aos NI acelerados.

5.2.3 Negócios de impacto

Os negócios de impacto (NI) foram divididos em dois grupos, tendo em vista que a aceleradora AMAZ já realizou dois ciclos, um em 2019 e outro em 2020. Em cada ciclo, 15 negócios foram acelerados, resultando em 30 até o momento. Para entender sobre a experiência a partir da visão desses negócios, dez deles foram escutados, sendo cinco de cada ciclo. Com base nisso, essa seção dedicou-se a descrever e caracterizar o perfil dessas dez empresas participantes do estudo que foram denominadas no trabalho por meio dos seguintes códigos: NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E, NI-F, NI-G, NI-H, NI-I e NI-J. Essa apresentação se divide em breve descrição de cada negócio por ciclo e, na sequência, pelo Quadro 8 com as caraterísticas e dados de cada negócio

NI participantes do Ciclo I

NI-A

O NI-A foi fundado em 2009 na cidade de Belém-PA por duas sócias, sendo uma economista, responsável pelo comercial e logística e a outra com formação em relações internacionais, responsável pela administração financeira. Tudo se iniciou quando a economista, recebeu uma proposta para criar uma cadeia de fornecimento de açaí para uma grande empresa multinacional, uma vez que ela possuía experiência em estratégias de

fornecimento na Amazônia. Após essa experiência, ela convidou a outra sócia para empreenderem juntas nesse mesmo ramo de cadeia de distribuição na região, já que percebia alguns gargalos nesse mercado.

A pouca variedade de sabores brasileiros disponíveis na Europa, o baixo comprometimento com a sustentabilidade e conservação da biodiversidade da floresta, a baixa comercialização de produtos típicos da Amazônia para o exterior e a expertise de uma das sócias com o comércio internacional levaram-nas a criarem o NI-A. O serviço principal seria exportar comercialmente produtos florestais não-madeiros, de origem não-animal, orgânicos, de base renovável fornecidos por comunidades locais da Amazônia (D1_NI-A). Assim, a empresa faz a ligação entre as comunidades da Amazônia com o mundo por meio da venda de bens e serviços florestais, uma vez que os produtores têm o conhecimento sobre a produção e manutenção do ecossistema e a empresa tem os requisitos técnicos do que o mercado precisa.

Por meio da consolidação de laços entre os povos tradicionais da região e a indústria, e contando atualmente com 15 colaboradores, o NI-A desenvolveu um portfólio de 50 produtos orgânicos de 25 espécies amazônicas e exporta para mais de 60 países incluindo o açaí que representa 60% da sua comercialização, e subprodutos, polpas congeladas, óleos e manteigas cosméticas (D1_D4_D9_NI-A). Após exportação, o produto é embalado e etiquetado na Europa em sacos bio-compostáveis certificados feitos com amido orgânico e folha de celulose transparente, somente materiais livres de petróleo (D12_NI-A)

Dessa forma, essas ações do NI-A estão ligadas diretamente à 5 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) como fome zero e agricultura sustentável; trabalho decente e crescimento econômico; erradicação de pobreza; cidades e comunidades sustentáveis; consumo e produção responsáveis (D1_NI-A).

Com isso, NI-A gera valor socioambiental, uma vez que busca conservar a floresta, gerar renda para as comunidades por meio de um relacionamento de longo prazo, trabalhar com o comércio ético e justo, valorizar os produtos locais, apoiar os produtores com capacitações técnicas, desenvolver cadeias produtivas sustentáveis, valorizar a Amazônia por meio de suas tradições e saberes, respeitar o calendário produtivo e possuir um modelo de negócio que gera bem-estar para as pessoas, planeta e meio ambiente (D8_D4_NI-A).

Em especial às capacitações técnicas, NI-A fornece cursos de boas práticas aos produtores das comunidades locais com assuntos voltados para o manejo florestal, a qualidade da floresta e a qualidade do produto. Nessas capacitações, também promovem discussões acerca de questões sociais, direitos humanos, gênero, trabalho infantil e trabalho escravo (E2_NI-A; E3_NI-A). Assim, já contribuiu economicamente para a vida de 400 mil famílias.

Cabe ainda destacar que mesmo com a situação da pandemia gerada pela disseminação do vírus COVID-19 por todo o planeta, a empresa manteve contato remoto e apoio às comunidades, com um plano de atividades emergenciais voltado para a gestão e revisão de documentos técnicos, valorizando a segurança tanto da equipe de campo quanto dos produtores (D8_NI-A).

Essa preocupação com a questão socioambiental, levou a empresa a ser referência na região norte do Brasil de empreendedorismo social por meio da consultoria estratégica de criação de cadeias para grandes empresas. Em 2019, foi reconhecida com Empresa B, ou seja, negócios que, além do lucro, visam melhorar o mundo e no mesmo ano se inseriu na plataforma do Pipe Social, lista de NI do Brasil (D8_NI-A).

NI-B

O NI-B foi fundado em 2014 na cidade de Belém-PA por dois sócios, um formado em administração e publicidade e o outro em direito. A história começa com a avó de uma das sócias e depois com o seu pai, uma vez que eles fundaram um restaurante de cozinha paraense que ficou conhecido nacionalmente por apresentar os sabores do Pará de forma inovadora. Isso despertou atenção do mercado local e da própria imprensa nacional. O pai começou a viajar para outras regiões e a ser convidado para eventos e cursos de gastronomia, até que decidiu criar um festival de comidas típicas da Amazônia, despertando o interesse das pessoas em adquirirem os ingredientes locais, como tucupi e o jambu, que eram utilizados nas preparações dos pratos. Foi a partir disso que a oportunidade de vender esses produtos considerados exóticos, mesmo que de forma complementar, começou a ser percebida (E5_NI-B).

Com o passar dos anos os produtos gastronômicos da Amazônia foram se tornando uma atração, o que aumentou a demanda, abrindo a oportunidade de um nicho de negócio. Foi quando, a atual fundadora de NI-B decidiu abrir o empreendimento juntamente ao seu outro sócio revendendo e comercializando esses itens culinários, e também, criando algumas receitas e reproduzindo receitas familiares, como o doce de cupuaçu, a geleia de pimenta, o molho de tucupi preto, dentre outros, sendo todos 100% naturais e produzidos por comunidades e pequenos produtores (D7_NI-B).

Os poucos fornecedores dispostos a atender a demanda nacional por produtos da região amazônica, o baixo envolvimento com os fornecedores locais, a desvalorização ao bioma amazônico e o desconhecimento em relação a culinária típica das próprias pessoas da região levaram à criação desse negócio. Para atuarem no ramo, desenvolveram duas linhas de atuação:

a comercialização de produtos mais brutos, que são produzidos pelas comunidades locais, e outra linha desenvolvida pelo próprio negócio como as geleias e os temperos, sendo a matéria-prima também fornecida por agricultores familiares.

Assim, no total possuem cerca de 30 fornecedores, dos quais 14 são produtores da agricultura familiar. Os produtores são selecionados pela qualidade de seus produtos e o potencial de crescimento deles. Além disso, o NI-B apoia esses produtores com iniciativas de capacitação, acesso a tecnologias e orientação para melhoria na padronização do produto. As capacitações são realizadas de acordo com a demanda, algumas sobre questão ambiental, como por exemplo, descarte de resíduos, e outras voltadas ao estímulo da comunidade (D7_NI-B).

Em relação à comercialização dos produtos, o NI-B possui três canais de vendas: primeiro para restaurantes; segundo para pontos físicos de terceiros como empório e supermercados; e terceiro pelo *e-commerce* na qual fazem venda direta para o consumidor (E5). Por meio desses canais de vendas, conseguem alcançar 21 estados brasileiros e aproximadamente 250 pontos de venda ou restaurantes. Esse crescimento está levando NI-B a estreitar relações com o comércio exterior (D5_NI-B).

Dessa forma, essas ações do NI-B estão ligadas diretamente à 4 dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável, tais como: trabalho decente e crescimento econômico; indústria, inovação e infraestrutura; consumo e produção responsáveis; e parcerias e meios de implementação. Com isso, NI-B gera valor socioambiental uma vez que busca: melhorar a qualidade de vida dos agricultores familiares e produtores locais; valorizar a cultura e gastronomia da região amazônica; gerar renda a comunidades rurais e ribeirinhas; desenvolver a cadeia produtiva por meio do comércio justo; e acompanhar indicadores de impacto socioeconômico para as famílias impactadas (D8_NI-B).

NI-C

O NI-C foi fundado em 2009 na cidade de Belém-PA por duas sócias, a mãe que cuida da produção e a filha responsável pela comunicação e comercialização. No entanto, tudo começou com a mãe que criava três filhos sozinha e decidiu vender roupas e peças de crochê (colares, joias e acessórios) para vender. Algumas das peças eram produzidas por ela, outras eram customizadas. De acordo com a filha, a mãe sempre foi criativa e gostava de produzir peças diferentes, porém não fazia com tanta frequência, pois a venda de roupas consumia a maior parte do tempo. Foi quando, em 2009 definiu que iria se dedicar somente a produção desses colares e acessórios e então formalizou junto a filha o NI-C (E6_NI-C).

Porém, por trás da fundação da NI-C, havia problemas regionais que levaram ao questionamento das sócias, como a não valorização da riqueza da Amazônia e a não valorização ao pertencimento da terra. Todas essas questões mexiam com seus valores, e as levou em 2015 a utilizarem o látex, direto da Amazônia, na produção das joias, tendo como pano de fundo comunidades da região local (E6_NI-C).

Atualmente, NI-C tem uma produção familiar que oferece ao mercado acessórios artesanais finos e diferenciados como colares, carteiras, pulseiras, brincos e outros adornos e adereços. Os fios, tecidos e materiais reutilizáveis, com os quais são criadas e produzidas as peças exclusivas, são feitos com matéria prima vinda da floresta Amazônica. Essa matéria prima chega por meio de parcerias com a comunidade ribeirinha de Pedra Branca, sendo que 50% do valor das vendas é destinado a essas famílias parceiras, uma vez que elas são vistas como cocriadoras na missão de empreender a favor da sociobiodiversidade (D7_NI-C). Assim, junto a essas famílias, a NI-C adota um processo de manejo sustentável que já foi certificado pelo *Amazon Rainforest Wild Rubber* (D8_NI-C).

A coleção possui 22 produtos, em que atendem o mercado B2C, a partir de dois canais de vendas: pontos de venda físicos e e-commerce (E6_NI-C). No entanto, a perspectiva é também de se tornarem B2B, revendendo para outras empresas a fim de escalarem o negócio e aumentarem consequentemente o impacto socioambiental gerado.

Dessa forma, essas ações de NI-C estão ligadas diretamente à 3 dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável, tais como: igualdade de gênero; trabalho decente e crescimento econômico; e cidades e comunidades sustentáveis. Com isso, o NI-C gera valor socioambiental uma vez que busca: criar uma moda que valoriza a economia da floresta; gerar renda para as comunidades; preservar a biodiversidade; valorizar e resgatar à cultura local (D2_NI-C); reduzir impactos negativos da indústria têxtil (poluição e trabalho escravo) por meio de uma moda sustentável (D10_NI-C); aumentar a conscientização sobre o verdadeiro custo da moda e seu impacto; e valorizar o protagonismo feminino com a inserção das mulheres da comunidade na cadeia produtiva (D7_NI-C).

NI-D

O NI-D foi fundado em 2013 na cidade de Manaus-AM por dois sócios da área de tecnologia e informática. Os dois eram professores de ensino técnico e perceberam o quanto os alunos tinham dificuldades de aprendizagem por terem tido um ensino básico frágil. Esses estudantes saiam do curso ainda com muitas fragilidades, foi quando um dos sócios passou pela

experiência de trabalhar conteúdos de robótica com adolescentes dessa mesma escola. No período de quatro a cinco meses, de acordo com o fundador, a curva de aprendizagem apresentou-se mais alta que a dos adultos. Mas o ponto decisivo foi quando ele entrou como voluntário em uma escola municipal de Manaus e aos sábados ensinava de 8 a 9 crianças matemática, robótica e tecnologias. Esse ponto foi crucial para despertar a atenção de abrir uma escola de robótica voltada para crianças e adolescentes com a finalidade de poder minimizar esses gargalos na vida adulta (E9_NI-D).

Então, eles abriram a primeira salinha, inicialmente com nove bolsistas, uma vez que havia também a preocupação de auxiliar também crianças que não possuía condições de pagar o curso de robótica. O NI-D, desse modo, conta com estudantes pagantes e estudantes bolsistas. Além desse interesse em contribuir com as crianças de baixa renda, muitos dos projetos criados pelo NI-D também são voltados para questões sociais (E9_NI-D).

Assim, foi a percepção do maior grau de aprendizagem das crianças, a relevância de contribuírem para a inserção social de crianças hipossuficientes de escolas públicas, a dificuldade de aprendizagem de adultos no que diz respeito aos temas de tecnologias e inteligência artificial e a visualização das demandas sociais que levaram a constituição do que representa hoje o NI-D (E9_NI-D).

A equipe, composta por 16 colaboradores, utiliza metodologias ativas que valorizam o protagonismo do aluno. Durante os cursos, os alunos também aprendem sobre empreendedorismo de impacto e como usar a tecnologia para promover mudanças positivas na sociedade a fim de contribuir para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (D4_NI-D).

Dessa forma, essas ações de NI-D estão ligadas diretamente a 3 dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável, tais como educação de qualidade; trabalho decente e crescimento econômico; indústria, inovação e infraestrutura e redução das desigualdades. Com isso, o NI-D gera valor socioambiental uma vez que busca: resolver problemas reais por meio da tecnologia; educar alunos de baixa renda para que possam ter novas oportunidades na área de robótica e empreendedorismo; e conscientizar os alunos da importância do uso da tecnologia para promoção de mudanças positivas na sociedade e no meio ambiente (D4_NI-D).

Essa preocupação com as questões sociais levou o NI-D a não parar suas atividades na pandemia funcionando de forma remota e a não demitir nenhum dos seus colaboradores. Além da atividade educacional, foram produzidos nesse período equipamentos de proteção individual, como *face shields* para doação aos profissionais de saúde. Quando o maior varejista

da região soube que eles estavam produzindo e doando esses equipamentos de proteção, decidiu comprá-los da NI-D, tornando-os então uma das fontes de faturamento da escola (E9_NI-D).

NI-E

O NI-E foi fundado em 2009 na cidade de Belém-P5, fruto do trabalho de uma ONG que trabalha diretamente na Amazônia desde 1998, especificamente com áreas rurais normalmente carentes. Essa ONG trabalhava com diferentes frentes, projetos e produtos da região, como mandioca, açaí e mel. Dentre esses produtos, havia o mel de abelha sem ferrão, que são abelhas endógenas nativas da Amazônia, pouco compreendidas e valorizadas. O mel era beneficiado pelas comunidades que compartilhavam do mesmo espaço com as abelhas, porém não havia um ajuste de preços e um apoio coletivo que permitisse uma maior comercialização, sendo que as demandas comerciais não paravam de aumentar.

Então, a ONG percebeu que soluções de escoamento e comercialização de redes curtas não estavam mais conseguindo atender as demandas, e optaram por formalizar essa produção agroalimentar para que ela acessasse mercados mais formais e redes mais longas. Eles possuíam financiamento para o período de 2014 a 2018, o que também os incentivou a buscar uma maior formalização desses processos de produção e comercialização do mel, uma vez que o produto tinha todos os aspectos requeridos em termos ambientais e fitossanitários junto ao Ministério da Agricultura (E7_NI-E).

Portanto, ao observar a necessidade de criar iniciativas em áreas rurais, com povos e comunidades tradicionais da Amazônia e fazer funcionar uma rede de 200 famílias produtoras de mel de abelhas nativas (sem ferrão), distribuídas em diferentes regiões amazônicas, muitas delas isoladas, a ONG decidiu criar um negócio com a missão de intermediar a produção de mel que vem dos indígenas, quilombolas e de outras comunidades para o mercado consumidor (E7_NI-E).

O NI-E é responsável por comprar a safra dos produtores rurais e encaminhar o mel a uma fábrica de Belém para beneficiamento e envaze das embalagens antes da venda final. Com isso, a empresa cuida da compra, logística, beneficiamento, selo de inspeção federal, venda e pós-venda. Esse selo possibilita a venda em todo o território nacional e internacional. Portanto, além de comercializarem o mel, ainda capacitam os agricultores familiares a se tornarem independentes.

Dessa forma, essas ações do NI-E estão ligadas diretamente a 4 dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável, tais como: erradicação de pobreza; fome zero e agricultura

sustentável; igualdade de gênero; e consumo e produção responsáveis. Com isso, o NI-E gera valor socioambiental uma vez que busca: proporcionar renda a agricultores familiares, indígenas, quilombolas e povos tradicionais da Amazônia; promover polinização agroflorestal, restauração ecológica e diminuição do desmatamento; conservar a biodiversidade; e promover capacitação e acompanhamento direto com os produtores.

NI participantes do Ciclo II

NI-F

O NI-F foi fundado em 2018 na cidade de Belém-PA por três sócios, um engenheiro agrônomo, outro gastrônomo e um administrador. A história se inicia quando o engenheiro agrônomo ao ir em uma panificadora com a filha, percebe que não havia sucos com sabores típicos da região da Amazônia. Isso o deixou desconfortável, o levando a chamar o outro sócio, gastrônomo e chefe de cozinha para empreender junto a ele no ramo de sucos com sabores típicos da região. Um tempo depois juntaram-se ao terceiro sócio para os ajudar nessa jornada (E10_NI-F).

Portanto, ao observarem a não valorização dos produtos da Amazônia, decidiram criar uma indústria de sucos com sabores regionais que gerasse impacto ambiental positivo a partir de sistemas agroflorestais com a participação da agricultura familiar. Eles compravam a matéria-prima desses agricultores, para depois produzirem a partir da fórmula que haviam criado. Em seguida, enviavam a produção para ser envazada com uma empresa terceirizada (E10_NI-F).

Atualmente, o NI-F possui seis colaboradores e produz sucos de frutas totalmente naturais com frutas tropicais como acerola, goiaba e abacaxi e amazônicas como cupuaçu, taperebá, bacuri e buriti, comercializados em embalagens de 300 ml e 900 ml em 70 pontos de venda somente em Belém e Ananindeua (D1_NI-F). No entanto, a perspectiva é que expandam para outras regiões do Brasil como Fortaleza, São Paulo, Recife e Brasília (D2_NI-F).

A empresa possui uma preocupação interna quanto as questões socioambientais uma vez que buscar construir uma relação instrutiva e inclusiva com a sua cadeia produtiva a fim de produzir os sucos alinhados com a preservação ambiental. Dessa forma, essas ações estão ligadas a 3 dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, tais como erradicação da pobreza; indústria, inovação e infraestrutura e ação climática. A partir disso, observa-se a geração de valor socioambiental promovida pelo NI-F, pois são mais de 160 famílias trabalhando na

produção de frutas e polpa, integradas com a empresa na preservação da Amazônia por meio do manejo sustentável. Além disso, capacita e prepara os agricultores familiares para adoção de sistemas agroflorestais, gerando renda e resolvendo problemas socioambientais (D5_NI-F)

NI-G

O NI-G foi fundado em 2018 na cidade de Manaus-AM por dois sócios, pai e filha, ao observarem a importância de jovens e adultos terem uma formação voltada a problemas socioambientais. A partir disso, criaram o NI-G que é reconhecida como uma instituição de educação, pesquisa e ensino em sustentabilidade econômica e ecológica da Amazônia. Nesse combo de serviços, oferecem ensino a distância, aulas especiais e experiências de visitação. Esse último é maior diferencial do negócio, pois junto às aulas teóricas, o NI-G fornece aulas práticas e vivências na própria floresta Amazônia com direito a passeios de barco e alimentação regional, que são denominadas de expedições (E12_NI-G; E13_NI-G).

Essa expedição dura em torno de oito dias, compondo sete doutores especialistas na área de sustentabilidade para ministrarem palestras. Ela é dividida em dois momentos: o primeiro na cidade Manaus em que são apresentadas as instituições importantes da região e o segundo que promove a vivência da navegação com direito a visitas nas áreas de preservação e comunidades. De forma geral, a programação inclui aulas especiais, palestras, debates, visitas a laboratórios de última geração, centros de pesquisa na floresta, museus, mercado de produtos regionais, unidades de conservação, institutos de ciência e tecnologia. O propósito, de acordo com o NI-G, é proporcionar experiências sensoriais que facilitem o entendimento mais sistêmico da região (D6_NI-G).

Essas expedições são voltadas para todos os públicos interessados em aprender mais sobre sustentabilidade ambiental e região Amazônia sob um olhar mais acadêmico e prático. A empresa já realizou expedições com estudantes, diretores de *startups*, comitiva de investidores de outros países, pesquisadores e profissionais de centros de capacitações. A expectativa é que consigam também abranger turistas em busca de experiências na floresta.

Com a pandemia, a expedições encontram-se suspensas, logo decidiram concentrar esforços no ensino remoto criando cursos voltados para a região Amazônica. A intenção seria oferecer conhecimento e dados sobre essa região, apresentando séries e histórias sobre desmatamento, crescimento e decrescimento da população. No entanto, de acordo com um dos sócios o propósito consiste também em pensar em “oportunidades da bioeconomia e

modelagem de negócios, com um olhar de conservação no longo prazo". Ou seja, estimular olhares de outras regiões para o norte do país (D5_NI-G).

Com base nessas ações, observa-se que o NI-G alcança 3 dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável, tais como: educação de qualidade; consumo e produção responsáveis; cidades e comunidades sustentáveis. Dessa forma, isso também contribui para a geração de valor socioambiental, pois o negócio contribui com a formação de jovens e adultos em torno dos problemas ambientais; e as expedições proporcionam mais engajamento com a sustentabilidade, responsabilidade social e conservação socioambiental (D7_NI-G).

NI-H

O NI-H foi fundado em 2019 na cidade de Manaus-AM por três sócios, cada um com responsabilidades diferentes, um pelo setor operacional, o outro responsável pelo administrativo e o terceiro responsável pelos projetos. A sua criação se inicia quando um dos sócios ao ser aprovado em um concurso público em uma cidade próxima a Manaus, necessitou utilizar serviços de embarcação para se deslocar e não conseguia passagem, exceto quatro dias a frente, sendo que informações sobre esse tipo de deslocamento somente eram possíveis caso ele fosse até o porto. Esse acontecimento despertou atenção dele para a necessidade de um serviço que facilitasse essas operações fluviais. Dois anos após esse episódio, ele se juntou aos outros dois sócios para desenvolver o NI-H. Um dos sócios inclusive já havia tentado construir um sistema capaz de sanar esse problema, mas não obteve êxito devido as limitações da época.

Assim, ao observarem que o processo de vendas de passagens para embarcações regionais era realizado totalmente de forma tradicional e a emissão do recibo preenchido à mão por vendedores, o NI-H percebeu a necessidade de um aplicativo que tivesse um sistema que possibilitasse ao cliente comprar passagens de forma remota, facilitando a comunicação entre proprietários de barcos e clientes. Foi quando os sócios construíram junto a sua equipe um aplicativo que faz a integração entre os modais, rodoviário e hidroviário, fazendo com que o cliente comprasse a passagem ou buscasse mercadoria sem precisar ir ao porto. Dessa forma, o foco do negócio consiste em otimizar o transporte fluvial na região Amazônica, facilitando o acesso a informações sobre frete e transporte de passageiros.

Esse sistema automatizado reduz o tempo de espera, disponibiliza informações sobre a localização e torna o serviço mais barato. As empresas que o utilizam conseguem gerar lista de relatório de passagem, quantidade de passagens vendidas, informações dos passageiros, valor pago, dentre outras informações (D1_NI-H). Portanto, a população das regiões amazônicas,

empresas que transportam insumos e produtos, agências de viagem e donos de barcos ganham com esse sistema por serem dependentes de transporte fluvial em sua rotina de deslocamentos.

A partir de tais considerações, as ações provenientes do NI-H estão diretamente ligadas a 4 dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável, tais como: erradicação da fome; trabalho decente e crescimento econômico; cidades e comunidades sustentáveis; consumo e produção sustentáveis. Com isso, a partir das atividades operacionalizadas conseguem gerar valor socioambiental com o aumento de renda para os vendedores de passagens fluviais, controle e gerenciamento para os donos das embarcações; consumo inteligente de combustível pelas embarcações; agrega valor e diminui os custos para os clientes; e colabora com a sustentabilidade do negócio para a população ribeirinha (D5_P5).

NI-I

O NI-I foi fundado em 2018 na cidade de Florianópolis por três sócias pesquisadoras da área de biologia. Embora a criação de NI-I tenha sido em Florianópolis-SC, a perspectiva é expandir suas operações, a curto prazo, para outras regiões do Brasil, inclusive para região da Amazônia brasileira.

A ideia do negócio surgiu ainda na universidade quando estudavam sobre como as informações técnicas poderiam chegar aos agricultores e como viabilizar as trocas sobre manejo sustentável com os agricultores. Com isso, elas observaram que a comunicação rural era o meio capaz de estimular uma agricultura sustentável. Foi a partir desses questionamentos e achados que elas se inscreveram em um edital do *Social Good* Brasil que incentiva ideias de negócios que resolvam problemas sociais, resultando na criação de empresa voltada para consultoria agrícola. No entanto, perceberam que ainda não conseguiam impactar um maior número de pessoas, foi a partir disso que decidiram criar uma ferramenta tecnológica capaz de estruturar e sistematizar informações do campo permitindo maior resolutividade em relação aos problemas da produção.

Essa ferramenta tecnológica constrói uma rede de conexões entre produtores, técnicos e pesquisadores com o propósito de alcançar uma agricultura mais sustentável. A ideia teve como um de seus incentivadores, antes do desenvolvimento da tecnologia, um grupo no WhatsApp criados pelas sócias em que, aos poucos, os atores envolvidos começaram a trocar conhecimento. Com o crescimento dos usuários, as sócias identificaram a necessidade de ferramenta para auxiliar esse processo de troca de informações e desenvolveram essa

plataforma que facilita a assistência técnica agrícola com o objetivo de estruturar cadeias produtivas para a indústria (E16_NI-I).

O negócio propõe agendamento de visitas técnicas, *chat*, caderno de campo, entre outras facilidades para o trabalho no campo. Um de seus principais produtos é uma plataforma similar a redes sociais, mas voltada a público específico. As informações coletadas por meio da plataforma contribuem para o planejamento de ações, supervisão dos indicadores de sustentabilidade, otimização de recursos técnicos e melhoramento da produção sustentável. O negócio ainda oferece assessoria para solucionar problemas com irrigação e adubação, doenças e pragas e diagnósticos para a lavoura (D4_NI-I).

Dependendo do tipo de pacote fechado, a partir da contratação dos serviços do NI-I, os agricultores familiares podem ter acesso ilimitado ao chat, local de registro de atendimento técnico, emissão de relatórios mensais, acesso à biblioteca digital do negócio, agendamento de visitas técnicas, painel gráfico para acompanhamento de indicadores, treinamentos para os agricultores voltado para um manejo sustentável e equipe de especialistas disponível (D5_NI-I).

As atividades fornecidas pelo NI-I estão alinhadas a 5 dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável, tais como: erradicação da fome, consumo e produção sustentáveis; proteção a vida terrestre; cidades e comunidades sustentáveis e ação climática. Portanto, conseguem gerar valor socioambiental a partir da redução de assistência técnica intensiva para os agricultores familiares, do aumento das áreas produtivas e da renda dos usuários, da redução da aplicação de agrotóxicos, do estímulo à adoção de práticas agrícolas sustentáveis, do aumento da diversidade de espécies vegetais, da inclusão digital e acesso a tecnologias, do melhoramento da qualidade de vida dos agricultores, do respeito ao meio ambiente e do melhoramento da qualidade dos alimentos fornecidos à sociedade (D6_NI-I).

NI-J

O NI-J foi fundado em 2013 na cidade do Rio de Janeiro-RJ por dois sócios. A história se inicia com a ida de uma das sócias para uma aldeia de povos indígenas na região da AmB, na qual teve contato com a produção artesanal desses povos. Esse episódio gerou nela uma inquietação por saber que poucas são as pessoas que sabem sobre esses povos e que dificilmente o mercado tem acesso a esses produtos repletos de simbologia. Após essa viagem, pesquisou mais sobre a comercialização de produtos artesanais originários de povos indígenas no mercado no Rio de Janeiro, local onde morava, e percebeu uma desvalorização por parte dos

comerciantes e até mesmo um certo desinteresse em saber mais sobre a história e cultura desses povos (D5_NI-J).

Logo, isso a incentivou a fazer um estoque desses produtos, como itens para o corpo, casa, além de arte e artefatos, para comercialização no Rio de Janeiro juntamente ao seu sócio, antropólogo e cientista social que trabalhava com povos indígenas da Amazônia desde 2004. A intenção em criar o NI-J ia além da comercialização dessas peças, pois buscava também fortalecer esses povos (D1_NI-J).

Assim, o negócio assessora organizações indígenas por meio de consultorias na estruturação da cadeia produtiva do artesanato, no desenvolvimento de seus negócios e como parceiros comerciais na venda de seus produtos, por meio de *marketplace* em lojas parceiras no Brasil e no exterior (D3_NI-J). Junto a esses serviços, um dos sócios se dedica a desenvolver tecnologias sociais para a gestão local e comercialização de artesanato junto às comunidades indígenas, buscando auxiliar essas comunidades na melhor gestão de seus negócios, tanto em termos de produção como também de comunicação (D5_NI-J).

Eles também estão fornecendo capacitação de novos encontros para as iniciativas que comercializam produtos indígenas com o objetivo de que esses comerciantes agreguem valor aos produtos que eles revendem. Essa capacitação também foi voltada para gestores indígenas a fim de que eles se preparem para vendas em qualquer plataforma online (D8_NI-J). Assim, a partir da atuação do NI-J, o negócio conseguiu o selo Origens Brasil, que remete a uma empresa que se preocupa e tem ações voltadas para as cadeias de produto da floresta.

Com as atividades desenvolvidas pelo negócio, considera-se que o NI-J está alinhado a 4 dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável, tais como: igualdade de gênero; trabalho decente e crescimento econômico; redução de desigualdade; e consumo e produção sustentáveis. Portanto, conseguem gerar valor socioambiental a partir da difusão dos saberes ancestrais de dezenas de povos indígenas brasileiros, da valorização da cultura e arte desses povos, da autonomia e da geração de renda; e da promoção de autonomia das organizações indígenas. Esse valor gerado pode ser visualizado nos resultados promovidos, uma vez que NI-J conseguiu envolver 2.500 artesãs e artesãos em 31 terras indígenas/áreas protegidas, representando 54 etnias/povos tradicionais, ajudando a preservar 20.000.000 hectares de floresta (D5_NI-J).

Após a caracterização dos negócios acelerados participantes da pesquisa, elaborou-se o Quadro 8 sintetizando as principais informações referentes aos negócios.

QUADRO 8: QUADRO SÍNTESE DOS NI QUE PARTICIPARAM COMO RECEPTORES DO PROCESSO DE TCI

	NI									
	NI-A	**NI-B**	**NI-C**	**NI-D**	**NI-E**	**NI-F**	**NI-G**	**NI-H**	**NI-I**	**NI-J**
Ciclo	2019	2019	2019	2019	2019	2020	2020	2020	2020	2020
Produto /serviço	Exporta produtos florestais não madeireiros de base renovável.	Produz e comercializa de alimentos criativos e naturais.	Desenvolve acessórios de moda sustentável com tecnologia da floresta (látex)	Dissemina conhecimento de tecnologia para crianças e adolescentes, buscando também o olhar para comunidades carentes.	Comercializa mel com valor agregado.	Produz uma linha de sucos com frutas tropicais, amazônicas.	Prepara estudantes para se especializarem no tema floresta Amazônica.	Comercializa sistema de gerenciamento inteligente para venda de passagens na região norte do Brasil.	Gera inteligência artificial por meio tecnologia para o desenvolvimento de comunidades rurais familiares.	*E-commerce* para produtos indígenas.
Qtde de funcio-nários	15 colaboradores	16 colaboradores	8 colaboradores	10 colaboradores	3 colaboradores	6 colaboradores	4 colaboradores	10 colaboradores	7 colaboradores	4 colaboradores
Ano de funda-ção	jun/09	nov/14	ago/09	jul/13	out/17	mai/18	set/18	mar/19	fev/18	ago/2013
Fase do negócio	Escala	Escala	Pré-escala	Escala	Organização do negócio	Tração	Tração	Organização do negócio	Piloto	Organização do negócio
O que resolve?	Gargalo da comercialização dos produtos da socio biodiversidade. Acesso ao mercado respeitando calendário produtivo e conhecimentos tradicionais.	Estimula a comercialização dos produtos da região – biodiversidade e agricultura familiar.	Reduz impactos negativos da indústria têxtil por meio de uma moda sustentável que valoriza a biodiversidade amazônica, resgatando a cultura local e gerando renda para famílias ribeirinhas.	Leva metodologia para o interior pode ser uma forma de reduzir o êxodo rural de jovens.	Alternativa de renda sustentável a produtores familiares e famílias ribeirinhas.	Promove uma cadeia de valor sustentável, capacita e prepara os agricultores familiares para adoção de sistemas agroflorestais, gerando renda e resolvendo problemas ambientais.	As expedições são de formação, complemento e imersão para auxiliar estudantes em suas jornadas acadêmicas, mas também aproximar essas pessoas da Amazônia.	Gerencia de forma inteligente o processo das embarcações, automatizando as operações nos barcos e dando transparência aos processos no setor fluvial	Mitiga a falta de assistência técnica especializada em produção sustentável e impacta positivamente a vida de agricultores familiares.	Promove o acesso de artesãs, artesãos e artistas indígenas ao mercado consumidor por meio de uma plataforma de *marketplace*..

	NI-A	NI-B	NI-C	NI-D	NI-E	NI-F	NI-G	NI-H	NI-I	NI-J
Impactos socioambientais positivos	Conservação da floresta. Geração de renda e valorização dos produtos locais. Relação horizontal com comunidades fornecedoras e apoio com capacitações técnicas.	Valorização dos produtos locais. Geração de renda a comunidades rurais. Comercio justo. Acompanhamento de indicadores de impacto socioeconômico para as famílias.	A comunidade participou do processo de criação e design da marca e peças, por meio de um processo de imersão.	Resolução de problemas reais percebidos pelos alunos e uso da tecnologia para resolver problemas sociais e ambientais.	Geração de renda para populações rurais – foco em mulheres e jovens. Polinização para a agroflorestal, restauração ecológica e redução do desmatamento. Capacitação e acompanhamento direto com produtores.	São mais de 160 famílias trabalhando na produção de frutas e polpa, integradas com a empresa na preservação da Amazônia por meio do aumento de áreas em sistemas agroflorestais e manejo sustentável.	Trinta expedicionários e 200 espectadores em dois eventos Amazônia 21 impactados positivamente pelas intervenções no primeiro ano de operações.	Aumento de renda para os vendedores de passagens fluviais, controle e gerenciamento para os armadores e consumo inteligente de combustível pelas embarcações.	Potencial para redução da aplicação de agrotóxicos, estímulo à adoção de práticas agrícolas sustentáveis, aumento da diversidade de espécies vegetais, aumento da renda familiar, inclusão digital e acesso a tecnologias.	A rede de fornecedores envolve 2.500 artesãs e artesãos em 31 terras indígenas/ áreas protegidas, representando 54 etnias/povos tradicionais. Ajuda a preservar 20.000.000 hectares de floresta.
Modelo	B2B	B2C	B2C B2B	B2B, B2C	B2B2C	B2B	B2C	B2B, B2C, B2G	B2B	B2C
Natureza do negócio	Sociedade Limitada	Sociedade Limitada	MEI	Eirele (Empresa individual de responsabilidade limitada)	Sociedade Limitada	Sociedade Limitada	Sociedade Limitada	Sociedade Limitada	Sociedade Limitada	Microempresa

Fonte: Elaborado pela autora baseada no site da AMAZ (2022)

5.3 O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL

Para compreender como se desenvolveu o processo de TCI envolvendo os NI, buscou-se descrever cada uma das fases pertinentes a esse processo. Nessa análise, o processo de TCI investigado se apresentou em dez fases, sendo elas: i) geração e identificação, ii) conscientização, iii) codificação, iv) distribuição, v) *feedback* interativo, vi) aceitação, vii) implementação, viii) armazenamento, ix) *feedback* final e x) acompanhamento.

O processo por completo envolveu três atores principais: a) coordenação executiva da AMAZ como intermediadora do processo; b) parceiros-fonte como fonte do conhecimento que são representados pelos parceiros P1, P2, P3, P4, P5 e P6; e c) NI (NI) acelerados como receptores do conhecimento que são representados pelos negócios NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E, NI-F, NI-G, NI-H, NI-I e NI-J. Portanto, o processo de TCI aconteceu a partir da relação entre esses atores, demonstrando a presença de relações interorganizacionais.

O processo de TCI envolvendo esses negócios nasceu junto a ideia de criação da AMAZ que até o momento passou por dois ciclos de aceleração completos. A cada ciclo se obteve um processo específico de TCI, por isso dividiu-se a análise em Ciclo I e Ciclo II para sinalizar as similaridades, evoluções e mudanças que se sucederam de um período para outro.

5.3.1 Fase de Geração e Identificação

O início do processo da TCI se deu a partir da fase de geração e identificação. Essa primeira fase se configurou de duas formas: primeiro, na identificação da necessidade em ajudar os NI da região amazônica a prosperarem e ampliarem a magnitude do impacto socioambiental gerado e segundo, na aquisição de conhecimento sobre a região e os negócios a fim de construírem um programa que atendessem as expectativas dessas empresas aceleradas.

A atuação nesse primeiro momento se deu de forma autônoma e exclusiva pela AMAZ de modo a preparar e organizar a TCI. Logo, não houve interrelação entre os atores (parceiros-fonte e NI) envolvidos, pois ainda não havia a participação deles no processo. Assim sendo, a atuação da AMAZ, nos Ciclos I e II, se caracterizou pela organização da chamada de seleção em conjunto com seus apoiadores (fundadores e parceiros estratégicos).

Fase de Iniciação - Ciclo I

O processo de TCI do Ciclo I se iniciou na preparação, ainda em 2018, da primeira chamada da AMAZ aceleradora de impacto. Nessa primeira fase, de geração e identificação, o grupo temático denominado de 'aceleração e investimento de impacto para Amazônia da AMAZ' identificou a necessidade do lançamento de um programa de aceleração voltado para NI da região.

Essa identificação se deu no sentido de buscar soluções para a Amazônia focadas em conservar a floresta, gerar renda e qualidade de vida para as comunidades locais. Para isso, observaram que muitos negócios da região estavam engajados nesse movimento, porém não possuíam recursos e oportunidades para se desenvolverem, faltando estímulo e apoio (E20_AMAZ).

Foi quando a AMAZ, um dos idealizadores e coordenadores executivos do programa, preparou a primeira chamada para seleção dos NI voltadas para região da AmB junto a outros apoiadores e coordenadores estratégicos. Essa preparação foi realizada em 2018 de forma conjunta e colaborativa, após estudos, experiências anteriores e diálogo, na qual foram definidos o perfil dos negócios que poderiam participar, os eixos temáticos, os critérios de avaliação, o apoio e as premiações e informações de como se procederia o processo de inscrição (D23_AMAZ).

No que diz respeito aos eixos temáticos, os negócios deveriam abranger pelo menos um desses: 'agricultura e pecuária sustentável'; 'manejo e produção florestal e produtos da sociobiodiversidade'; 'educação e bem-estar social aliados à conservação do meio ambiente'; 'mitigação e adaptação às mudanças climáticas, produtos e serviços socioambientais'; e 'combate ao tráfico de animais, exploração ilegal madeireira e crimes ambientais' (D23_AMAZ).

Quanto aos critérios de avaliação determinados, os negócios precisariam: estar inseridos no território amazônico; gerar impacto social e ambiental positivo; preferencialmente ter produtos ou serviços inseridos no mercado ou em fase de teste; apresentar componente de inovação; apresentar viabilidade financeira e potencial de mercado; e a partir de suas atividades, não oferecer riscos de gerar impactos negativos ambientais e sociais (D23_AMAZ).

Quanto aos apoios e premiações, delinearam que seriam: o oferecimento de capacitações, mentorias individualizadas, rodadas de investimento, acesso à *coworking*, assessoria contábil, jurídica e conexões com redes e fundos de investimentos (D23_AMAZ).

Após essas definições, a chamada dos negócios foi realizada de forma *online*, ficando disponível por 40 dias e sendo divulgada nas redes da AMAZ entre seus apoiadores (veja comentário no item abaixo), atores importantes da Amazônia e, também, entre atores nacionais interessados na geração de impacto socioambiental. Para ampliar a divulgação, realizaram algumas oficinas presenciais em Belém e Manaus, como também em Cuiabá e Mato Grosso, a fim de que houvesse a inscrição de diversos negócios de outros estados que contemplassem a região amazônica além do Pará e Amazonas (E20_P7).

Fase de Iniciação - Ciclo II

Em relação ao Ciclo II, destaca-se que se iniciou a partir da preparação, em 2019, da segunda chamada do programa de aceleração da AMAZ.

Com isso, da mesma forma que aconteceu no Ciclo I, a AMAZ juntamente com outros apoiadores (seus parceiros estratégicos e fundadores) lançaram a segunda chamada para seleção dos NI, devido aos bons resultados obtidos na primeira edição e, também, porque almejavam a sua continuidade. Essa preparação, novamente, se deu de forma conjunta e colaborativa, porém tendo como base o conhecimento construído no ciclo anterior. Mais uma vez, passaram pelo mesmo processo de definições, em que foram estabelecidos o perfil dos negócios, os eixos temáticos, os critérios de avaliação, o apoio, as premiações e as informações de como se procederia o processo de inscrição (D23_AMAZ).

No que diz respeito aos eixos temáticos, cinco deles permaneceram de um ciclo para outro, a saber: ‘agricultura e pecuária sustentável’; ‘manejo e produção florestal e produtos da sociobiodiversidade’; ‘educação e bem-estar social aliados à conservação do meio ambiente’; ‘mitigação e adaptação às mudanças climáticas, produtos e serviços socioambientais’; e ‘combate ao tráfico de animais, exploração ilegal madeireira e crimes ambientais’. Além desses eixos temáticos, mais um foi acrescentado, denominado de ‘tratamento de resíduos sólidos/poluentes e melhoria de acesso a água para comunidades rurais e ribeirinhas’ (D18_D23_AMAZ).

Quanto aos critérios de avaliação, os negócios precisariam gerar impacto social e ambiental positivo, deveriam apresentar viabilidade financeira e potencial de mercado, como também, a partir de suas atividades, não oferecer riscos de gerar impactos negativos ambientais e sociais (D18_D23_AMAZ).

Além desses, algumas mudanças foram implementadas, uma delas diz respeito ao perfil dos negócios, tendo em vista que neste ciclo a oportunidade foi aberta para negócios localizados

em qualquer região do Brasil, todavia exigia que no mínimo tivessem o olhar voltado para a região amazônica e/ou assumissem o compromisso de iniciar operação em até 6 meses após sua implantação no território da Amazônia Legal brasileira (D18_D23_AMAZ).

Quanto aos apoios e premiações, se mantiveram de um ano para outro, como o oferecimento de capacitações, mentorias individualizadas, rodadas de investimento, acesso à *coworking*, assessoria contábil, jurídica e conexões com redes e fundos de investimentos (D18_D23_AMAZ).

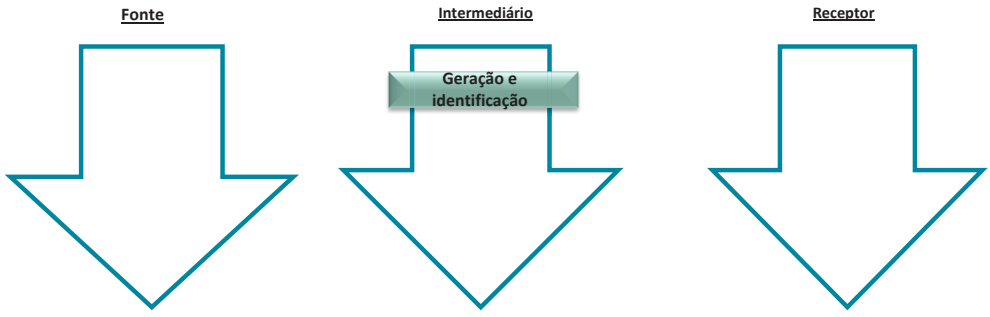
Após essas definições, a chamada foi realizada de forma *online*, sendo divulgada de três formas: nas redes da aceleradora, entre os apoiadores importantes da Amazônia e entre os atores interessados na geração de impacto. A chamada ficou aberta por 40 dias para que pudessem se inscrever por meio de um formulário *online* (E20_AMAZ).

4.4.1.1 Análise da fase de geração e identificação

A fase de geração e identificação demonstrou que quem inicializou o processo foi a AMAZ, uma vez que sem a sua ativa participação não teria ocorrido o processo de TCI. A sua atuação nos dois ciclos se deu de forma estratégica no sentido de elaboração da chamada para início do processo de TCI, levando-se em consideração as principais definições para condução desse processo. Para se chegar na elaboração dessa chamada, a AMAZ tanto identificou a necessidade de um programa de aceleração voltado para esses negócios da região, como também gerou conhecimento ao buscar informações para construir o edital direcionado a esses negócios. Portanto, ambos os ciclos apresentaram poucas diferenças de um ano para outro, se mantendo estável nessa etapa de preparação e aprendizagem.

A partir da descrição apresentada, demonstra-se na Figura 14, o início da construção do processo de TCI junto aos atores envolvidos.

FIGURA 14: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI - FASE DE GERAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A Figura 14 demonstra a composição da primeira fase a partir da atuação autônoma e independente da AMAZ, o único ator que tinha a consciência a respeito da inicialização desse processo, por estar preparando a aceleração, enquanto os outros ainda estavam inconscientemente se habilitando para adentrar nas fases seguintes.

5.3.2 Fase de Conscientização

Após a geração e identificação, adentrou-se à fase de conscientização a qual referiu-se a decisão de transferir e receber conhecimento, ou seja, foi uma etapa em que as partes analisaram a possibilidade de fazer parte do processo de TCI. No programa de aceleração, essa fase se iniciou com o lançamento do edital. Com isso, aqui incluiu-se a busca pelos parceiros e negócios envolvidos no processo, descrevendo-se a motivação, a negociação e a seleção, que foram os elementos basilares dessa etapa.

Nessa fase, os atores já possuíam uma conexão, não de forma totalmente integrada e interligada, mas com a AMAZ como intermediário. Assim, a AMAZ dialogou com os parceiros-fonte no intento de fechar acordos para participarem das capacitações, como também com os NI no sentido de selecionar aqueles que se encaixavam ao perfil da aceleradora. Entretanto, ainda não havendo uma comunicação direta entre os parceiros-fonte e os NI.

Portanto, nessa fase descreveu-se a fase de conscientização a partir da relação entre a AMAZ e os parceiros-fonte e a AMAZ e os NI selecionados.

5.3.2.1 Fase de conscientização na relação entre AMAZ e parceiros-fonte

Na fase de conscientização, os parceiros-fonte passaram por uma seleção informal ao longo de cada ciclo. Essa seleção se constituiu de modo informal, aos quais muitos deles foram indicados e convidados, tendo em vista que a maior parte já tinha atuação no campo de impacto ou eram reconhecidos na área em que atuavam. Com isso, a seguir descreve-se essa fase no Ciclo I e no Ciclo II do programa de aceleração.

Fase de Conscientização – Ciclo I

Iniciando-se com os parceiros entrevistados do Ciclo I (P1, P2, P3 e P4), pode-se descrever como eles iniciaram a relação com a AMAZ e como foram convidados a participarem do programa.

Começando por P1, o que motivou a AMAZ a convidá-lo foi por esse parceiro **desenvolver projetos que envolvem a área de impacto socioambiental**. Essa conexão de fato aconteceu quanto P1 estava desenvolvendo projetos para uma empresa de impacto consideravelmente conhecida no mercado. Em um desses trabalhos, semelhante a uma mini aceleração, a coordenadora da aceleradora AMAZ também participava, e foi a partir dessa conexão que eles se conheceram e o P1 foi convidado a participar como membro-parceiro do programa (E25_P1).

Cabe destacar que esse encontro aconteceu antes mesmo da AMAZ existir, e posteriormente a coordenadora ligou para o representante de o P1 para entender mais sobre o trabalho deles. Algum tempo depois, o P1 foi oficialmente convidado para preparar um módulo na aceleração com foco em marketing para os NI acelerados (E25_P1).

Em relação à P2, a motivação por parte da AMAZ se deu pelo parceiro **trabalhar com ferramentas, metodologias e formas de apoio a NI**, além disso, já havia desenvolvido programas próprios e já tinha **conexões com organizações da Amazônia**. Assim, devido a esse conhecimento e experiência atrelados ao campo, foi convidado pela AMAZ para trazer um olhar sobre modelagem de NI aos negócios acelerados. Ao receber o convite, o P2 se mostrou animado com a parceria, especialmente pela AMAZ ser formado por um grupo de organizações com a missão de liderar a construção de soluções inovadoras para o desenvolvimento sustentável na Amazônia junto a empresas e ao setor privado. Com isso, a AMAZ e o P2 acreditavam que haveria um alinhamento no propósito que as duas organizações buscavam.

Em relação ao P3, o que motivou a AMAZ a buscar essa parceria foi o propósito desse parceiro em contribuir ao longo de seus trabalhos **com o amadurecimento de organizações para que gerem impactos mais relevantes, transformando o ambiente, seja em questões ambientais e/ou sociais**. Com isso, a conexão com o P3 se consolidou a partir de um convite da AMAZ para comparecerem ao Fórum de Investimento e NI da Amazônia ainda em 2018, que inaugurou o programa de aceleração da AMAZ, com o objetivo de estabelecerem um debate sobre monitoramento e avaliação de impacto, uma vez que essa era a *expertise* do P3. Foi então nesse fórum que se deu essa primeira aproximação, mas foi somente três meses depois, que o convite de fato aconteceu.

O E27 relatou com detalhes esse convite “Eu vou lá, participo do fórum, a gente faz um debate bem legal sobre monitoramento, avaliação de impacto e tal, e lá mesmo a gente conhece, eu especificamente conheço o programa, os planos do programa e em fevereiro, mais ou menos, eles falam de novo comigo e aí surge o convite” (E27_P3).

O P3 aceitou facilmente por tudo que a AMAZ representa para região, inclusive, de acordo com a própria fala de E27:

> "Lá no próprio fórum eu fiquei impressionado, assim, com o nível de articulação que a AMAZ estava propondo. Trabalhando com foco em impacto coletivo, por exemplo, a AMAZ vem, para mim, como um dos poucos exemplos que a gente tem, brasileiros, de uma coalisão mesmo, territorial, envolvendo organismos internacionais, parceiros nacionais de diferentes frentes. Enfim... então isso para mim, chamou atenção e deu mais motivação ainda para estar com eles" (E27_P3).

A partir disso, estabeleceu-se a parceria com o propósito do P3 trabalhar indicadores e avaliação de impacto com os negócios em aceleração. Já em relação ao P4, três motivos levaram a AMAZ a buscar esse parceiro**: i) investir somente em causas que tem impacto socioambiental; ii) trabalhar com plataforma de empréstimos coletivos e iii) ter a expertise sobre finanças sociais,** que era algo que interessava ao programa de aceleração da AMAZ. Portanto, a conexão com esse parceiro visou tanto que investissem em alguns dos negócios acelerados, como também para que participassem do ciclo de capacitação no tema de finanças. O P4 prontamente aceitou o convite uma vez que, para a empresa, a geração de impacto e a conexão com a Amazônia são fatores relevantes.

Assim, observou-se que a seleção dos parceiros-fonte aconteceu de modo informal, com base nas necessidades dos negócios e a negociação também se apresentou de forma tranquila, uma vez que ambos os lados da parceria apresentavam interesses convergentes.

Fase de Conscientização - Ciclo II

Partindo-se para o Ciclo II de aceleração, a AMAZ foi em busca tanto dos parceiros que haviam participado do ciclo anterior como também de outros parceiros para atender a novas demandas (E23_AMAZ).

Em relação aos parceiros provenientes do Ciclo I (P2, P3 e P4), observou-se que não houve mudanças em relação a fase de conscientização do ciclo anterior. Como já haviam tido um contato prévio, essa parceria se estendeu para o ano seguinte, fortalecendo ainda mais os laços estabelecidos. Tanto é que, além de participarem como parceiros operacionais na TCI, também tiveram atuação na reestruturação estratégica do programa no Ciclo II.

No que diz respeito aos novos parceiros (P6 e P5), a conexão com P6 se deu por meio de indicação por um dos negócios participantes do ciclo anterior. Eles haviam sido mentores do NI-C em um outro programa de aceleração e, por terem gostado da abordagem utilizada, a

gestora do negócio fez essa indicação à AMAZ, que imediatamente o convidou a ser um parceiro de capacitação com o objetivo de trazerem **algo mais humano e que gerasse conexão entre o grupo**, no sentido de promover uma troca mais significativa entre os próprios negócios acelerados (E24_P6). P6 aceitou o convite por essa ser a premissa base do trabalho deles, fechando dessa forma a parceria.

O P5, também novo parceiro, se conectou com a AMAZ a partir de um *Lab* da Amazônia voltado para discutir sobre desafios na comercialização e na logística nessa região. Após essa conexão, a AMAZ relatou que esse parceiro se fez interessante devido à **situação da pandemia do Covid-19**, uma vez que muitos negócios estavam com dificuldades para **comercializar *online***. Assim, isso motivou a AMAZ a fechar uma parceria com o P5 para sanar esse problema.

> "P5 só virou parceiro do programa em 2020 porque ficou evidente no início da pandemia que a principal necessidades dos negócios era vender. Eles tiveram uma quebra brusca de faturamento, não conseguiam mais vender seus produtos através de canais de lojas físicas e os mercados, precisaram passar para o *online* e a gente foi logo atrás da empresa que mais vende *online"* (E21_AMAZ).

Foi então o momento em que a AMAZ convidou esse parceiro para apoiar e capacitar os negócios acelerados. O E31, representante do P5, explica em detalhes o porquê de ter aceitado a parceria: "A gente escolheu trabalhar com o portfólio da AMAZ, porque a gente tinha uma garantia que esse impacto socioambiental tá acontecendo" (E31_P5).

Nessa fase, além dos parceiros organizacionais, no Ciclo II, o programa também selecionou mentores (pessoas físicas) de diversas áreas que foram considerados parceiros importantes no processo de TCI. Essa seleção foi conduzida por meio de uma chamada de mentores voluntários nas áreas de finanças, marketing, estratégias de vendas, gestão operacional de produção, gestão financeira, modelo de governança para cooperativas, desenvolvimento de produto, metodologia para desenvolvimento de relacionamento com comunidades locais, modelagem de negócio, estratégia comercial, *design* de *app mobile*, gestão de equipe e *e-commerce*. As áreas foram escolhidas com base nas necessidades relatadas pelos próprios empreendedores, sendo assim, divulgadas nas redes da AMAZ e de outros parceiros (E23_AMAZ).

A chamada recebeu 106 inscritos provenientes de 18 estados brasileiros e de outros três países. Eles passaram por critérios de avaliação, como **experiência prévia no assunto, formação e experiência como mentor em NI**, que conduziram a seleção de 16 mentores (E23_AMAZ). Desse modo, percebe-se que a AMAZ selecionou os parceiros e os mentores

para o processo de TCI considerando como principais critérios o alinhamento aos valores do programa e as necessidades dos negócios que foram acelerados.

Adicionalmente, ao questionar os coordenadores do programa a respeito de problemas que já enfrentaram com os parceiros, os entrevistados foram contundentes ao afirmar que dificilmente ocorre algum tipo de adversidade, pois os parceiros são analisados com muita cautela antes de serem convidados. Embora tenham tido aqueles que não supriram as expectativas e não se conectaram com os negócios acelerados como esperavam, continuam como parceiros, mas sua atuação passou a ser reduzida (E21).

Assim, observou-se que a seleção dos parceiros-fonte aconteceu de modo informal, com base nas necessidades dos negócios e a negociação também se apresentou de forma tranquila, uma vez que ambos apresentaram interesses convergentes.

Análise da fase de conscientização entre AMAZ e parceiros-fonte

A fase de conscientização entre a AMAZ e os parceiros-fonte, em ambos os ciclos, se deu em forma de convite, não havendo uma seleção formal. Observou-se ainda que as *expertises* de cada parceiro e o envolvimento com a causa, seja a de impacto como a da Amazônia, despertou interesse da AMAZ em os convidarem a trabalhar diretamente com os NI. Assim, os parceiros-fonte inicialmente eram informados sobre o propósito do programa, havendo um alinhamento de expectativas e interesses. Portanto, observou-se que a AMAZ possuía um forte cuidado ao convidar e fechar parcerias com outras organizações para que o propósito do programa se cumprisse.

Inclusive, todos os parceiros contribuíram pelo interesse que tinham na geração de impacto socioambiental, sendo que, alguns foram *pro bono* (não cobraram) e outros cobraram valor abaixo do valor de mercado.

Além disso, a demanda e a necessidade dos negócios foram conduzindo a seleção dos parceiros, como no caso da pandemia que levou a AMAZ a selecionar o parceiro P6. Por isso, cabe destacar que essa seleção, embora tenha sido mais proeminente no início da criação do programa, também ocorreu em outros momentos no decorrer do processo, de acordo com as demandas que iam surgindo.

Assim, elaborou-se o Quadro 9 que sintetiza a fase de conscientização envolvendo a relação entre a AMAZ e os parceiros-fonte:

QUADRO 9: FASE DE CONSCIENTIZAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE AMAZ E PARCEIROS-FONTE

FASE DE CONSCIENTIZAÇÃO		CICLO I	CICLO II
SELEÇÃO	Não houve uma seleção formal. Os parceiros-fonte iam sendo indicados e pesquisados com base nas necessidades e expectativas dos negócios e do mercado. Essa seleção começou no início da criação do programa, mas se perpetuou durante todo o processo de TCI.		
MOTIVAÇÕES da AMAZ AO ESCOLHER OS PARCEIROS-FONTE	Especialidade e referência na área em que atua	P1, P2, P3, P4	P6, P2, P3, P4, P5
	Desenvolvimento de projetos, ferramentas e apoio a área de impacto socioambiental	P1, P2, P3 e P4	P6, P2, P3, P5, P5
	Conexões com organizações da Amazônia	P2	P2
	Situação da pandemia	-	P5
MOTIVAÇÕES DOSPARCEIROS -FONTE PARA ACEITAREM O CONVITE	Todos os parceiros aceitaram contribuir pelo interesse que tinham na causa social e/ou amazônica.		
NEGOCIAÇÃO	A negociação se deu com base no alinhamento de interesses e conversas constantes em prol dos parceiros-fonte contribuírem com as necessidades dos negócios acelerados e do programa. Inclusive, na negociação alguns foram pro bono (não cobraram) e outros cobraram valor abaixo do valor de mercado.		

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.3.2.2 Fase de conscientização envolvendo a relação entre AMAZ e NI

Na fase de conscientização, os NI por diversos motivos atenderam a chamada do edital se inscrevendo para o programa, na sequência passaram por uma seleção formal a partir de critérios definidos pela AMAZ. Essa fase é descrita com maiores detalhes a partir de sua análise centrada nos ciclos I e II do programa de aceleração.

Fase de Conscientização - Ciclo I

Após o lançamento da chamada do edital no Ciclo I, a AMAZ realizou a seleção dos NI que se dividiu em três etapas: (i) Chamada de Negócios e Inscrição; (ii) Habilitação e Classificação das Propostas e (iii) Rodada de Investimento. (D18_AMAZ). Com isso, na primeira etapa, 81 NI se inscreveram, passando por uma avaliação/seleção que teve como base o preenchimento do formulário *online* disponibilizado pela AMAZ.

Nesse formulário, a AMAZ coletou várias informações, como: o setor de atuação, os objetivos de desenvolvimento sustentável e os dados gerais sobre as empresas (cidade, histórico do negócio, tempo de atuação, natureza jurídica, fase ao qual se encontram, faturamento,

tamanho da equipe, gênero dos fundadores, informações sobre o impacto socioambiental, investimentos recebidos e resultados já alcançados).

Dessa forma, esse formulário serviu de apoio para equipe responsável operacionalizar a segunda etapa de habilitação e classificação dos negócios conforme os critérios estabelecidos (inserção no território amazônico; impactos social e ambiental positivos; estágio do negócio ou iniciativa; viabilidade financeira e potencial de escala; riscos potenciais). Logo, era relevante o negócio estar realmente voltado para o impacto socioambiental, conservação da floresta e geração de renda para comunidades locais/rurais.

Em seguida, os possíveis selecionados foram apresentados aos apoiadores e financiadores para que esses aprovassem a escolha prévia e, assim, finalizassem a seleção com a notificação via *e-mail* aos 15 negócios de NI escolhidos (E20_AMAZ). Essa apresentação aos investidores aconteceu em um evento realizado pela AMAZ em que estavam presentes atores de diversos setores interessados na conservação da Amazônia. Nesse evento aconteceram as rodadas de investimento, última fase de seleção, em que 4 desses negócios foram selecionados para receberem aportes de capital financeiro de parceiros do programa (E20_AMAZ).

Posterior a seleção, a AMAZ e outros parceiros executivos conversaram com os representantes dos 15 NI selecionados, passaram informações importantes sobre o andamento da aceleração e cronograma do programa e solicitaram a assinatura do termo de compromisso (E20_AMAZ). (E20_AMAZ). Dessa forma, a negociação entre as partes aconteceu no sentido de alinharem as expectativas, interesses e cronograma para obtenção de melhores resultados sociais, ambientais e econômicos. Entretanto, não houve uma negociação formal entre as partes, uma vez que o edital incluía as normas e exigências do programa, logo os 15 negócios por motivações diversas optaram por se inscrever e foram escolhidos por corresponderem a essas condições e aceitarem os termos expressos no edital.

Quanto às **motivações** dos negócios para se inscrevem na chamada, o NI-A a princípio, relatou que foi o convite realizado pela AMAZ (E1). Logo, como eles buscam estar sempre participando de programas como esses, acreditaram que essa poderia ser mais uma **oportunidade para aprenderem** (E2_NI-A; E3_NI-A).

Ao serem selecionados, antes de iniciar a aceleração, tiveram que escolher a equipe para participar da programação. Com isso, definiram que uma das **sócias** participaria de alguns encontros, como também alguns dos **colaboradores**, dependendo de qual assunto seria tratado. Cabe ainda destacar que uma das coordenadoras participaria de toda a programação, devido ao seu cargo de gestão e liderança.

Quanto ao NI-B, os desafios determinantes na motivação a se inscrever no programa de aceleração da AMAZ foram: a **oportunidade de investimento de impacto** a um menor juros; o foco do programa na **Amazônia**; e, também, pelo programa trabalhar questões de **gestão**.

> "O principal atrativo foi a possibilidade de investimento com um custo menor que o de mercado e, também, porque a gente buscava investidores com nível de preocupação com o impacto" (E5_NI-B). [...] "Quando a gente viu o edital da AMAZ que a gente leu, eu disse: nossa! Esse negócio, foi feito para a gente (risos)" (E5_NI-B) [...]A gente entendeu que precisava se aprofundar mais na questão ambiental que eu acho que ainda é um ponto que a gente precisa melhorar" (E5_NI-B).

Assim, ao serem selecionados, os dois **sócios** definiram que participariam ativamente de toda a programação da aceleração.

Em relação ao NI-C, muitos dos desafios estavam voltados para regionalidade ao qual o negócio está inserido, e foi justamente isso que despertou o interesse em se inscrever na chamada do programa de aceleração, ou seja, pelo fato do edital ser voltado exclusivamente para empreendedores da **região da Amazônia** e por trabalhar essas questões, uma vez que são desafios enfrentados no seu dia a dia: "[...] por ser exclusivo para empreendedores da Amazônia" (E6_NI-C). Quanto à escolha da equipe a participar da programação, o NI-C optou por uma das **sócias** participar de todos os eventos, enquanto a outra se envolveria de modo mais circunstancial.

Quanto ao NI-D, o que despertou o interesse em se inscrevem no edital foi o fato de vislumbrarem a intenção de gerarem mais **impacto socioambiental e expandirem para o interior do estado do Amazonas**. Com isso, perceberam que a chamada poderia ser a oportunidade ideal para colocarem esse projeto em andamento (E9_NI-D). Portanto, ao serem selecionados, optaram pelos dois **sócios** participarem de toda a programação, porém definiram que os colaboradores não se envolveriam de forma direta.

Em relação ao NI-E, o que despertou o interesse desse negócio em participar do programa foi a possibilidade de obter **investimentos**. Por NI-E ser proveniente de um instituto vinculado à AMAZ e pela existência da possibilidade de serem contemplados com recursos financeiros, os diretores decidiram inscrever a empresa no edital: "Ele viu o edital relacionado a recursos para pequenas empresas, e como teve um recurso, a gente foi um dos contemplados (E7_NI-E)".

Portanto, após serem selecionados, definiram quem iria participar das atividades do programa, optando assim por se dividirem. Como a equipe era pequena, o **diretor** estabeleceu que participaria praticamente de toda a programação, enquanto os outros **colaboradores** participariam de alguns encontros eventuais.

Fase de Conscientização - Ciclo II

Em relação ao Ciclo II, após o lançamento da chamada do edital, a AMAZ realizou a seleção dos NI que se dividiu em quatro etapas: (i) Chamada de Negócios e Inscrição; (ii) Habilitação e Classificação das Propostas; (iii) Entrevistas e Seleção dos Finalistas; iv) e Rodada de investimentos (D18_AMAZ). Na primeira etapa, 201 negócios se inscreveram e passaram por uma avaliação com base no que foi preenchido no formulário *online* disponibilizado pela AMAZ.

Assim como no Ciclo I, nesse formulário foram coletadas informações como o setor de atuação, os objetivos de desenvolvimento sustentável, dados pessoais dos sócios e os dados gerais das empresas (cidade, histórico do negócio, tempo de atuação, natureza jurídica, fase ao qual se encontram, faturamento, tamanho da equipe, gênero dos fundados, informações sobre o impacto socioambiental, investimentos recebidos e resultados já alcançados). Juntamente ao formulário de inscrição, poderiam ser enviados *links* para acesso a *website* e redes sociais do negócio bem como vídeos, notícias e/ou reportagens publicadas sobre o negócio (D18_AMAZ).

Assim, na segunda etapa, cruzou-se as informações recolhidas com os critérios definidos na chamada de seleção: abrangência no território da Amazônia; impacto social e ambiental positivo; viabilidade financeira e potencial de mercado; e riscos potenciais. Sendo assim, 36 foram convocados para uma entrevista, configurando a terceira etapa. Após esse momento a AMAZ, apoiadores e financiadores definiram os 15 negócios que participariam do programa de aceleração.

> "Passando esse primeiro filtro a gente fez uma entrevista com esses negócios para entender melhor qual é o potencial de impacto [...]. Entender um pouco da viabilidade financeira ainda que superficial e a gente analisa quais os negócios. A partir da análise das entrevistas, apresenta para os nossos parceiros sobretudo os financiadores, investidores, e a partir disso seleciona os quinze negócios para o programa de aceleração" (E20_AMAZ).

Após a definição dos 15 selecionados, ainda houve uma quarta etapa, na qual analisaram os negócios que estavam em fases mais avançadas e que tinham potencial para obter investimentos. Para isso, a AMAZ fez visita de campo; conheceu equipe; comunidades envolvidas; analisou documentos, valoração financeira e potencial de impacto para definição de um diagnóstico do negócio e apresentação aos investidores (D18_AMAZ).

Para exporem as informações aos investidores, foi realizado um evento, denominado de 'Rodada de investimento público', em que os negócios mais avançados se apresentaram e

negociaram o investimento direto com os interessados. Com isso, depois da assinatura de contrato, passaram a receber os investimentos e, também, um monitoramento mais frequente. Cabe ainda destacar que os negócios selecionados não assinaram um contrato com o programa de aceleração, mas um termo de compromisso (E20_AMAZ).

Dessa forma, assim como no Ciclo I, a negociação entre as partes aconteceu no sentido de alinharem as expectativas, interesses e cronograma para obtenção de melhores resultados sociais, ambientais e econômicos. Entretanto, não houve uma negociação formal entre as partes, uma vez que o edital incluía as normas e exigências do programa, logo os 15 negócios por motivações diversas optaram por se inscrever e foram escolhidos por corresponderem a essas condições.

Quanto às motivações, observa-se que o que de fato levou o NI-F a se inscrever no programa de aceleração foi a possibilidade de **aprender mais sobre impacto socioambiental**, pois a ideia seria ampliar o escopo de atuação do negócio para gerarem mais impacto positivo nas comunidades em que atuam. Ao serem escolhidos, somente um sócio optou por participar de toda a programação devido a ser o responsável pela parte administrativa do negócio, enquanto os outros decidiram participar somente de alguns encontros, pois estavam envolvidos em outras atividades. Logo, de acordo com E10, não enviaram nenhum de seus colaboradores.

O NI-G relatou que a possibilidade de obter **investimentos financeiros** motivou o negócio a se candidatar ao processo seletivo da AMAZ. Após inscrição e serem selecionados, os dois sócios decidiram participar da programação, mas somente um deles resolveu comparecer com mais frequência, enquanto o outro optou por envolver-se de forma mais esporádica. Colaboradores não iriam participar devido a pequena equipe que tinham (E12_NI-G; E13_NI-G).

Para o NI-H, foi a possibilidade de elevar a **geração de impacto socioambiental** do negócio que despertou interesse de se inscrever: “Então assim, baseado nisso a gente procurou projetos especializados na parte do impacto, o sócio que cuida dessa parte nos apresentou a AMAZ. Portanto, a gente começou a se aproximar da AMAZ por meio do processo seletivo deles em 2019” (E14_NI-H). Cabe destacar que, após a seleção, definiram que somente um dos sócios participaria, enquanto os outros compareceriam em momentos circunstanciais.

Enquanto isso, o interesse basilar para o NI-I participar do programa se deu especialmente pela intenção em entender melhor o **ecossistema da Amazônia**, conforme preconizado pelo E16: “ser na Amazônia nos despertou o interesse em participar sem dúvidas”. Após confirmação da seleção, decidiu-se que somente uma das sócias participaria da programação, ao passo que as outras se envolveriam de modo eventual. Como a equipe da

empresa era pequena, não elegeram colaboradores para participarem de forma direta desse projeto.

Por fim, o que realmente despertou interesse do NI-J a se inscrever no edital foi o **nicho do programa ser específico para NI**: "a necessidade de participar do processo de aceleração, se deu porque a gente já estava buscando essas oportunidades que valorizassem NI" (E18_NI-J). Ao serem selecionados, somente um dos sócios participaria de modo efetivo do programa por ser o responsável pela parte comercial, enquanto o outro sócio optou a acompanhar de perto somente as ações que estavam sendo realizadas internamente no negócio.

Análise da fase de conscientização entre a AMAZ e os negócios de impacto

A fase de conscientização entre a AMAZ e os NI, em ambos os ciclos, se configurou a partir de uma seleção formal, na qual foram estabelecidos critérios/motivações por parte da AMAZ e que levaram a seleção dos 15 negócios de cada ciclo.

Após a seleção, notou-se que os negócios participantes apresentaram motivos diversos para se inscreverem, porém os que mais se destacaram foram as questões de impacto socioambiental, o investimento financeiro e a região Amazônica. Notou-se também que no Ciclo I aconteceu uma maior variação no que diz respeito a definição das pessoas a participarem da programação, enquanto no Ciclo II, de forma unânime, colaboradores não participaram. Eles estabeleceram que um sócio estaria a frente do programa, ao passo que os outros participaram de forma circunstancial.

Além disso, em ambos os ciclos de aceleração, o processo de negociação e de seleção dos negócios foram semelhantes, incluindo as rodadas de investimentos. Durante o processo seletivo, foram analisados não apenas a capacidade do empreendedor e o potencial da empresa, mas também o papel que a participação daquele negócio poderia ter no grupo maior (D1_NI-G).

Baseado nisso, elaborou-se o Quadro 10 que representa a síntese da fase de conscientização da relação entre a AMAZ e os NI:

QUADRO 10: FASE DE CONSCIENTIZAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE A AMAZ E OS NI

FASE DE CONSCIENTIZAÇÃO		CICLO I	CICLO II
SELEÇÃO	-	(i) Chamada de Negócios e Inscrição; (ii) Habilitação e Classificação das Propostas; (iii) Rodada de investimentos	(i) Chamada de Negócios e Inscrição; (ii) Habilitação e Classificação das Propostas; (iii) Entrevistas e Seleção dos Finalistas e iv) Rodada de investimentos
MOTIVAÇÃO DA AMAZ PARA ESCOLHA DOS NI	Setor de atuação, os objetivos de desenvolvimento sustentável, dados pessoais dos sócios e os dados gerais das empresas (cidade, histórico do negócio, tempo de atuação, natureza jurídica, fase ao qual se encontram, faturamento, tamanho da equipe, gênero dos fundados, informações sobre o impacto socioambiental, investimentos recebidos e resultados já alcançados)		
MOTIVAÇÃO DOS NI PARA PARTICIPAREM DO PROGRAMA	Pelo programa trabalhar questões de impacto socioambiental	NI-B e NI-D	NI-F, NI-H e NI-J
	Pela oportunidade de obter investimento financeiro	NI-B e NI-B	NI-G
	Por ser voltado para negócios da Amazônia	NI-B e NI-C	NI-I
	Pelo programa trabalhar a parte de gestão	NI-B	-
	Pela oportunidade de expansão do negócio	NI-D	-
	Pela oportunidade de aprendizagem	NI-A	-
NEGOCIAÇÃO	Assinatura de termo de compromisso e alinhamento de expectativas, interesses e cronograma para obtenção de melhores resultados sociais, ambientais e econômicos.		
EQUIPE DOS NEGÓCIOS A PARTICIPAR DA ACELERADORA	Um sócio participou de toda a programação e os outros de forma circunstancial	NI-C	NI-F, NI-G, NI-H, NI-I e NI-J
	Todos os sócios participaram igualmente de toda a programação	NI-B e NI-D	-
	Sócios e colaboradores se dividiram dependendo da programação	NI-A	-
	Um sócio participou de toda a programação e os outros de forma circunstancial	NI-C	NI-F, NI-G, NI-H, NI-I e NI-J

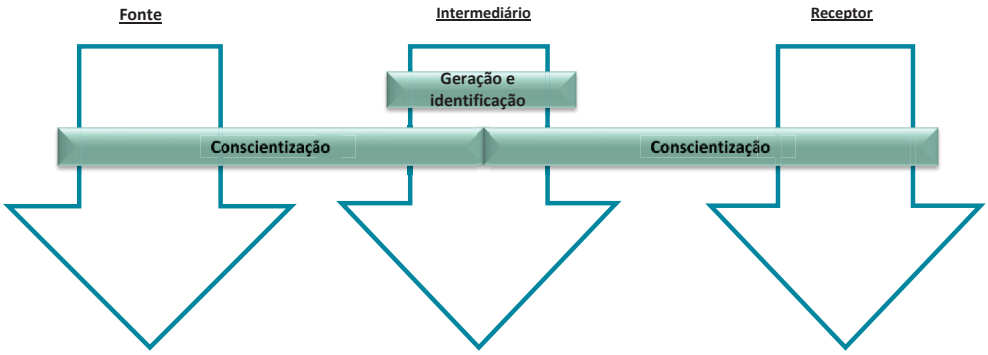
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.3.2.3 Análise da fase de conscientização

A fase de conscientização considerou tanto a comunicação inicial entre a AMAZ e os parceiros-fonte, como também entre a AMAZ e os NI, envolvendo a seleção, a negociação e as motivações das partes em se relacionarem. Essa fase foi o momento de definirem os atores participantes do processo e de estreitarem, a partir de diálogos, os laços fazendo com que a confiança se instalasse. Além do mais, pelo fato do processo de seleção ter sido baseado em critérios pré-estabelecidos, tanto em relação aos negócios como aos parceiros-fonte, isso contribuiu tanto na composição do grupo como nos resultados gerados, pois havia desde o início um alinhamento dos interesses buscados pelos envolvidos (E26_AMAZ).

Portanto, elaborou-se a seguinte Figura 15, que representa a continuação da construção do processo de TCI junto aos atores envolvidos.

FIGURA 15: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE CONSCIENTIZAÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com foco na fase de conscientização, a Figura 15 demonstra a relação da AMAZ com os parceiros-fonte no sentido da AMAZ buscar o parceiro adequado e disposto para o trabalho proposto; e da AMAZ e os NI, no sentido de buscar os negó1cios alinhados a proposta da aceleradora. Por isso, levou-se em consideração a motivação necessária dos atores a participarem, a negociação envolta dessas relações e a seleção aplicada pela AMAZ, ou seja, a conscientização de todos os envolvidos em estarem preparados para adentrarem à fase de codificação. Além disso, nessa fase, os parceiros-fonte ainda não possuíam comunicação direta com os NI, pois essa conscientização foi intermediada pela AMAZ.

5.3.3 Fase de Codificação

Após seleção e negociação envolvendo a AMAZ, os NI e os parceiros-fonte, entrou-se na fase de codificação, na qual houve a preparação do conhecimento, antes de ser distribuído aos negócios. Somente dois atores tiveram participação ativa nessa fase: AMAZ e parceiros-fonte. A AMAZ atuou como intermediário ao repassar as informações sobre os negócios para os parceiros-fonte, enquanto os parceiros-fonte transformaram essas informações em conhecimento para os negócios.

Como supracitado, na fase de conscientização, a fim de definir o portfólio de empresas a serem aceleradas, a AMAZ coletou informações pessoais dos sócios, como também gerais da organização, por meio de formulários, documentos das organizações (vídeos, *websites*, *folders* etc.) e entrevistas. Essas informações serviram de apoio para preparação da programação e na formação do conteúdo. Em ambos os ciclos, esses dados também foram repassados aos parceiros-fonte a fim de que codificassem e construíssem conhecimentos voltados especialmente para os negócios acelerados.

Fase de Codificação - Ciclo I

No Ciclo I, observou-se que a AMAZ repassou um manual com as informações pertinentes sobre os negócios acelerados aos parceiros-fonte. A AMAZ os deixou livres para construir essa dinâmica com base nos trabalhos que eles haviam realizados anteriormente e nas suas *expertises*.

Além de ter acesso a esse material, o P1 relatou que também conversou de forma frequente com colaboradores da AMAZ para entender o que os empreendedores haviam trabalhado com parceiros anteriores e em qual estágio eles se encontravam, pois, se estivessem nas fases iniciais ou na fase de escala, isso mudaria a lógica de como o conhecimento seria aplicado e repassado aos negócios. Essa preparação foi explicada por E25:

> "A gente foi muito no diálogo. Eles compartilharam materiais sobre as startups, sobre as apresentações. Eu sempre gosto muito, principalmente quando chego no meio do processo assim, entender de onde que eles tão vindo. Então o quê que aconteceu antes, o que eles viram, qual foi o conteúdo que foi trabalhado, o que vai vir depois [...]. Acho que entender o estágio de maturidade dos negócios é a questão principal, porque é muito diferente negócios que tão em fase de ideação ou que tão em fase de validação e assim por diante. É muito diferente as necessidades deles" (E25_P1).

Portanto, o P1 levou em consideração não somente as informações repassadas pela AMAZ, construindo ferramentas que atendessem ao propósito socioambiental, mas também considerando a estágio desses negócios. Conforme o E25 (P1), não dava para trabalhar somente o social, com risco de comprometer a parte econômica, ou somente a econômica podendo influenciar de forma negativa na geração de impacto.

Assim, o P1 codificou as informações e preparou algo prático e teórico, com ferramentas voltadas às demandas dos negócios com temas relativos à distribuição, precificação e comunicação de marketing. De acordo com o E25 (P1), utilizaram um olhar de experiências, de entender o que poderia funcionar e não funcionar e de verificar o que outros profissionais estavam fazendo para assim conseguir preparar algo mais alinhado aos negócios do programa de aceleração.

Em relação ao P2, esse colheu as informações dos negócios com a AMAZ e depois consolidou tudo isso em conhecimento. Portanto, chegou nos *workshops* sabendo quem eram as organizações, qual era o perfil empreendedor, quanto tempo tinham no mercado, qual era o faturamento e se era um negócio de base comunitária ou não. De acordo com o E26, isso foi importante, porque foram aspectos que impactaram no tipo de linguagem e no tipo de cuidado que precisariam tomar (E26_P2). Assim, o P2 codificou essas informações em ferramentas para utilização no encontro com os negócios a fim de facilitar essa troca de conhecimento.

O P3 também seguiu a mesma linha lógica dos demais, pois buscou informações acerca dos negócios junto à AMAZ. Além dos formulários e fichas técnicas, o P3 buscou informações complementares em *websites*, como também fez uma reunião com a AMAZ a fim de 'ir um pouco além' do que havia buscado para tirar dúvidas específicas acerca dos negócios. O E27 relata em detalhes essa experiência:

> "E aí então, tudo que a gente fez para cada negócio foi com intermédio via a galera da AMAZ né? Via AMAZ. A gente pediu pra AMAZ uma ficha de cada negócio com indicadores específicos ali, com pontos específicos. A gente pediu ao mesmo tempo as respostas do negócio para a ficha de seleção. Tudo o que eles responderam no questionário de entrada, de seleção. A gente, daí pesquisou ainda sites, coisas na internet, coisas complementares. Tivemos uma reunião com AMAZ para perguntar um pouco mais, assim, como eles fizeram as entrevistas com os negócios selecionados. Nessa reunião, eles contaram um pouco: olha, tem isso, mas na entrevista a gente sacou que tem aquilo também ou a gente pôde tirar uma dúvida sobre: óh, não estamos entendendo, exatamente sobre empresa tal" (E27_P3).

Com o acesso a essas informações, o P3 pensou anteriormente em como abordar o conteúdo, em como os grupos seriam divididos e em como as ferramentas seriam aplicadas. O P4 também seguiu essa mesma linha, sendo que buscou as informações das empresas com a

AMAZ e converteu em uma interação verbal (diálogos e apresentações), bem como em ferramentas para serem trabalhadas junto aos negócios acelerados.

Fase de Codificação - Ciclo II

No Ciclo II, o P2, o P3 e o P4 participaram do programa de capacitação do ciclo anterior, então aproveitaram muito do que haviam construído. Entretanto, como eram novas empresas aceleradas, seguiram a mesma lógica, no sentido de buscar informações, unir os formulários preenchidos pelos negócios e conversar com a AMAZ para conhecerem profundamente o perfil das empresas selecionadas.

O P4 se diferenciou um pouco de o P2 e o P3, uma vez que não foi o mesmo profissional que codificou as informações de um ciclo para o outro. Dessa forma, devido a essa mudança, além de buscar as informações com a AMAZ, também conversou com o profissional que ministrou o treinamento na turma anterior, em busca de entender o contexto e outros detalhes. Essa mudança foi explicada pelo E28 (P4):

> "Ela tinha dado esse treinamento presencialmente no ano passado, então eu aproveitei muita coisa do material dela e ela conversou comigo um pouco, deu o contexto, eu sei o contexto pelas organizações e a gente conversa internamente. [...] Então, eu já sei mais ou menos o nível vamos dizer assim, porque eu dou suporte e tudo, então eu sei como vai ser minha comunicação. Eu peguei esse material dela e adaptei" (E28_P4).

Portanto, o material foi adaptado, ao qual foi acrescentado exercícios e utilização de planilhas, sendo encaminhados antes da distribuição do conhecimento (E28_P4).

Em relação ao P6, igualmente aos outros parceiros, também teve a preocupação de observar a quem se destinaria o conteúdo no intuito de ajudá-los de forma personalizada. De acordo com o P6, a AMAZ entregou uma apostila com as informações dos negócios e, eles também buscaram informações na internet, principalmente nas redes sociais. O E24 (P6) relatou o seguinte:

> "Tinha uma ideia assim de pensar quem são as pessoas que estão ali, sabe? Não só os empreendimentos que estão ali. Contribui tanto para gente conhecer quem são eles, em que momento eles estão e tudo mais, até para as contribuições estarem em maior sintonia e harmonia com o momento que eles estão vivendo (E24_P6).

> "Eles entregaram pra gente uma super apostila, enfim, né, eles já tinham levantado várias informações, tinham entrevistado eles, então foi por aí. Também teve uma busca principalmente nas redes sociais" (E24_P6).

Com essas informações, o E24 (P6) enfatizou que começou a pensar no repertório e nas possíveis situações que poderiam surgir, como exemplos, histórias e analogias que poderiam ser trabalhadas e que fizessem sentido aos negócios. Estudou com base em outras experiências que já havia vivenciado com clientes anteriores e, assim, construiu o material.

O P5 também recebeu a pesquisa que a AMAZ fez, que foi um diagnóstico de cada um dos negócios. Com isso, entendeu que a comercialização e a logística eram lacunas em comum dos empreendedores. De acordo com o E31, a AMAZ trouxe com clareza quais eram as demandas e, com isso, o P5 preparou um conteúdo mais assertivo e focado nessas necessidades. Conforme a fala de E31: "por isso que foi bem-sucedido, porque a gente, de fato deu um '*meeting'* entre a dor do empreendedor, o momento em que o empreendedor estava e a solução que a gente tinha" (E31_P5).

Além de buscarem informações com a AMAZ, também conversou com outros especialistas da área. Fundamentado nisso, codificou as informações e elaborou o desenho programático da jornada de aprendizagem. De acordo com o E30: "o programa ficou um misto de modelagem de negócio de impacto com abertura comercial, com questões tecnológicas".

Além dos parceiros-fonte, no Ciclo II houve também a preparação de informações para os mentores. A AMAZ repassou as informações necessárias para que os mentores pudessem se organizar e codificar esses dados. De acordo com o E22, a AMAZ os deixou livres para trabalharem, porém, concedendo algumas diretrizes, como por exemplo a utilização de OKRs (ferramenta para acompanhamento de objetivos) e a realização de reuniões duas vezes por mês a fim de ter continuidade e acompanhamento frequente. Foi solicitado aos mentores que buscassem trazer resultados concretos aos negócios, pois o objetivo seria que houvesse ao final da mentoria algo tangível com a finalidade de evitar que várias reuniões e boas ideias não se convertessem em um resultado concreto (E22_AMAZ).

5.3.3.1 Análise da fase de codificação

A fase de codificação compreendeu a conversão do conhecimento bem como a sua preparação, antes de ser distribuído. Nessa fase, em ambos os ciclos, a construção foi realizada em conjunto pela AMAZ e parceiros-fonte, em que a AMAZ apresentou aos parceiros-fonte informações tácitas, em forma de conversas e discursos, e explícitas, em forma de formulários e apostilas. Essas informações permearam o perfil das empresas e suas necessidades, para que os parceiros-fonte pudessem codificar as informações e desenhar os *workshops* ou os

treinamentos, de forma personalizada aos negócios, possibilitando o desenvolvimento de linguagem, construção de modelos e criação de mensagens alinhadas ao contexto trabalhado.

Os parceiros-fonte, de forma geral, tiveram acesso a essas informações e converteram-nas em apresentações (tácito), conversas (tácito), formulários (explícito), ferramentas (explícito), manuais (explícito), analogias (tácito), exemplos (tácito) e metáforas (tácito). Com base nisso, foi possível elaborar o Quadro 11 que sintetiza as codificações (conversões) utilizadas pelos parceiros-fonte nos ciclos I e II:

QUADRO 11: FASE DE CODIFICAÇÃO

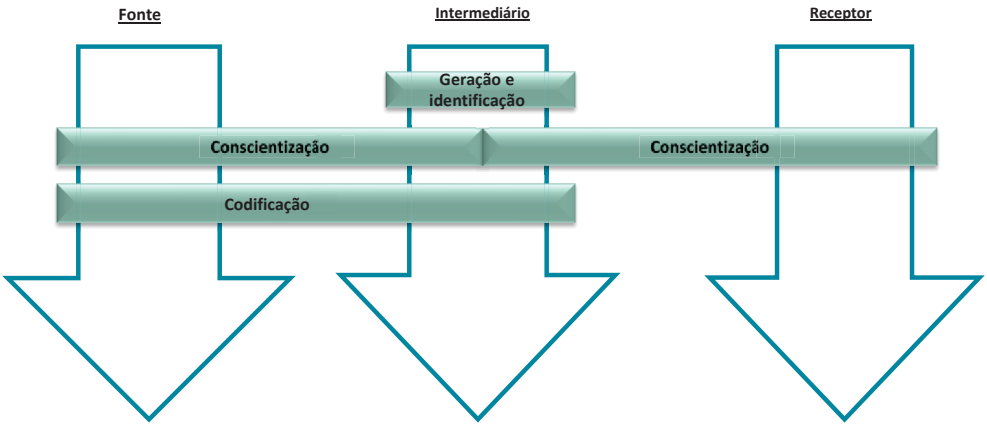
FASE DE CODIFICAÇÃO	TIPO DE CONVERSÃO	CICLO I	CICLO II
Os parceiros-fonte compreenderam as informações e experiências repassadas pela AMAZ e converteu em novas experiências.	Socialização (tácito para tácito)	P1, P2, P3 e P4	P6, P2, P3, P4 e P5
Os parceiros-fonte articularam conversas com a AMAZ e converteram em exemplos, metáforas, analogias e ferramentas.	Externalização (tácito para explícito)	P1, P2, P3 e P4	P6, P2, P3, P4 e P5
Os parceiros-fonte acessaram os formulários disponibilizados pela AMAZ e converteram em experiências e dinâmicas práticas.	Internalização (explícito para tácito)	P1, P2, P3 e P4	P6, P2, P3, P4 e P5
Os membros parceiros acessaram os formulários disponibilizados pela AMAZ e transformaram as informações em ferramentas e manuais.	Combinação (explícito para explícito)	P1, P2, P3 e P4	P6, P2, P3, P4 e P5

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A partir do Quadro 11, é possível observar que todos os parceiros utilizaram as quatro formas de conversões de conhecimento (socialização, externalização, internalização e combinação) ao preparar a jornada de aprendizagem para os negócios acelerados.

Portanto, com base nas informações coletadas, elaborou-se a seguinte Figura 16, que representa a continuação da construção do processo de TCI junto aos atores envolvidos.

FIGURA 16: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE CODIFICAÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com foco na fase de codificação, a Figura 16 demonstra inicialmente a relação da AMAZ com os parceiros-fonte no sentido de repassar as informações dos negócios para que esses parceiros pudessem codificar e preparar o conhecimento antes de ser distribuído. Nessa fase, os NI não tiveram um papel ativo.

5.3.4 Fase de Distribuição

Após a codificação, conversão e organização do conhecimento, passou-se à fase de distribuição que se refere ao intercâmbio de informações entre os parceiros-fonte (fonte) e os NI acelerados (receptor), tendo a AMAZ como intermediadora. Foi o momento em que o conhecimento mais técnico foi transferido de um ator para outro.

Essa fase envolveu os três atores de forma interrelacional: a AMAZ, como intermediária, no sentido de organizar o local e os canais de distribuição e de facilitar esse momento; os parceiros-fonte, como fonte, na função de distribuir o conhecimento; e os NI, como receptor, no sentido de captar essas informações. Portanto, houve uma interrelação entre os três atores. A partir disso, descreve-se como essa fase se desenvolveu nos Ciclos I e II.

Fase de Distribuição - Ciclo I

No Ciclo I, a AMAZ dividiu a distribuição do conhecimento em quatro *workshops* presenciais com temas diferentes, a saber: i) *Workshop* Inaugural e Oficina de Inovação em Modelos de Negócios e Construção de Indicadores de Impacto; ii) *Workshop* sobre técnicas de

marketing, mercado e comunicação; iii) Ferramentas de gestão; iv) e *Storytelling* e negociações de sucesso (D2_D31_AMAZ).

Cada *workshop* reuniu os negócios acelerados em um determinado local, de forma presencial, com o apoio de pelo menos três parceiros-fonte como facilitadores. Esses parceiros apresentavam ferramentas e ao final de cada encontro, entregavam os materiais aos empreendedores para que pudessem implementar nos seus negócios (E2_E3_NI-A).

No **primeiro encontro**, o grupo participou de uma oficina de dois dias que aconteceu em Manaus elaborada pelos parceiros-fonte P2 e P3. De acordo com AMAZ, o primeiro momento se resumiu em construir com os empreendedores a tese de impacto ou a teoria de mudança para identificarem o impacto socioambiental positivo que os negócios pretendiam gerar. De acordo com o E20 (AMAZ), definir os indicadores socioambientais é "igual estabelecer em uma empresa a meta de faturamento, ou seja, eles têm que estabelecer essas metas também para indicadores sociais e ambientais, que é a quantidade de renda que ele gerou por família, quantas comunidades ele beneficia, esse tipo de indicador".

Os P2 e P3 distribuíram o conhecimento a partir da aplicação dessas **ferramentas**. De acordo com o E26, a partir desse material, os empreendedores conseguiram enxergar com mais clareza se estavam de fato gerando o impacto esperado (E26_P2). Portanto, eles foram estimulados a **trabalharem em grupo** no desenho de seus modelos de negócios e na cadeia de gestão de impacto de forma integrada, no qual o objetivo era construir uma narrativa de impacto, refinar a visão dos negócios e definir os indicadores-chave (D2_AMAZ).

De acordo com alguns parceiros (P2 e P3), o **processo de construção conjunta** foi um diferencial, pois estimulou o **compartilhamento de visões** entre os empreendedores. Além disso, foi apontado que, a partir desse *workshop*, os negócios conseguiram obter um **olhar mais prático e tangível** sobre impacto (D22_AMAZ). Conforme o NI-A, "a provocação maior foi: Qual é seu impacto? Como é que você vai medir esse impacto?" (E2; E3_NI-A). Então, o impacto foi muito discutido no início.

Conforme o NI-B, ao olhar primeiramente para o impacto socioambiental, foi possível notar uma maior integração entre os empreendedores participantes pois um se enxergava no outro. Portanto, eles puderam **compartilhar vivências e experiências** que se encaixavam na visão de geração socioambiental.

O NI-C complementou que foi importante iniciar a distribuição com o tema de impacto porque primeiro eles olharam para dentro, para o propósito do negócio, para em seguida olhar questões comerciais e de gestão (E6_NI-C). Ou seja, primeiro identificaram o impacto socioambiental e depois alinharam a aspectos estratégicos/comerciais. Com essa mesma

percepção, o NI-D relata que esse tema os ajudou a enxergarem coisas que ainda não vislumbravam no sentido de impacto e de profundidade (E9_NI-D).

Ainda em relação a esse *workshop*, conforme o NI-A, foi importante os parceiros P1 e P2 trazerem **ferramentas de preenchimento**, pois trabalharam **a teoria e a prática** concomitantemente (E2; E3_NI-A). Além disso, os negócios investigados sinalizaram ainda a importância desse conhecimento ter sido distribuído por **profissionais de destaque** da área de NI, como o P2 e o P3, pois conseguiram ter esse olhar peculiar, **empático e humanizado** que esse perfil de organização exige (D22_AMAZ).

O **segundo encontro** aconteceu em Belém-P5 durante três dias e focado em trazer conhecimento teóricos e práticos sobre estratégias de mercado, comunicação e marketing (D6_AMAZ). Os dois primeiros dias foram trabalhados pelo P1, que auxiliou os empreendedores a encontrarem respostas para questões desafiadoras como a interação com os clientes certos, a personalidade da marca e as diferentes alternativas de canais de comunicação com o seu público. De acordo com o E26 (P2), "esses são conhecimentos essenciais para qualquer empreendedor para que eles possam levar seus produtos e serviços ao mercado", pois os consumidores desses negócios pensam (de modos) diferentes, sendo assim, (é) importante compreender o que os motivam a consumir esses determinados produtos/serviços (D6_AMAZ).

O P1 distribuiu esse conhecimento por meio de **apresentações, diálogos, dinâmicas e atividades práticas**. Com isso, o E25 (P1) revelou que tentou trazer leveza para esse processo por envolver questões pessoais e internas dos empreendedores. Portanto, o P1 buscou **abrir um espaço de troca, de construção e desconstrução**. A partir dessa experiência, um dos entrevistados relatou que a distribuição aconteceu por meio de "ferramentas customizadas, simples, fáceis e gostosas de usar e muita troca, muito diálogo" (E25_P1).

Ainda acrescentou que:

> "O melhor é colocar as pessoas que são os empreendedores que dão a cara a tapa para conversar. Às vezes, alguém já resolveu a questão da logística e o outro resolveu a questão da precificação, então se eles trocam e se eles entendem que ali não é um lugar de competição, que é um lugar de colaboração, que é um lugar de construção conjunta, as experiências podem ser riquíssimas" (E25_P1).

Em relação a distribuição desse conhecimento, o NI-A comentou que essa distribuição os ajudou de forma significativa, pois os negócios acelerados trabalham com comunidades, mas não sabiam se o consumidor estava disposto a pagar um preço maior devido ao valor socioambiental gerado. Dessa forma, houve uma **discussão** em torno disso, como apresentado pelo E2 (NI-A) e E3 (NI-A): "A gente trabalha com produtos de comunidade, a gente só trabalha

com produtos prêmios. Isso foi unânime de todas as empresas que estavam lá, só que a questão inteira era: as pessoas vão pagar por isso? Será que o mercado está aberto? Como é que a gente conversa? O consumidor embarca e paga a mais por essa missão?"

Quanto ao último dia, outros parceiros-fonte trabalharam a comunicação empresarial, trouxeram novas **ferramentas** de comunicação para os negócios e, também, ensinaram como contar a história de seus negócios, por meio da técnica do *storytelling* (D6_AMAZ). Nesse dia, os negócios prepararam uma apresentação para os parceiros-fonte, contando suas histórias sob o olhar do impacto socioambiental. De imediato, os parceiros-fonte ofereceram um retorno com dicas de possíveis melhorias no intento de que o propósito alcançasse o público consumidor. Portanto, os parceiros-fonte utilizaram de **atividades práticas** para também distribuir esse conhecimento.

Um dos participantes relatou que saiu transformado do *workshop*, pois o encontro o ajudou a se situar mais enquanto pessoa que trabalha com a Amazônia. Além disso, conseguiu compreender a melhor forma dele se comunicar e mostrar isso para outras pessoas (D7_AMAZ). O NI-B, representado pelo E5, complementou que "foi super proveitoso, trouxe uma visão de mercado interessante e nova. Mudou um pouco a forma como a gente via o negócio. Então, foi muito bom".

O **terceiro encontro** aconteceu durante dois dias em Manaus-AM e abordou o tema ferramentas de gestão. Esse tema foi estruturado em quatro módulos: Gestão de talentos; Metodologias ágeis; Gestão contábil; Gestão de custos e precificação. Cada tema foi facilitado por um parceiro diferente.

Quanto ao primeiro tema, o parceiro-fonte utilizou um **jogo** de tabuleiro que abrangia 12 competências – julgamento, credibilidade, refinamento, estratégia, recrutamento, mensuração, operações, *feedback*, qualidade e consistência, parcerias, conhecimento e *network*. Em relação a essa forma de distribuição, de acordo com o NI-D, "quando se *gamifica* qualquer processo, o aprendizado torna-se mais agradável" (E9_NI-D).

Ainda em relação ao primeiro tema, o parceiro-fonte apresentou uma metodologia sobre gestão de talentos, apontando os sete estágios de desenvolvimento de talentos de uma organização, sendo eles: atração e recrutamento; avaliação e seleção; integração; treinamento e desenvolvimento; gestão de desempenho; retenção; planejamento de sucessão. Para cada estágio foram apresentadas **ferramentas específicas e adequadas**. De acordo com um dos documentos analisados, "ao longo do processo, os empreendedores apontaram casos em suas próprias organizações que exemplificavam os estágios, ou mesmo apontavam dúvidas sobre como avançar nas questões de seleção e retenção de talentos" (D38_AMAZ). Portanto,

utilizaram de **ferramentas práticas** e **discussões grupais** para exemplificarem o conhecimento distribuído.

Na visão do NI-B e do NI-D, na distribuição do conhecimento os parceiros-fonte ajudaram a entender as diferentes fases do negócio e quando se deve agir para criar um plano de carreira voltado à ascensão do colaborador (E5_NI-B; E9_NI-D). Nas palavras do E9 (NI-D), "foi muito importante ter essa visão mais macro da jornada do colaborador", enquanto nas palavras do E5 (NI-B), eles conseguiram perceber que havia uma maior rotatividade de colaboradores, não sendo assim, algo favorável para o desempenho do negócio.

Sobre o tema agilidade, gestão contábil e financeira, os parceiros responsáveis apresentaram aos empreendedores **metodologias** para *mindset,* formação de times ágeis e técnicas de *feedback*. Os empreendedores participaram de **dinâmicas** que buscaram fazer com que percebessem a relação entre seus propósitos de vida e os de seus negócios, e foram estimulados a aplicar o mesmo processo junto aos colaboradores de suas organizações. Os parceiros-fonte apresentaram ainda as ferramentas Kanban, Canvas e Retorno sobre Investimento (ROI) (D38_AMAZ). Portanto, os parceiros utilizaram de **ferramentas práticas, metodologias, dinâmicas e discussões** em grupo para distribuírem o conhecimento.

O quarto e último encontro aconteceu em Alter do Chão-P5 durante três dias e focado em finanças, investimentos e *storytelling*. Os dois primeiros dias abordaram comércio *online* de produtos amazônicos e o último dia aspectos financeiros, como por exemplo, tipos de investimento ou financiamento adequados para cada etapa do negócio e a construção de *Pitch Deck* e *Storytelling* (D12_AMAZ).

Sobre o assunto *storytelling*, o NI-D, representado pelo E9 (NI-D), revelou que a grande dificuldade de muitos empreendedores da Amazônia era contar uma história sobre o seu produto no intento de esclarecer ao consumidor e ao investidor o seu valor ao proteger a floresta, ao empregar indígenas e ao utilizar matérias-primas sustentáveis. Assim, com essa capacitação, eles puderam internalizar como fazer isso na prática.

Quanto ao assunto comércio *online*, discutiram mais especificamente sobre logística. Segundo os entrevistados do NI-A, esse era um desafio enfrentado por todos, pois a logística e o transporte dentro da Amazônia, seja para trazer a matéria-prima, como para levar produtos até outras regiões é complexa e onerosa, pelos poucos distribuidores e estradas com péssimas condições (E2; E3_NI-A).

Quanto ao assunto finanças, o NI-E ressaltou o quanto esse tema foi relevante para o negócio, pois eles puderam rever o planejamento financeiro e os fluxos de caixa, no sentido de

refletir sobre em quanto tempo obterão lucratividade, e assim, adotar estratégias de aumento de volume de produção (E7_NI-E).

Além da capacitação, nesse encontro os empreendedores **visitaram uma associação** de mulheres trabalhadoras rurais que eram referência em defesa do cultivo e consumo de alimentos sem agrotóxico na região. O grupo ouviu a história delas e em seguida foram receP1ionados com um jantar (D12_AMAZ). A partir desse evento, finalizaram a seção de *workshops* presenciais. No entanto, mesmo após o encerramento desses *workshops*, o grupo continuou recebendo orientações individuais até o final da aceleração (D12_AMAZ).

De acordo com o NI-B e o NI-E, o fato de o conhecimento distribuído ter sido de **forma presencial** fez diferença, pois as imersões e o contato com outros negócios acelerados contribuíram para melhor absorção e troca de conhecimento (E5_NI-B; E7_NI-E). Por exemplo, o NI-E, representado pelo E7, sinalizou que possui uma agenda com muitos compromissos, e o fato de ter sido presencial e isolados sem acesso à internet possibilitou que se concentrasse nas atividades de capacitação.

O NI-B, inclusive, comparou a distribuição de conhecimento da AMAZ com outro programa de aceleração que fez de forma **online**. Nas palavras do E5 (NI-B):

> "[o outro programa] fez isso tudo *online*, então era até mais intenso por ser toda semana os *workshops*, mas não tinha interação praticamente, eram palestras e pronto, as pessoas não interagiam. E, também, eram turmas muito grandes, eram mais de 100 empresas do Brasil todo e, apesar de talvez a maioria está mais alinhada em termo de momento de negócio, eram causas muito diversas, então acho que isso também dificulta" (E5_NI-B).

Todos os negócios investigados, de forma unânime, ressaltaram que os parceiros **estimularam as trocas e conversas entre os negócios**. Por exemplo, fizeram **rodas de conversa** para discutir as dificuldades, olharam o propósito de cada um, levando em consideração **o contexto da Amazônia**, justamente por ser um ambiente diferente e excêntrico quando comparado à outras regiões (E4_NI-B, E9_NI-D). De acordo com as palavras do E9, representante do NI-D: "as rodas de conversas que eles acabaram criando e tudo mais foi bem positivo" (E9_NI-D). Conforme o NI-B, a forma como a distribuição foi realizada era como se eles não estivessem sozinhos na missão socioambiental no contexto da Amazônia (E5_NI-B). Os entrevistados do NI-A evidenciaram que o fato de se sentarem em **grupos** também facilitou essa interação (E2; E3_NI-A).

Todos os informantes dos negócios investigados acrescentaram que não foram somente os *workshops* que possibilitaram a distribuição de conhecimento, mas também as participações

em **feiras, exposições, prêmios, festas e parcerias** durante a aceleração proporcionadas por AMAZ (D33_AMAZ). Isso pode ser evidenciado na fala do E8, representante do NI-E: "conseguiram negociar um espaço na feira, inclusive, a coordenação do programa, conseguiu pagar esse espaço que é um investimento interessante pra pequenas empresas participarem numa feira como essa. Então, acho que isso é algo que a gente aproveita a rede e, também, tem troca de aprendizado nesse processo" (E8_NI-E).

Quanto a alguns pontos de melhoria na fase de distribuição, os entrevistados comentaram em relação à **organização do material distribuído durantes os workshops**. De acordo com o NI-C, embora tenha sido presencial, uma plataforma ajudaria a organizar o conteúdo a fim de que o material não se perdesse ao longo do tempo. Inclusive, o entrevistado sugeriu uma versão digital, estruturada, com materiais, fóruns e grupos (E6_NI-C).

Além disso, os representantes de todos os negócios investigados (NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E) também relataram que embora o programa de aceleração tenha sido muito rico em termos de benefícios, sentiram **falta da mentoria** como uma forma de distribuir conhecimento, tendo em vista que os mentores auxiliam nas tomadas de decisões de forma individualizada e particular de cada negócio, bem como orientam em questões estratégicas. Para eles, a mentoria faria diferença no acompanhamento do negócio e em dificuldades específicas. Inclusive, essa questão da **individualização** foi algo ressaltado também por todos os entrevistados do Ciclo I, como ressaltou o E7 "seria interessante ser um pouco mais personalizado a partir das competências técnicas e comportamentais de cada grupo" (E7_NI-E).

Fase de Distribuição - Ciclo II

No Ciclo II, devido à pandemia do Covid-19, a distribuição de conhecimento aconteceu de forma diferente. Dessa forma, mesmo após o cronograma e atividades já elaboradas, alguns ajustes tiveram que ser realizados. Com isso, aconteceu somente um encontro presencial, sendo os demais de forma remota.

O **primeiro encontro** presencial ocorreu durante cinco dias em Manaus, quando foi realizada uma oficina de modelagem de negócios e construção de indicadores. O foco estava no diagnóstico dos negócios, na criação de um plano de ação individual e no aprofundamento das conexões e de trocas entre os participantes. Trabalharam ainda a geração de receita, o monitoramento e a cultura organizacional.

Nos três primeiros dias, os negócios ficaram imersos sem celular no hotel de selva, local específico do encontro, trabalhando todas essas demandas. Foi um momento em que eles estabeleceram laços mais fortes, se conectando com outros empreendedores que estavam ali.

Os parceiros-fonte responsáveis pelo encontro foram o P6, o P2 e o P3. O P6 iniciou o encontro com uma **abordagem mais humanística** e com o objetivo de facilitar a conexão entre os empreendedores. O parceiro-fonte aplicou **dinâmicas e atividades** que levassem a uma maior sintonia e harmonia no sentido de aumentar a superfície de contato entre eles. Nas atividades, ao perguntar questões pessoais, como por exemplo, o time, comida favorita, experiências e vivências acerca da história de vida deles, utilizaram a estratégia da pessoalidade, no intento de quebrar o gelo e criar essa conexão. Além disso, aplicaram **atividades em grupo, danças e jogos** para distribuir esse conhecimento.

O P2 e o P3 trabalharam o Modelo C que envolve impacto e sustentabilidade a fim de se obter um modelo de negócio alinhado à teoria de mudança. De acordo com o P2, eles tentaram **mesclar teoria e prática** para montar um modelo de negócio alinhado aos desafios e ao impacto socioambiental gerado. O E26 relatou um pouco dessa experiência em trazer atividades práticas ao se falar de impacto:

> "Você pode ter uma teoria de mudança linda, que fala que a sua organização vai mudar um território, um local em cinco anos, mas como que você acompanha isso para ver se está dando certo? Como que você, de fato, incorpora a mudança que precisa ser feita? Como que as pessoas vão incorporar essas mudanças também? Então, é preciso realizar atividades na prática. As nossas experiências provocam muito disso. Como é que, de fato, essa mudança pode ser implementada" (E26_P2)

Além dessas provocações, o P2 organizou os negócios em **grupos, utilizou *post its***, pois de acordo com o E26, o visual ajuda nas co-criações e nos registros. E assim, foram distribuindo o conhecimento na **base do diálogo e da prática**, utilizando-se também de **dinâmicas** (E26_P2).

Em conjunto com o P2, o P3 o ajudou no tema de indicadores ao qual levou uma matriz para que os empreendedores pudessem sair da oficina com algo construído. O parceiro-fonte trabalhou com **dinâmicas coletivas**, como também com **dinâmicas lado a lado do empreendedor**. Por isso, levaram outros facilitadores e tiveram auxílio da AMAZ para oferecerem um apoio personalizado (E27_P3).

De acordo com o P3 quanto mais tempo eles ficassem próximos aos empreendedores e mesclarem entre **conversas individuais e coletivas** melhor para a distribuição do conhecimento. Na fala do E27 (P30, ele ressaltou que distribuiu sua participação em 30% de

conteúdo de exposição e 70% de prática. Ele também explicou que utilizou da teoria de aprendizagem de adulto para distribuir o conhecimento de forma que fosse interessante para os empreendedores, como pode ser visualizado no trecho abaixo:

> "E aí na prática, a gente vai explicando mais, né? Até porque é isso também né? Pegando toda a teoria de aprendizagem de adulto. A gente sabe que pra todo mundo é assim, mas adulto principalmente. Se a gente não trabalha com essa aprendizagem já focada em algo que é relevante, do interesse, do dia a dia ali, não rola muito" (E27_P3).

Na visão dos negócios investigados, o NI-F relatou que esse encontro foi significativo pois propiciou a validação de indicadores socioambientais e a elaboração de desenho de metas. Ainda complementou que além do conteúdo, a meditação, a festa e a integração foram interessantes para estreitar a conexão entre os parceiros e os negócios (E10_NI-F). O NI-J também sinalizou que essa imersão foi valiosa, pois eles ficaram totalmente isolados e imersos para construir a teoria da mudança, para entender melhor os impactos gerados pelos negócios, contribuindo para o processo inicial da aceleração e da absorção de conhecimento (E18_NI-J).

Após esse encontro de cinco dias, os negócios puderam realizar a modelagem com base no Modelo C, criar uma matriz de indicadores e elaborar um plano de ação que guiou toda a jornada de aceleração.

Com a finalização do primeiro encontro veio a pandemia impossibilitando os encontros presenciais. Com isso, o **segundo encontro**, se deu em forma de ***webinar***, ou seja, remoto, sendo uma extensão do que havia acontecido no primeiro. O formato de *webinar* já estava previsto no planejamento da AMAZ, mas com a pandemia decidiram por antecipar e utilizar de forma usual.

Assim, como no primeiro encontro, os negócios haviam iniciado a construção do seu modelo de negócio e indicadores, os parceiros-fonte (P2 e P3) deram continuidade nessa construção. Foi um momento também de reflexões e dúvidas que tiraram sobre o que foi apresentado no encontro presencial. Além disso, AMAZ e os parceiros-fonte estavam ali para escutá-los no sentido de entender como estavam passando o momento de isolamento devido à pandemia e que estratégias estavam aplicando para reverter a situação.

Após o *Webinar*, a AMAZ criou um plano emergencial para os negócios acelerados devido à pandemia, no sentido de oferecer um suporte maior, seja no apoio a mais parcerias; como também na flexibilidade no pagamento dos empréstimos; no auxílio em estratégias; em aportes financeiros, por meio de doações e de capital de giro entre 16 mil e 20 mil; e também no suporte ao conhecimento.

Quanto ao suporte ao conhecimento, AMAZ promoveu o início das mentorias voluntárias com 16 mentores, sendo um para cada negócio acelerado atendendo a demanda específica desses negócios. Por exemplo, um empreendedor tinha dificuldade em termos de marketing digital, logo AMAZ conectava um mentor que tivesse essa *expertise* com o negócio acelerado.

Essas **mentorias** aconteceram de **forma remota**, pelo menos duas vezes por mês. As recomendações para distribuição do conhecimento eram as seguintes: que os empreendedores não ficassem pelo menos um mês sem o encontro; utilizassem a ferramenta OKR (acompanhamento de objetivos e resultados); e preenchessem relatórios com os registros e frequência das reuniões. Os mentores tinham autonomia para trabalharem conforme as suas metodologias (E22_AMAZ).

De acordo com o E22, os mentores trouxeram conhecimento, ideias, questionamentos e auxiliaram os negócios a traçarem planos de ação. O processo de implementação ficava por conta do empreendedor. Do ponto de vista dos negócios, o NI-F relatou que, de forma geral, gostou do programa de mentoria, da forma como o conhecimento foi distribuído, porém, de acordo com o seguinte trecho "a visão da mentora era para uma empresa muito maior, e como eu te falei, a gente é uma microempresa e a gente via ela sugerir algumas adaptações que não cabiam na nossa realidade ainda" (E11_NI-F).

Já na visão do NI-H "o nosso mentor era da área de finanças que é um cara lá de São Paulo super inteligente. Então assim foi realmente direcionado para as nossas necessidades" (E14_NI-H). Portanto, de acordo com os empreendedores entrevistados, a distribuição de conhecimento por parte dos mentoria foi relevante, mas em alguns casos, como o do NI-F algumas questões não se adequaram a realidade do negócio.

Concomitante ao início das mentorias, iniciou-se outro meio de distribuição de conhecimento, as **rodas de conexão**, que também aconteceram de **forma remota**, cujo objetivo era reunir empreendedores, parceiros, pesquisadores e empresas para debater temas importantes para o ecossistema dos NI amazônicos. Foram promovidas três rodas de conexão com temas diferentes.

O primeiro convidado para roda de conexão foi um professor da USP especialista na área de bioeconomia e Amazônia. A conversa girou em torno do tema 'Empreendedorismo e negócios na Amazônia: soluções para o desmatamento, mudança do clima e recuperação econômica pós-covid-19', que contou com mais de 40 participantes, juntando os negócios do Ciclo I, do Ciclo II e alguns parceiros.

A segunda roda de conexão teve como tema ‘Gestão de pessoas e autocuidado = apresentação de discussão sobre relacionamento e cuidados com a equipe dos negócios, parceiros, comunidades e autocuidado do empreendedor em tempos de pandemia’. Durante a roda virtual os empreendedores tiveram momentos de reflexão e construção sobre relacionamentos e cuidados com equipes, empresas, comunidades e autocuidado. Este encontro, de acordo com a AMAZ foi um importante espaço de respiro e reflexão para os empreendedores e, também, para a própria AMAZ. Por fim, a terceira roda de conexão circundou sobre ‘Exportação de produtos sustentáveis’.

Além das rodas de conexão, a AMAZ criou a **Jornada digital** que “incluiu a ampliação de conteúdo e de facilitadores e parceiros – a não necessidade de deslocamento para encontros presenciais facilitando a compatibilização das agendas – e, também, a distribuição das atividades ao longo de todo o ano” (D19_AMAZ).

Essa jornada contou com oito módulos com tema sobre proposta de valor, segmentação de clientes e canais de venda; planejamento operacional; novos canais digitais de vendas; logística na região Norte; precificação; gestão contábil; planejamento e gestão financeira; posicionamento de marca e comunicação. Todos os módulos passaram por cinco tarefas: **envio de conteúdo, *webinar*, atividade interna, apoio individual de especialista e troca de experiência**.

Os dois primeiros módulos – proposta de valor e soluções logísticas apresentaram momentos de **troca de experiência** entre os empreendedores durante os encontros online e **atendimento individualizado** a cada empreendedor para proporcionar a aplicação dos conhecimentos à realidade de cada negócio (D27_AMAZ).

Em relação a esse módulo, conforme o NI-F, o parceiro-fonte responsável pela distribuição do conhecimento foi além do conteúdo, possibilitando estreitar uma relação de parceria no sentido de auxiliá-los no transporte de seus produtos. De acordo com E10 (NI-F) “é uma empresa de logística multimodal e vai realizar nosso transporte. Nós vamos usar o galpão deles em Guarulhos”.

No módulo sobre planejamento financeiro, o P4 ficou responsável pela distribuição do conhecimento. Nesse módulo foram exploradas ferramentas como Demonstrativo do Resultado de Exercício, Balanço Patrimonial e Fluxo de Caixa. Para distribuir esse conhecimento, o E28 (P4) relatou que **elaborou exercícios online e criou planilhas**. A distribuição de conhecimento também aconteceu em momentos externos à jornada, uma vez que o E28 (P4) teve contato com os negócios **de forma individual**, auxiliando na precificação, no desenvolvimento de um fluxo de caixa, na redução de custo e em outras demandas solicitadas pelos negócios.

No decorrer do treinamento, o P4 descreveu que durante a realização dos exercícios preferiu **criar salas na plataforma** que estava utilizando, dividindo os participantes em grupos a fim de promover **maior interação**. O E28 ia visitando cada sala virtualmente no intendo de fornecer uma assistência mais personalizada (E28_P4). Na visão de um dos negócios, o NI-F relatou que o P4 os auxiliou na constituição da planilha financeira e no processo de preenchimento dos dados (E10_NI-F).

No módulo sobre canais de venda e canais digitais, o P5 ficou responsável pela distribuição do conteúdo, realizando cinco ***webinars*** com os empreendedores. O primeiro foi mais geral sobre a venda online como um todo e outros mais focados nas soluções que o P5 poderia oferecer aos negócios. A pauta permeou o funcionamento para criação de uma loja, utilização de soluções logísticas e discussão sobre comércio eletrônico.

Do primeiro para o segundo *webinar*, o P5 solicitou aos empreendedores que criassem os anúncios na plataforma. A partir dessa atividade prática, o P5 ofereceu *feedbacks* como por exemplo "pode melhorar a qualidade das fotos, na descrição aqui falta incluir impacto socioambiental, acho bacana você destacar a questão da certificação. Tinham questões que eram nos anúncios, mas tinham questões que tinham a ver com o próprio produto" (E31_P5).

O P5 optou por promover **momentos mais coletivos, mas também individuais**. De acordo com o E31 (P5) "nos momentos coletivos foi mais expositivo. Nas mentorias individuais esses *feedbacks* foram mais personalizados". Ainda complementa que:

> "É muito importante ter momentos coletivos e individuais, né? Então, eu acredito muito no poder da mentoria. Acho que eu vou defender essa bandeira, assim, eu acho que a mentoria coletiva é um espaço, como eu disse, que você pode endereçar desafios comuns dos empreendimentos e também construir soluções coletivas. Então, eu acho que a mentoria é muito... a mentoria coletiva focada em desafios comuns e construções coletivas... é... eu acho que é uma estratégia muito positiva e eu acho que isso junto à mentoria individual faz muita diferença" (E31_P5).

Assim, o P5 relatou que a distribuição **individual** foi uma metodologia eficiente quando se fala de NI e que o aprendizado precisa estar **atrelado à prática**. De acordo com o E30 (P5) não adianta ficar só na teoria, tem que prototipar, colocar a mão na massa e tentar fazer na prática.

Portanto, de uma forma geral, embora a jornada digital fosse comandada a cada módulo por diferentes parceiros, AMAZ estabeleceu uma sistemática em que os NI acelerados recebiam documentos preparatórios como vídeos, materiais e referências para que pudessem estudar previamente aos encontros. No momento do encontro, os parceiros distribuíam o conteúdo, em seguida aplicavam exercícios práticos e possibilitavam uma discussão entre os negócios. Toda

essa dinâmica era realizada por meio de uma plataforma online e síncrona, em que os participantes eram distribuídoss em diferentes salas digitais e depois retornavam ao grupo geral com o objetivo de interagirem. Ao final de cada encontro, os parceiros-fonte passavam exercícios e atividades para realizarem em casa (E20_AMAZ).

Sobre essa jornada digital, na visão dos negócios, o NI-G evidenciou que os empreendedores podiam escolher quais os módulos gostariam de participar. Devido a isso, o E20 destacou a flexibilidade dos empreendedores escolherem os assuntos que faziam mais sentido às necessidades deles. Então, tinham alguns módulos que contavam com dez negócios, outros somente com três (E20_AMAZ). E12 (NI-G) e E13 (NI-G), por exemplo, foram mais para a área da comunicação. Nas palavras deles:

> "Teve um *workshop* que eu gostei muito que foi explicando sobre posicionamento de marcas, foi algo que a gente gostou muito de trazer pra dentro da empresa e inclusive a gente tem relações estreitas com quem nos deu esse *workshop* lá de São Paulo, a gente foi estreitando assim as relações e, enfim, foi muito legal, foi um momento em que a gente parou pra pensar em alguns contextos da empresa, em algumas intervenções que poderiam acontecer".

Conforme o E23 (AMAZ), a jornada digital apresentou como ponto negativo a não adesão de alguns negócios acelerados. Três dos quinze não participaram de forma alguma, e o E23 (AMAZ) salientou a dificuldade de acesso à internet. Além desse desafio, o E20 também relatou que pelo fato de ter sido online perdeu-se um **pouco da interação** entre os negócios, mas em compensação foi possível trazer mais temas e diferentes atores para conversar com esses empreendedores.

Além das rodas de conexão e da jornada de digital, a AMAZ junto a outros parceiros e apoiadores, promoveram a campanha Amazônia em casa e Floresta em pé, ao qual distribuíram conhecimento a partir dos encontros que realizaram com **discussões**, principalmente sobre logística e comercialização por ser um desafio em comum de muitos dos negócios ali acelerados. Nessa campanha participaram exatamente oito negócios do portfólio da AMAZ. De acordo com a AMAZ, o objetivo da campanha era oferecer a possibilidade de conectar um pouco mais os brasileiros com a floresta amazônica (E21_AMAZ).

Essa campanha foi uma espécie de laboratório que buscou ampliar a visibilidade e apoiar o crescimento de marcas do portfólio do Programa de Aceleração. Esse evento contou com a programação de ***lives e webinars*** que foram realizados ao longo de um mês.

De acordo com o E31 (P5), os negócios acelerados que participaram dessa campanha **compartilharam as dificuldades** enfrentadas, servindo como diretriz para criação de produtos e serviços que futuramente os negócios poderiam utilizar.

O laboratório utilizou uma metodologia denominada de **teoria U**. Essa metodologia se inicia com a realização de um mapeamento dos negócios, mergulhando nos gargalhos por meio de **encontros e reuniões**. Os participantes trouxeram desafios e oportunidades que vivenciavam no campo. Em seguida foram desenvolvidas viagens de campo para olhar esses desafios mais de perto. Com algo já em mente, o laboratório construiu protótipos de solução para as dificuldades voltada à comercialização e à logística. Com o funcionamento do protótipo, ele pode ser implementado aos negócios participantes para depois ser lançado ao mercado (E20_AMAZ).

Portanto, com todas essas formas de distribuição de conhecimento, de modo geral, o NI-G relatou que essa fase proporcionou momentos de reflexão para a vida profissional e pessoal. De acordo com o E13 (NI-G) as oficinas trouxeram conteúdos que permitiram o negócio alinhar a teoria à prática, e a E12 (NI-G) ainda complementou:

> "me senti, diversas vezes, mergulhada nos temas propostos de reflexão sobre os negócios acelerados. Foi um momento de desenvolvimento profissional e pessoal muito forte para mim, pois me senti cada vez mais confiante, estimulada e animada para vivenciar os próximos passos do negócio".

Além disso, todos os empreendedores entrevistados (NI-F, NI-G, NI-H, NI-I e NI-J), de alguma forma relataram que o fato da distribuição ter acontecido praticamente de **forma online**, perdeu-se um pouco da interação e inclusive da absorção do conhecimento. Pode-se observar tal apontamento em alguns relatos:

> "Um ponto fraco foi esse, que nós não tivemos os treinamentos presenciais. Fomos muito prejudicados, mas não por culpa deles e sim do momento que estávamos vivendo. Tinha meses que praticamente ficávamos preso ao celular ou ao computador tentando acompanhar todo o processo de treinamento e conhecimento. E aí foi muito cansativo (E10_NI-F)"

> "Eu acredito que se tivesse o contato tete a tete ia ser 100%. Para mim, o tete a tete eu consigo absorver mais (E14_NI-H).

> "Como a gente teve esse momento de pandemia e a gente fez tudo muito remoto, então não teve a possibilidade da gente ter que se aproximar muito de nenhuma outra organização não. Foi tudo mais diretamente com o pessoal da aceleração" (E18_NI-J).

Com isso, os investigados (NI-F, NI-G, NI-H, NI-I e NI-J) sinalizaram que o modelo híbrido seja o ideal na distribuição desse conhecimento, ao qual podem ser incluídos tanto momentos presenciais quanto também híbridos.

A partir dessas experiências na fase de distribuição, de acordo com o E20 (AMAZ), a intenção é que essa fase de distribuição passe também por alterações nos próximos ciclos. A

ideia é que eles criem uma grade como se fosse uma universidade, em que os empreendedores possam escolher os módulos e temas que façam sentido para o seu processo de capacitação. Além disso, pretendem adotar um modelo híbrido com encontros presenciais e virtuais. O E20 (AMAZ) e o E21 (AMAZ) relataram que estão em fase de aprendizagem e que a cada ciclo conseguem entender melhor o modo mais efetivo de distribuir esse conteúdo para uma melhor absorção e implementação por parte dos empreendedores.

5.3.4.1 Análise da fase de distribuição

A fase de distribuição, embora houvesse trocas entre os atores envolvidos, se desenvolveu a partir do transporte do conhecimento de uma parte para outra. Ambos os ciclos envolveram os três atores, a AMAZ, os parceiros-fonte e os NI, havendo uma interrelação entre eles.

No Ciclo I foi possível observar que a distribuição do conhecimento por parte dos parceiros-fonte aos negócios acelerados levou em consideração a quantidade de negócios participantes, a interação existente, o tema, o foco no contexto, a ordem dos temas, a sensibilidade ao tratar as questões socioambientais, as metodologias de aprendizagem utilizadas, individualização ao tratamento com os negócios e a organização do material após distribuição do conhecimento.

Já no Ciclo II foi possível observar um encontro presencial, enquanto os demais aconteceram de forma remota. Em relação a isso, os negócios investigados relataram que com o fato de ter sido praticamente todo *online* perdeu-se um pouco da interação e, também, da capacidade de absorção. Observou-se ainda que embora tenha sido *online*, o programa utilizou-se de várias estratégias para unir e integrar os participantes como rodas de conexão com especialistas, mentorias de acordo com as necessidades individuais do negócio, jornadas digitais com diferentes assuntos e módulos, e por fim, laboratórios de inovação.

Com base na descrição dessa fase nos Ciclos I e II, elaborou-se o Quadro 12, que sintetiza o formato, os meios e os canais de distribuição utilizados.

QUADRO 12: FASE DE DISTRIBUIÇÃO

FASE DE DISTRIBUIÇÃO	CICLO I	CICLO II
FORMATO DE DISTRIBUIÇÃO	Presencial	Um encontro presencial e os outros remotos (*online)*
MEIOS DE DISTRIBUIÇÃO	*Workshops* e feiras	*Workshop*, rodas de conexão, jornada digital, mentorias e laboratório de inovação
METODOLOGIAS UTILIZADAS PELOS PARCEIROS-FONTE	Apresentações teóricas, atividades práticas em grupos e individual, dinâmicas, rodas de conversa, discussões e jogos	Apresentações teóricas, atividades práticas em grupos e individual, dinâmicas, rodas de conversa e discussões.
CONTEÚDO DISTRIBUÍDO	Inovação em Modelos de Negócios e Construção de Indicadores de Impacto; técnicas de marketing, mercado e comunicação; Ferramentas de gestão; e *Storytelling* e negociações de sucesso.	Inovação em Modelos de Negócios e Construção de Indicadores de Impacto; Bioeconomia e Amazônia; Gestão de Pessoas e autocuidado; Exportação de produtos sustentáveis; Proposta de valor, segmentação de clientes e canais de venda; Planejamento operacional; novos canais digitais de vendas; logística na região Norte; Precificação; Gestão contábil; planejamento e gestão financeira; Posicionamento de marca e comunicação

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Ao comparar um ciclo com o outro, evidenciou-se similaridades e diferenças. Em relação as similaridades, pode-se citar os *workshops*, as temáticas abordadas e canais utilizados para distribuição do conhecimento. Quanto às diferenças, apresenta-se que no Ciclo II foram aplicados o modelo remoto, as mentorias, as jornadas digitais, as rodas de conexão, o laboratório de inovação e a possibilidade dos negócios em escolher quais oficinas participar. Embora a maior quantidade de meios de distribuição utilizados no Ciclo II, a interação foi maior no Ciclo I, devido às limitações do formato *online* adotado no Ciclo II por causa da impossibilidade de se realizar encontros presenciais.

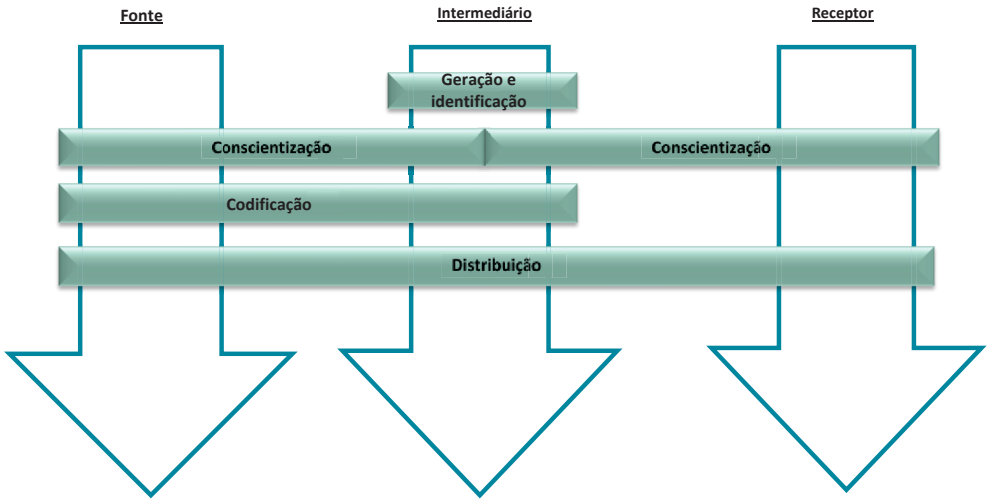
Quanto às metodologias utilizadas na distribuição, não foram identificadas mudanças, pois mesmo no formato *online*, tanto os parceiros do Ciclo I quanto do Ciclo II adotaram perspectivas teóricas e práticas, com dinâmicas e uso de ferramentas. Nesse sentido, a tecnologia foi um aliado ao permitir que essas atividades e dinâmicas acontecessem mesmo no formato *online*. Considerando as tecnologias de informações, os representantes dos negócios apontaram a importância de se ter uma plataforma digital que concentrasse os conteúdos e informações sobre a aceleração, o que facilitaria a distribuição e organização do conhecimento.

Além disso, em ambos os ciclos, o papel da AMAZ na parte estratégica da distribuição teve uma contribuição significativa, pois com a notícia da pandemia tomaram decisões

rapidamente e se mantiveram em contato constante com os parceiros-fonte e os negócios acelerados.

Cabe ainda destacar que embora os negócios tenham sido predominantemente os receptores, em alguns momentos se apresentaram ‘fontes’ ao compartilhar suas experiências com os atores envolvidos, como também ao ajudar outros empreendedores acelerados. Essas trocas foram constantes na fase de distribuição. Portanto, com base nas informações coletadas, elaborou-se a Figura 17, que representa a continuação da construção do processo de TCI junto aos atores envolvidos.

FIGURA 17: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE DISTRIBUIÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com foco na fase de distribuição, a Figura 17 demonstra inicialmente a relação entre a AMAZ, os parceiros-fonte e os NI no sentido de operacionalizar a distribuição do conhecimento. Nessa fase, os parceiros tiveram uma relação direta com NI, enquanto a AMAZ ficou responsável pela organização, oferecendo os recursos necessários para que a distribuição se efetivasse.

5.3.5 Fase de *Feedback* Interativo

Após a distribuição do conhecimento, passou-se à fase de feedback interativo ao qual referiu-se ao momento de colher informações e avaliações sobre a percepção dos conteúdos e metodologias adotadas e repassadas aos NI. Essas avaliações/feedbacks eram aplicadas tanto

pela AMAZ quanto pelos membros parceiros após cada momento em que o conhecimento era distribuído, ou seja, a cada workshop, feira, webinars e encontros.

Nessa fase envolveu-se os três atores: a AMAZ, como intermediária, no sentido de solicitar as avalições/*feedbacks* aos parceiros-fonte e de facilitar esse momento; os parceiros-fonte, como fonte, na função de aplicar os questionários; e os NI, como receptor, no sentido de responder a avaliação. Portanto, houve uma interrelação entre os três atores.

Com base nisso, descreveu-se como essa fase se desenvolveu nos Ciclo I e II.

Fase de Feedback Interativo - Ciclo I

Iniciando-se pelo Ciclo I**,** o E20 destacou que após cada *workshop*, a AMAZ passava um questionário físico aos participantes solicitando uma avaliação. De acordo com todos os negócios investigados, a AMAZ estava constantemente solicitando informações aos participantes com a intenção de estar implementando mudanças, como pode ser observado nos excertos abaixo:

> "Todo encontro eles fazem uma pesquisa depois do encontro" [...] (E20_AMAZ).
>
> "É muito aberto a *feedbacks* e durante mesmo o processo. A gente conversava e no outro *workshop* já vinha coisas diferentes, era um processo de melhoria constante o programa" (E5_NI-B).
>
> "Eles fazem as avaliações no período do programa, a cada *workshop*". (E6_NI-C)
>
> "Ao fim de todos os encontros da gente tinham sim. Colhiam feedbacks até para trabalho posterior. Eu lembro que eles foram arredondando algumas coisas ao longo do programa" (E9_NI-D).
>
> "Todos os encontros havia questionários de avaliação". (E7_NI-E)

Notou-se que a AMAZ estimulou a implantação desses *feedbacks* tanto de forma voluntária ou solicitada como forma de possibilitar a melhoria e a evolução de ciclos seguintes. De acordo com os negócios investigados (NI-A; NI-B; NI-C; NI-D; NI-E), a AMAZ se mostrou sempre aberta, com canais de comunicação acessíveis, para escutar possíveis sugestões de melhorias. Essa valorização dos *feedbacks* pode ser visualizada no seguinte trecho: "Eu vejo que eles eram muito abertos a aprimorar o programa, sempre foram muito honestos nesse sentido com a gente, falavam: 'olha, vocês são a primeira turma. A gente está aprendendo junto com vocês'. Acho que isso é muito importante, é uma posição de dizer: 'olha, a gente está ensinando, mas a gente tá aprendendo' (E5_NI-B). Esse trecho demonstra que a TCI não foi

unilateral, mas bilateral, no sentido de que o fluxo de conhecimento perpassou de um lado para outro, possibilitando uma aprendizagem contínua e mútua.

Embora a AMAZ fosse responsável por elaborar esses *feedbacks* interativos, ao final de cada *workshop*, alguns parceiros-fonte também aplicaram após os seus encontros, conforme relatado pelo P3 "Sim, a gente fez uma avaliação no próprio fim da oficina. Então quando termina a oficina, a gente roda uma avaliaçãozinha lá. Entrega uma folhinha pra todo mundo preencher. Uma folhinha bem pós vivência mesmo, né? que pega muito questão de aprendizagem e mobilização para usar, para transformar" (E27_P3)

Já o P1 e o P2 realizam uma avaliação mais qualitativa e informal, como pode ser observado no seguinte trecho: "É mais qualitativo ali na roda. O quê que você aprendeu? O que você leva? Como foi o processo? Isso a gente sempre faz" (P1_E25). No entanto, embora eles façam algo mais informal, o P1 destacou que se fosse para fazer algo diferente, eles aplicariam algo mais estruturado.

Fase de Feedback Interativo - Ciclo II

Em relação aos negócios do Ciclo II, os participantes sinalizaram que a avaliação foi realizada de forma *online* pelo celular, por meio de um questionário com perguntas abertas e fechadas. Essa avaliação também foi realizada de forma rotineira e contínua, mês a mês (E10_NI-F).

Os participantes indicaram que os *feedbacks* interativos foram aplicados tanto de forma mais formal com a utilização de ferramentas, mas também de modo informal, a nível de conversa e sugestão (E13_NI-G). Quanto aos *feedbacks* formais, NI-J relatou o seguinte: "a gente passou por alguns processos de avaliação. Foram questionários on-line. Tinham diversos tipos de perguntas bem parecidas com essas que você está fazendo aqui também. Uma avaliação dos tópicos dados pela aceleração, de lacunas, gargalos. Foi mais nesse sentido, e a gente respondeu tudo on-line". De acordo com o NI-G, eram aplicados pelos mentores e, também, pela própria equipe administrativa da AMAZ (E13_NI-G).

Além dos *feedbacks* aplicados para avaliarem a jornada digital (oficinas e *workshops*), a equipe de AMAZ também avaliou a percepção dos negócios a respeito do programa de mentoria. De acordo com a AMAZ, solicitaram como estava o andamento e a satisfação da mentoria e os resultados por meio dos OKRs (ferramenta de objetivos). 80% das perguntas eram fechadas e 20% abertas, no intuito de evitar respostas monossilábicas. Tal descrição pode ser observada no seguinte trecho:

> "No final deixei um espaço aberto para eles comentarem como é que estava o andamento do trabalho e como é que estava sendo a experiência da mentoria como um todo. E daí além dessa avaliação, eu fiz uma medição dos OKRs também [...]. E daí eu tinha também outras avaliações de satisfação. As perguntas eram 80% fechadas e no final tinha ali umas duas ou três perguntas abertas para eles comentarem, o que era difícil conseguir os comentários deles, porque o pessoal estava sempre com preguiça de escrever (risos)" (E22_AMAZ).

Além dos *feedbacks* interativos aplicados pelo próprio programa, alguns membros parceiros também aplicaram. Por exemplo, P6 aplicou ao final da sua oficina algo mais informal, somente perguntando o que eles haviam aprendido, pois a avaliação formal ficou responsável pela AMAZ, como pode ser observado na fala de P6: "O que eu sinto assim da AMAZ era que eles são bem preocupados e organizados para esses feedbacks, diferentes de outros programas que a gente já participou. Então, ficava a cargos deles (P6_E24). No entanto, o P6 acredita que a não aplicação de algo mais formal pode ter sido uma falha deles, como pode ser visualizado nesse trecho: "a gente não aplicar isso assim, não ter aplicação de indicadores, isso é uma falha nossa, da avaliação do nosso trabalho" (E24_P6).

Assim como o P6, os parceiros P2 e P4 também aplicaram algo mais simples, no sentido de entender a percepção dos empreendedores e de ouvi-los (E26_P2; E28_P4). O P4 explica como realizou essa avaliação: "Foi no final mesmo. Eu falei: ah, e aí pessoal, o que vocês acharam? [...] Eu confesso que o *feedback* poderia ter sido assim mais detalhado, até para mim mesma, porque como foi meu primeiro treinamento eu gostaria até de saber um pouco mais" (E28_P4).

Já o P5, elaborou uma pesquisa mais robusta antes e ao final do curso, como elencado pelo E30 "Sim, a gente fez uma pesquisa com todos os empreendedores, onde eles fizeram uma resposta antes do curso começar, foram uma série de indicadores que eles responderam e ao final também" (E30_P5).

5.3.5.1 Análise da fase de feedback interativo

A fase de feedback interativo se sucedeu com a AMAZ e os parceiros-fonte ao passarem questionários formais e conversas informais com os NI participantes no sentido de obter informações sobre a avaliação a cada encontro promovido.

Portanto, os indícios demonstram que a diferença da fase de *feedback* interativo entre um ciclo e outro está basicamente na forma de aplicação, enquanto no primeiro aconteceu de forma presencial e no folheto, no Ciclo II aconteceu de forma online com auxílio de

plataformas. Além disso, em ambos os ciclos, os *feedbacks* aconteceram de forma contínua e frequente em intervalos de uma oficina para outra, como meio de aplicar as sugestões de melhorias ainda no meio do caminho do processo.

Acrescenta-se ainda que em ambos os ciclos, a AMAZ aplicou os *feedbacks* de modo formal e informal, uma vez que valoriza essas sugestões advindas dos participantes. As evidências ainda demonstram que os empreendedores veem com bons olhos esses *feedbacks*, pois a AMAZ, se mostra aberta a mudanças e flexível a se adaptar as contingências que podem surgir na jornada.

Além da AMAZ, os parceiros-fonte de ambos os ciclos também aplicaram seus *feedbacks* como forma de obterem respostas da avaliação do seu trabalho. Alguns aplicaram de modo informal (P1, P2, P4 e P6) e outros aplicaram de modo mais estruturado (P3 e P5). A partir dessa análise, elaborou-se o Quadro 13 que contém uma síntese acerca da fase de *feedback* interativo.

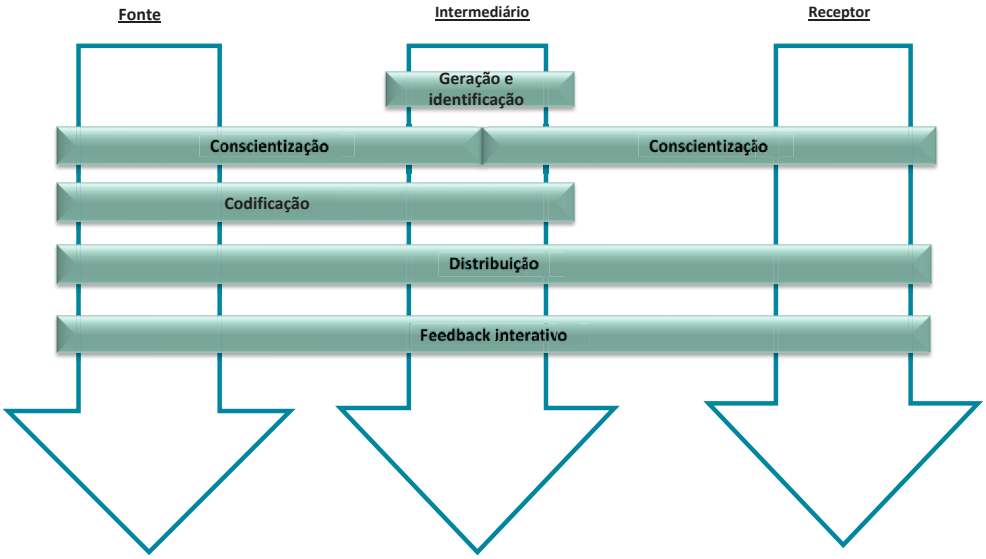
QUADRO 13: FASE DE FEEDBACK INTERATIVO

FASE DE FEEDBACK INTERATIVO	CICLO I	CICLO II
AMAZ (INTERMEDIÁRIO)	Formal (folheto) e informal (conversas)	Formal (online via plataforma) e informal (conversas remotas)
PARCEIROS-FONTE	P3 (formal via formulários) e P1, P2 e P4 (informal via conversas)	P6, P2, P4 (informal via conversas) e P3 e P5 (formal via formulários)

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Portanto, com base nas informações coletadas, elaborou-se a seguinte figura, a Figura 18, que representa a continuação da construção do processo de TCI junto aos atores envolvidos.

FIGURA 18: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE FEEDBACK INTERATIVO



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com foco na fase de *feedback* interativo, a Figura 18 demonstra inicialmente a relação entre a AMAZ e os parceiros-fonte na aplicação de *feedbacks* aos negócios acelerados. Nessa fase, tantos os parceiros, como a AMAZ tiveram uma relação direta com os NI para que os *feedback*s acontecessem após a distribuição do conhecimento.

5.3.6 Fase de Aceitação

A fase de aceitação consistiu na avaliação e filtragem do conhecimento por parte exclusiva dos NI, em que o conhecimento distribuído passou por uma classificação se faria sentido (ou não) para o negócio. Dessa forma, nessa fase não houve interrelação entre os três atores. Com base nisso, descreveu-se como essa fase se desenvolveu nos Ciclo I e II.

Fase de Aceitação - Ciclo I

Em relação aos negócios investigados do Ciclo I, o NI-A relatou que pela aceleradora dispor de um conhecimento mais abrangente e **empresas em níveis diferentes**, havia algumas informações que se adequava para todos. Por exemplo, a aceleradora organizou um *workshop* sobre contabilidade, ao qual foi explorado sobre a tributação simples nacional. Todavia, não era o regime adotado pelo negócio. Assim, foi algo que os participantes avaliaram que não seria implementado nas rotinas de trabalho. Em compensação, outros assuntos foram importantes

para as necessidades da empresa (E2_NI-A; E3_NI-A). Tal visão pode ser visualizada na seguinte evidência:

> "Como eles tinham um conteúdo muito abrangente e empresas em níveis diferentes, eram coisas que eu poderia descartar. Então, por exemplo, a de contabilidade, eles falaram muito sobre o simples nacional. E o simples nacional não é o regime que a gente está, mas era o regime que a maioria lá estava. E aí ele falou sobre uma contabilidade inicial, sobre acompanhamento inicial que para gente não cabia. Então, para mim isso aqui não vale muito. A partir de onde coube que era alguns indicadores de acompanhamento que a gente não tem tanto isso, aí daí eu comecei absorver porque isso aqui vale" (E2_NI-A; E3_NI-A).

O NI-A ainda complementou que por ser uma empresa mais consolidada e amadurecida no mercado, estava muito evidente o motivo pelo qual participou dos *workshops* (E2_NI-A). Isso facilitou o negócio aplicar melhor essa filtragem do que seria ou não utilizado. Portanto, o NI-A explanou que muitos dos assuntos não tiveram tanto aproveitamento, conforme explicado pelo E2 (NI-A) e E3 (NI-A)

> "dentro da nossa própria avaliação teve muita coisa que pra gente não valeu, porque a gente é uma empresa consolidada no mercado, porém valeu a parte da noção de gestão, pra mim foi muito forte, valeu a noção de mensuração de impacto, foi muito forte também e valeu o *storytelling*" (E2_NI-A; E3_NI-A).

Em relação à NI-B, os participantes filtraram o conhecimento adquirido, mas acreditam que o fato de o conhecimento ter sido diverso e voltado para **empresas em diferentes estágios**, a filtragem acabou sendo mais frequente, uma vez que o conhecimento distribuído não foi todo aproveitado pela organização (E5_NI-B).

O NI-C sinalizou que conseguiu organizar as informações e entender o que seria importante para as **necessidades do negócio a curto, médio e longo prazo**. Ou seja, havia informações que não seriam utilizadas naquele momento, mas que futuramente poderiam servir. O E6 (NI-C) explicou com detalhes "mesmo que pequeninho a gente tem visão de curto, médio e longo prazo. Então eu consegui organizar o lugar daquela informação. Algumas coisas que não serviram para agora foram colocadas de lado".

Nessa mesma linha lógica, o NI-D explanou que os conhecimentos estavam mais **direcionados para produtos**, logo como eles trabalham com serviços, alguns assuntos puderam ser filtrados. No entanto, os sócios destacaram que não entendem a necessidade de descartarem o conhecimento aprendido, uma vez que de alguma forma pode servir para entender o mercado ou pode ser utilizado em algum outro momento. O E9 (NI-D) evidencia esse aspecto no trecho abaixo:

> "Tinham alguns conteúdos que eram mais para produtos e a gente é serviço. Só aí já filtrava bastante. [...], mas o entendimento disso talvez facilite a gente a entender o mercado, a entender que no futuro pode ter produto. E não consigo falar: isso aqui vai ser descartado. Talvez sim, foco para utilizar aquilo naquele momento. Teve coisa que não faça sentido para agora mas foi legal aprender sobre. Nem sempre dá para usar aquilo naquele momento, mas depois pode ser útil]" (E9_NI-D).

Por fim, o NI-E também mencionou que após os momentos de distribuição e *feedback* interativo, avaliou o conhecimento recebido no sentido de entender o que seria ou não aplicado. Todavia, destacou que muitos dos **assuntos eram voltados para startups**, que embora não se considerasse uma, conseguiu adaptar e refletir o que era passível de se implementar.

Assim, ao perguntar se foi realizado a fase de aceitação, o E7, representante de NI-E, respondeu da seguinte forma: "de forma indireta sim, porque como eu te falei muitas das coisas que a gente via, não vinham tão formatadas para o nosso negócio [...], mas serviram de inspirações e análise para quando colocar o conteúdo em prática. Geralmente, esses pontos não vêm como uma solução dada, formatada não, tem uma adaptação".

Fase de Aceitação - Ciclo II

Em relação ao Ciclo II, a grade de conhecimento não se apresentava de forma engessada para todos os participantes, podendo cada um deles escolher conforme as necessidades do negócio. Com isso, o NI-F realizou essa avaliação e não participou de todos os eventos oferecidos, desse modo, de acordo com o E10, representante de NI-F, a AMAZ disponibilizou um módulo sobre vendas *online*, porém decidiu não participar, pois o **seu produto não tinha certificação para ser comercializado** fora da sua localidade, como pode ser observado no trecho abaixo:

> "Teve treinamentos para fazer venda *online*, logística para atender esses clientes, acompanhamento. Então, eu não participei porque meu produto não tem validade para ficar mandando para fora. Nem registro também. E aí, tinha esses direcionamentos, eles falavam: olha, quem está interessado em falar sobre logística, vamos colocar o tema aí logística, aí as pessoas se inscreviam. Isso era no grupo no Whatsapp. tenho interesse. Então vai ser no dia tal com a empresa tal. Quem está interessado em estudo de cadeia de valores? Aí as pessoas se inscreviam (E10_NI-F)."

O NI-G também passou por essa fase, pois de acordo com o E12, por serem uma **empresa de serviço**, alguns dos conhecimentos distribuídos eram voltados especificamente para produtos. Portanto, utilizaram esse critério como uma forma de análise: "Teve um *workshop* que trouxe um pouco desses pontos logísticos que não faz muito sentido pra mim

porque eu sou mais serviço né, do que um produto que vai destinar a entregar na casa de uma pessoa, não é o nosso caso" (E12_NI-G).

Já o NI-H declarou que a forma como a AMAZ organizou o programa de capacitação possibilitou que eles participassem somente dos *workshops* que faziam sentindo as necessidades do negócio. Dessa forma, eles conseguiram participar apenas dos módulos que iriam agregar e suprir as lacunas de conhecimento do negócio. O E14 (NI-H) representante do negócio explanou o seguinte "Com a AMAZ foi diferente, a gente teve todo esse processo só que a gente não precisava tá em alguns, a própria AMAZ falou cara vocês já tão maduro o suficiente pra ir para cá, então me diz o que vocês precisam. Isso fez com que a gente tivesse uma performance muito grande. Então, eu acho que o diferencial, o que marcou realmente foi isso, foi eles escutarem a nossa necessidade, não deixar fechados" (E14_NI-H).

Diferente dos demais, o NI-I participou de praticamente tudo o que foi oferecido pela AMAZ, pois embora alguns assuntos não fizessem parte da rotina ou fosse algo já lapidado pelos sócios, era uma oportunidade de revisar, conforme apontado pelo E16:

> "A gente participou de praticamente tudo do que foi oferecido ali e os conteúdos que a gente já de alguma forma já utiliza enfim, a gente utilizou desse conhecimento para revisar e dar aí um novo olhar as vezes praquela metodologia que a gente já construiu de alguma forma e tá ali meio na gaveta e talvez naquela época não fizesse sentido botar pra rodar e olhar hoje e falar: não, hoje, eu acho que agora a gente tá na hora de colocar, organizar" (E16_NI-I).

Por fim, o último negócio investigado, o NI-J sinalizou que pelo negócio ter um produto mais específico e, inclusive, diferente dos demais, não dava para aproveitar alguns conteúdos. Dessa forma, o E18 relatou que precisou fazer uma análise para compreender aquilo que se encaixava à realidade e às necessidades do negócio. Por exemplo, teve uma oficina voltada para logística com maior foco em B2B (*business to business*), mas como eles trabalhavam com B2C (*business to consumer)*, logo, precisaram adaptar as informações às necessidades reais da empresa.

Com base nessas considerações, identificou-se que o fato de os participantes poderem escolher conforme as necessidades da empresa, garantiu maior aceitabilidade do conhecimento, bem como maior engajamento. Nessa lógica, o P2 ressaltou "que nesse último modelo, achou já um experimento muito bom, que é você ter diferentes parceiros e uma trilha de aprendizado diferente" (E26_P2).

5.3.6.1 Análise da fase de aceitação

A fase de aceitação referiu-se à avaliação/reflexão/filtragem do conteúdo pelo negócio de acordo com a realidade e necessidade em que se encontravam.

Os critérios utilizados por eles para realização desse filtro foram: o NI-A e o NI-B relataram os estágios diferentes dos negócios; o NI-C e o NI-D sinalizaram a análise do momento certo em utilizar o conhecimento, não fazendo uso do descarte; o NI-E, o NI-F, o NI-G e o NI-J analisaram com base nas suas características específicas, como por exemplo, empresa voltada para serviços ou *startups*, não dispor de uma determinada certificação e o estilo do produto (menor, personalização, fragilidade etc.); o NI-H e o NI-I, embora tenham realizado essa avaliação, utilizaram filtros mais gerais, como suas necessidades, mas aproveitando de tudo um pouco o a AMAZ poderia oferecer. Portanto, essas diferenças levaram a um estágio de reflexão e entendimento do que faria ou não sentido para eles.

Notou-se uma evolução de um ano para outro, pois foi algo apontado pelos participantes do Ciclo I que alguns conteúdos não estavam alinhados especificamente ao seu negócio. Dessa forma, o fato de os participantes poderem escolher conforme as necessidades da empresa, garantiu maior aceitabilidade do conhecimento, bem como maior engajamento. Portanto, oferecer diferentes assuntos e não deixar o módulo fechado para todos os negócios pareceu ser uma alternativa interessante para a fase de aceitação.

Com base nessas descrições, elaborou um quadro síntese, o Quadro 14, sobre a fase de aceitação dos negócios investigados do primeiro e Ciclo II.

QUADRO 14: FASE DE ACEITAÇÃO

FASE DE ACEITAÇÃO (Critérios de filtragem)	CICLO I	CICLO II
NECESSIDADES DOS NEGÓCIOS	NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E	NI-F, NI-G, NI-H, NI-I, NI-J
CARACTERÍSTICA ESPECÍFICA DO NEGÓCIO OU DO PRODUTO/SERVIÇO (SERVIÇO, STARTUP,	NI-E	NI-F, NI-G, NI-J
ESTÁGIOS DIFERENTES DOS NEGÓCIOS	-	NI-A e NI-B

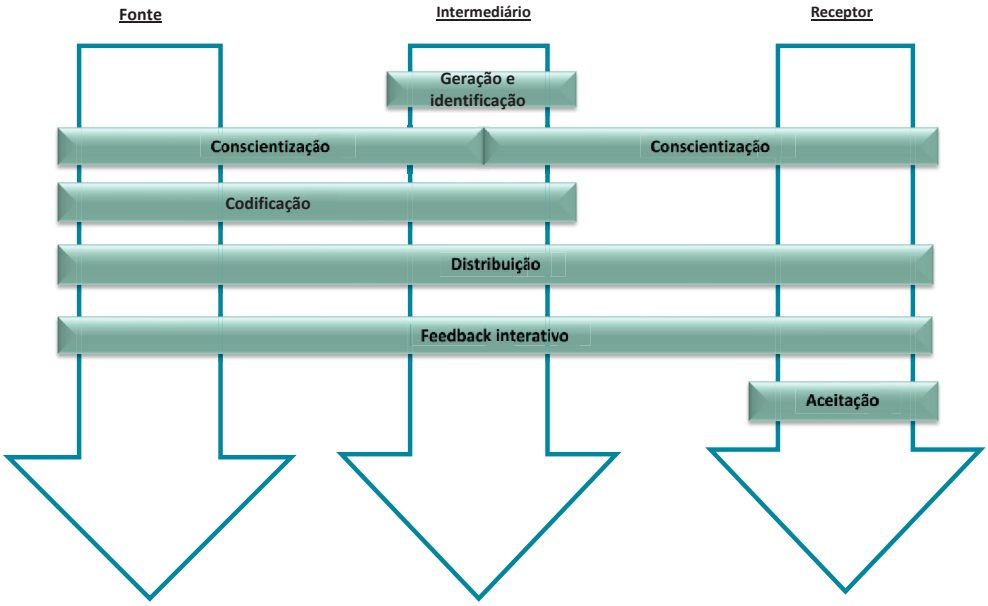
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

De acordo com o Quadro 14, observa-se, de forma geral, que em ambos os ciclos todos os negócios investigados fizeram essa avaliação, mesmo que de forma inconsciente do que não

seria aproveitado e do que poderia ser implementado nos negócios, sendo assim, também tiveram que adaptar de alguma forma esse conhecimento ao que a empresa realmente necessitava. Alguns também utilizaram características específicas, por exemplo, o negócio trabalhar com o setor de serviços, ou não ser uma *startup*, ou estar mais amadurecida no mercado, como critérios de filtragem.

Portanto, com base nas informações coletadas, elaborou-se a seguinte figura, a Figura 19, que representa a continuação da construção do processo de TCI junto aos atores envolvidos.

FIGURA 19: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE ACEITAÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com foco na fase de aceitação, a Figura 19 demonstra uma etapa específica aos negócios acelerados sem participação ativa de outros atores. É uma etapa que pode acontecer tanto antes da fase de distribuição como também após a fase de *feedback* interativo.

5.3.7 Fase de Implementação

Após a fase de aceitação, que não deixou de ser um momento de reflexão e avaliação do conhecimento em relação ao que a organização precisa, os negócios investigados passaram para fase de implementação. Ou seja, esses negócios se voltaram para a sua rotina e implementaram o que foi aprendido. Nessa fase houve participação ativa somente dos NI.

Com base nisso, descreveu-se como essa fase se desenvolveu nos Ciclo I e II.

Fase de Implementação - Ciclo I

Iniciando-se pelo Ciclo I, a partir da participação do NI-A, o E2 (NI-A) e o E3 (NI-A) relataram que após cada reflexão sobre o conhecimento adquirido, eles convocaram outros colaboradores no sentido de reescrever e repensar sobre o que havia aprendido. Por exemplo, após o primeiro *workshop*, remodelaram todo o modelo de negócio da empresa, conforme pode ser evidenciado no seguinte trecho "Foi na primeira rodada que eu desenhei a empresa, eu rascunhei, mas daí quando eu voltei fiz uma tarde aqui, peguei a diretoria, mais o pessoal da ambiental e disse: vamos reescrever a empresa? Então a gente refez aquilo do modelo de negócio" (E2_NI-A).

Assim, após cada *workshop*, eles reviam os processos com as equipes de cada setor por meio de reuniões e palestras, conforme detalhado pelo E2 (NI-A):

> "Dependendo do processo a gente sempre voltava e olhava. A gente teve essa dinâmica, teve esse material, teve essa provocação. Vamos refazer aqui junto pra ver o que a gente faz? No financeiro o que foi importante foram os indicadores de acompanhamento. Então a gente só mapeou, conversou com o financeiro. O financeiro está tentando até hoje colocar em prática. Agora o desenho da escrita do processo que é o fluxo do modelo de negócio, os indicadores, são as áreas que estão tocando forte. A parte do marketing, do *storytelling*, também está sendo bem implementado" (E2_NI-A).

Com isso, eles conseguiram implementar, principalmente, indicadores de impacto socioambientais e financeiros, o que os ajudaram a mensurar melhor essas informações. Isso, inclusive, auxiliou a empresa a passar em outro programa de aceleração, uma vez que eles conseguiram narrar de forma mais estruturada esses dados. Complementa-se ainda que a partir do conhecimento obtido, observaram o quanto eram bons de logística, e que eles não vendiam isso na sua proposta de valor. A partir dessa identificação, conseguiram implementar melhor tal aspecto na sua narrativa (E2_NI-A; E3_NI-A). Portanto, de acordo com o E2 (NI-A), o aprendizado sobre gestão fornecido pelo programa foi algo marcante e forte durante essa fase de implementação, em que as rotinas e os processos passaram e ainda passam por alterações.

O E2 também relatou que o NI-A conseguiu implementar tais aspectos devido terem uma gestão de conhecimento mais estruturada, uma vez que de acordo com um dos documentos, eles possuem a disponibilidade de tecnologia que os ajudam nas atividades diárias, oferecem qualificação aos seus colaboradores e estimulam o trabalho em equipe (D7_NI-A). Além disso, possuem rotinas de compartilhamento de conhecimento dentro da organização e de aplicar treinamentos e capacitações de forma contínua. Por exemplo, toda segunda-feira possuem o

diário de bordo em que todos os colaboradores precisam participar, seja da área de TI, do RH e do financeiro ao passo que compartilham os seus processos (E2_NI-A).

Essas práticas em relação ao conhecimento não ficam somente de forma interna, ou seja, ultrapassam o campo do negócio, se estendendo até às comunidades, pois o NI-A fornece oficinas e palestras conforme as necessidades delas. Por exemplo, já compartilharam sobre mercado, infraestrutura, organização social, manejo florestal, questões raciais, de gênero, trabalho infantil, direitos humanos etc. Portanto, NI-A buscou gerir e compartilhar esse conhecimento aos seus colaboradores, como também para suas comunidades parceiras (E3_NI-A).

Em relação à NI-B, a participação na aceleradora possibilitou aos sócios junto à equipe obterem uma visão mais aprofundada sobre impacto socioambiental, a partir da construção da teoria da mudança (E4_NI-B; E5_NI-B). Os sócios tinham a percepção de que estavam voltados para o econômico, social e ambiental, mas isso ficou mais forte com o conhecimento adquirido, o que puderam implementar de forma mais estruturada e sistemática os indicadores, e de forma complementar passaram a mensurar melhor esses aspectos (E5_NI-B).

Assim, de forma geral, com o auxílio dos colaboradores, conseguiram implementar mais questões voltados aos aspectos financeiros, indicadores socioambientais, comunicação em redes sociais e mudanças no modelo de negócio. E de forma concreta, a partir de AMAZ e de seus parceiros-fonte, criaram um programa de desenvolvimento de fornecedores, ao qual possuem uma pessoa que coordena, dispondo de estagiários, ações sistematizadas, acompanhamentos e orçamentos (E5_NI-B), bem como tornaram o *e-commerce* viável, contratando uma pessoa somente dedicado ao comércio digital (D4_NI-B).

Entretanto, NI-B admitiu que gostaria de ter implementado mais ações e que a internalização do conhecimento não foi realizada de forma efetiva como gostaria, pois com a junção da rotina e atividades do negócio, sempre postergava algumas implementações, conforme pode ser observado nesse trecho:

> "Eu voltava empolgada, querendo implementar e tal, mas no final o dia a dia não deixava. Então assim ao longo do tempo, eu até acho, especialmente quando a gente começou a ser mais cobrado dos indicadores, então sentiu a necessidade. Mas ainda não é algo que está redondo, mas eu acho que isso já internalizou mais. Outros aspectos talvez que eu ache que a gente tenha perdido um pouco do programa, vamos dizer assim, mas por causa disso, a gente acaba não tendo tempo de parar, porque o negócio tem que andar" (E5_NI-B).

Portanto, embora não tenham implementado o conhecimento como gostariam, de acordo com o NI-B, a AMAZ trouxe para o negócio a importância da sistematização e da gestão de

processos. Assim, para que de fato colocassem em prática, estimularam a equipe a buscar conhecimento, passaram por consultorias e cursos, investiram em capacitações aos colaboradores, incentivaram as trocas de conhecimentos e escutaram as ideias dos colaboradores. O E4 (NI-B) complementou que os *softwares* dispostos na empresa também contribuíram para a gestão e o acompanhamento de todo esse conhecimento

Quanto ao NI-C, a partir dos conhecimentos aprendidos no programa, os sócios implementaram na própria organização a mensuração e os indicadores de impacto. Com isso, aplicaram ferramentas destinadas à realização desse monitoramento, estruturaram as finanças, a comunicação, o *storytelling* e a persona do negócio. Em relação a esse último, o E6 (NI-C) relatou que passou a falar com seu público com mais clareza e percebeu o amadurecimento do negócio. Como a equipe era composta por profissionais terceirizados, as implementações ficaram a encargo dos dois sócios.

Eles repassaram esse conhecimento para as comunidades parceiras, as ajudando a se organizarem, a aplicarem técnicas de gestão, de redução de custos, organização de fluxos e sistematização de processos. O NI-C fez isso porque acredita no fortalecimento das comunidades e no poder que elas têm para a localidade (E6_NI-C). Portanto, o conhecimento não foi somente implementado no NI-C, mas também se estendeu as comunidades.

Essa fase de implementação foi facilitada pelo NI-C devido às suas práticas de gestão do conhecimento, como o investimento em cursos, a participação constante em outros programas de aceleração, compartilhamento de conhecimentos, o trabalho em equipe, sistematicidade no desenvolvimento dos processos e produtos e o registro de informações.

Em relação ao NI-D, de acordo com o E9 (NI-D), os sócios junto à equipe, tentaram implementar e estruturar o setor de Recursos Humanos (RH). Embora não tenham colocado todas as ações em prática, já implementaram a delegação de responsabilidades, a montagem de uma equipe qualificada, a implementação de um ciclo de carreira e a implantação de tecnologias que facilitassem essa gestão de pessoas.

Além disso, iniciaram o processo de monitoramento dos indicadores socioambientais. Embora eles já tivessem esses dados, passaram a fazer o acompanhamento de forma mais sistematizada e ainda construíram o Modelo C (Teoria da Mudança junto ao Modelo de negócio). De acordo com o E9 (NI-D), a partir desse modelo, entenderam o caminho que precisariam percorrer até alcançar os objetivos socioambientais e econômicos estabelecidos.

Ao serem questionados se novas habilidades e competências foram desenvolvidas a partir do conhecimento internalizado, o E9 (NI-D) destacou que sim, principalmente na parte

de gestão, como por exemplo, o uso do *design thinking* na construção de seus produtos e processos (E9_NI-D).

Portanto, conforme o entrevistado, essa fase de implementação foi facilitada devido ao estímulo que os gestores concedem aos colaboradores em sugerirem ideias e soluções e por terem práticas explícitas de gestão de conhecimento, como por exemplo, i) a obtenção de uma minibiblioteca aos colaboradores; ii) o desenvolvimento de programas estruturados de treinamentos; iii) a adoção de novas plataformas na quais são realizadas capacitações para o seu melhor uso; iv) a utilização de ferramentas como trello, kanbans e sistemas de informações para melhor organização e armazenamento de informações; e v) a participação em processos de aceleração que possibilita a obtenção de novos conhecimentos (E9_NI-D).

No que diz respeito ao NI-E, como a equipe é pequena, todos se envolveram na fase de implementação das atividades. De forma geral, eles realizaram um planejamento estratégico, organizaram a estratégia de vendas e o marketing digital. Além disso, com a AMAZ e a parceria com o P5, desenvolveram seu próprio *e-commerce*, potencializando assim as suas vendas e, ainda, lançando quatro produtos (E8_NI-E).

O E7 (NI-E) apontou que além dessas ações, embora eles já tivessem, anteriormente ao programa, delimitado a teoria da mudança, com a oficina conseguiram revisitar e melhorar. Em relação ao modelo de negócio, ainda não haviam construído, logo, com o conhecimento adquirido, conseguiram colocar em prática. O E7 ainda mencionou que as ferramentas que foram desenvolvidas durante os *workshops* ficaram guardadas para serem utilizadas no momento certo. Por exemplo, não foram utilizadas imediatamente, mas atualmente estão sendo aplicadas em alguns projetos. O E8 (NI-E) também complementou que tiveram dificuldade na implementação da mensuração pelo desafio de ser algo, em desenvolvimento e não ter um método consolidado (E8_NI-E).

No entanto, embora a presença dessas dificuldades, para o melhor aproveitamento do conhecimento, E8 (NI-E) frisou que algumas práticas facilitaram, como exemplo, sistema de gerenciamento de informação, gestão de projetos, construção de forma participativa, compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe e reuniões periódicas de planejamento com todos os gestores presentes. Em relação a esse último, o entrevistado garantiu que a participação dos diretores fez diferença pela experiência que possuem na área de gestão e socioambiental.

Fase de Implementação - Ciclo II

Quanto à fase de implementação envolvendo os negócios do Ciclo II, inicia-se com o NI-F ao qual informou que muito do conhecimento e ideias adquiridas ainda não foram implementadas, pois são objetivos de longo prazo, o que exige um planejamento mais lento. Mas em compensação, o E11 (NI-F) destacou que o programa de aceleração trouxe organização, visões e outros aspectos que de certa forma os ajudaram no planejamento dessas metas.

Em questões práticas, segundo o E10 (NI-F), a empresa conseguiu organizar aspectos jurídicos e tributários. Com o auxílio da AMAZ e os parceiros-fonte, o NI-F criou uma embalagem e vão começar a distribuir para outras regiões do país, sendo que antes a distribuição se limitava somente a algumas cidades do Pará. Acrescentou-se ainda que revisitaram a formação de preços junto a uma empresa parceira da AMAZ, bem como remodelaram o marketing e a comunicação do negócio, por meio da técnica de *storytelling,* incluindo, especialmente, na sua narrativa o impacto socioambiental gerado pela empresa. Por fim, implementaram um olhar mais sensível ao negócio, uma visão maior em termos de gestão, de planejamento e de sistematicidade, bem como sobre o mercado alimentício, possibilitando mudanças de processos e de rotinas.

No entanto, essa implementação, de acordo com o E10 (NI-F) ficou centralizado em um dos sócios, devido aos outros estarem envolvidos em atividades complementares. Portanto, não houve compartilhamento de informações, reuniões periódicas e rotinas de trabalho que pudessem ajudar nessa fase. Outro ponto que também prejudicou a implementação foi a saída de um dos sócios que estava à frente do programa de aceleração da AMAZ.

Em relação ao NI-G, o E12 e o E13 relataram que implementaram também algumas ações a partir do conhecimento recebido no programa de aceleração. Por exemplo, eles tiveram uma confirmação sobre o planejamento estratégico já desenvolvido anteriormente, implementaram relatórios e planilhas como uma forma de melhorar o controle e a gestão do negócio, melhoraram a parte de comunicação e ainda construíram o modelo C, o utilizando como diretriz para as próximas ações do negócio. Construíram planilhas financeiras e contrataram um profissional responsável pelo *rebranding* do negócio. Essas implementações foram realizadas pelos sócios devido à equipe pequena da empresa.

Apesar de terem tentado aplicar muito do conhecimento recebido, o E12 (NI-G) mencionou que a questão dos indicadores foi um ponto que ainda está em andamento, pois com a pandemia do covid-19, tiveram que suspender as operações, sendo assim, tornou-se inviável

colocar em prática a mensuração do impacto social, ambiental e econômico. Portanto, ainda estão na fase de planejamento.

Apesar de algumas mudanças não terem sidos possíveis em virtude de questões externas e contingenciais, observou-se que algumas práticas foram implementadas devido aos seguintes aspectos: os sócios entenderem a importância da rápida adaptabilidade e da alta comunicabilidade entre eles; o compartilhamento de conhecimento existente; as reuniões frequentes de planejamento; e a gestão de informação presente (E12_NI-G).

Quanto ao NI-H, os sócios junto à equipe implementaram uma gestão financeira mais eficiente, indicadores sociais, ambientais e econômicos, modelo C (teoria de mudança mais o modelo de negócio), modificação na identidade visual e uma gestão administrativa mais consciente. Também criaram um serviço denominado de sistema de gerenciamento logístico, o que elevou o impacto socioambiental e o faturamento do negócio. Entretanto, o maior ganho, segundo o E14 (NI-H), foi a ampliação do quanto ainda poderiam impactar as cadeias produtivas do estado do Amazonas.

Portanto, o que mais mudou foi a gestão, pois de acordo o E15 (NI-H), os sócios mudaram a forma de pensar e consequentemente as tomadas de decisão. Foi possível observar tal questão no seguinte trecho: “Mudou principalmente a gestão. A gente começou a pensar de uma forma diferente, algumas tomadas de decisões. Conseguimos também contratar algumas pessoas, aperfeiçoamos pontos de vistas de alguns colaboradores, até nosso ponto de vista mudou” (E15_NI-H).

Entretanto, o E15 (NI-H) relatou que algumas mudanças foram mais lentas devido à pandemia, mas isso não impediu o crescimento do negócio. Para que esse processo de implementação desse certo, eles fizeram reuniões contínuas entre os sócios e colaboradores, usaram da tecnologia para melhor gerenciamento das informações, contrataram uma pessoa exclusiva para o administrativo que também participou dos treinamentos e compartilharam informações entre si.

Em relação ao NI-I, os sócios junto a equipe, implementaram a mensuração de impacto social, a partir do estabelecimento e acompanhamento de indicadores socioambientais (E16_NI-I). De acordo com o E17 (NI-I): “hoje a gente, por exemplo, tem uma clareza muito melhor com relação ao acompanhamento de indicadores socioambientais”.

Além disso, reestruturaram a metodologia de treinamento aos clientes, que antes era presencial, passou a ser remota. Por fim, implementaram aspectos de marketing, como a segmentação de clientes, a definição da persona e o posicionamento da marca. Complementa-

se ainda que reestruturaram a equipe, otimizaram processos e estruturaram o setor comercial. Portanto, as mudanças permearam mais a gestão do negócio.

Conforme o E17 (NI-I), os sócios gostariam de ter implementado mais ações provenientes do programa de aceleração, mas a pandemia atrapalhou o desenvolvimento dessas novas atividades e projetos. Além dessa contingência, o E16 (NI-I) destacou que ainda não possuem processos tão bem estruturados, mas embora isso possa ser um desafio para implementação dos conhecimentos adquiridos, fizeram *feedback* semanais por meio de reuniões com os colaboradores, e tentaram sistematizar essas informações com o uso de tecnologias de modo a melhorar esse gerenciamento.

Por fim, quanto ao NI-J, reavaliaram o impacto socioambiental, colocaram em prática o programa de capacitação voltado para gestores indígenas, adaptaram o curso para o ambiente *online* e lançaram um *marketplace*, projeto idealizado com o intuito de garantir ainda mais autonomia para artesãs e artistas indígenas. Tais iniciativas podem ser visualizadas no trecho de um dos documentos analisados:

> "Reavaliar o impacto do nosso negócio junto aos povos com quem já trabalhamos e às diferentes realidades sociopolíticas e econômicas que os cercam foi um importante ponto de partida e ao longo das mentorias e dos encontros com o time da AMAZ e parceiros, colocamos em prática o nosso próprio programa de capacitação voltado para gestores indígenas. Em um contexto de pandemia, adaptamos o Curso de Venda de Artesanatos Indígenas para o ambiente online e o sucesso desta experiência foi emocionante" (D1_NI-J).

Segundo o E18 (NI-J), a parte da gestão foi o maior ganho, como por exemplo, a organização financeira, o desenvolvimento de planilhas, as sistematizações de processos, e ainda passaram a ter um novo olhar sobre o negócio, inclusive no que diz respeito ao longo prazo.

Para melhor facilitação na implementação dessas ações, contaram com a ajuda de um profissional que ficou responsável na coleta de dados administrativos. Essa pessoa também participou de algumas oficinas fornecidas pela AMAZ, que aproveitou o conhecimento repassado. Quando esse profissional não podia participar, as informações eram compartilhadas pelos sócios, no intuito de deixá-lo informado para que pudesse sugerir ideias e soluções (E18_NI-J).

5.3.7.1 Análise da fase de implementação

Na fase de implementação, os negócios colocaram em prática aquilo que foi aprendido no decorrer de cada encontro. Dessa forma, observou-se semelhanças e diferenças no que diz respeito aos negócios dos Ciclos I e II. As semelhanças são que seis dos dez negócios juntaram os sócios e os colaboradores para implementarem as ações, enquanto três dos negócios centralizaram-nas aos sócios. Entretanto, em dois justifica-se pela equipe ser composta somente pelos fundadores e em um observou-se falha de comunicação entre os sócios que inclusive resultou na saída de um deles. Em relação a esse último negócio cabe destacar que houve uma certa centralização do conhecimento aprendido, não sendo esse compartilhado com a equipe.

Notou-se ainda que os negócios dos Ciclos I e II implementaram ações semelhantes, como modelo C, indicadores de impacto e mensuração socioambiental, aspectos financeiros, aspectos de marketing, aspectos de comunicação, desenvolvimento de novos produtos/serviços, gestão de processos e e-commerce. O mais predominante foi a implementação de conhecimentos sobre gestão, mas especificamente sobre os aspectos socioambientais.

Corroborando tal entendimento, de acordo com a AMAZ, a aceleração possibilitou o avanço na construção dos modelos de negócios e, principalmente no que diz respeito à mensuração do impacto socioambiental (E21_AMAZ). Destacou ainda que os empreendedores agora dispõem de mais ferramentas para colocar em prática suas estratégias, e assim, chegar até o consumidor final, uma vez que esse era um dos desafios (D6_AMAZ). Além disso, o E21 (AMAZ) acrescentou que os negócios de ambos os ciclos, de forma geral, conseguiram implementar as ações, potencializando o impacto socioambiental gerado. Nas palavras do entrevistado:

> "Grande parte dos negócios, por exemplo, não tinha uma teoria de mudança ou não se enxergava quanto um negócio de impacto. Então hoje eles têm mais clareza de qual que é o impacto social e ambiental que eles geram e como mensurar e reportar isso e usar isso com uma geração de valor tanto para o produto que ele vai ofertar quanto para o serviço, para conseguir contar melhor a história do negócio e, também, para conseguir captar recursos e se expandir" (E21_AMAZ).

Quanto à facilidade na implementação, todos, exceto um não apresentou rotinas que pudessem facilitar essa execução. Algumas dessas rotinas eram o uso de tecnologia para o melhor gerenciamento de informações, o trabalho em equipe, a qualificação dos colaboradores, as capacitações e treinamentos, a gestão de projetos/processos, as reuniões contínuas, o compartilhamento de informações e a escuta ativa aos colaboradores.

A maior diferença, nessa fase, entre esses negócios diz respeito ao contexto em que eles se encontravam. Os negócios do Ciclo I conseguiram obter mais facilidade em implementar

ações que os do segundo, pois esses últimos participaram do programa bem no momento do início da pandemia do Covid-19 dificultando a execução de ações, especialmente aquelas que necessitavam ser presencial. Cabe ainda destacar que a dificuldade de implementação também permeou outros aspectos, inclusive internos à organização, como por exemplo, centralização das informações e a falta de tempo. Assim, com a intenção de demonstrar o panorama geral de quem implementou, o que implementou e o que facilitou essa implementação, elaborou-se o Quadro 15, ao qual representa uma síntese geral dessa fase.

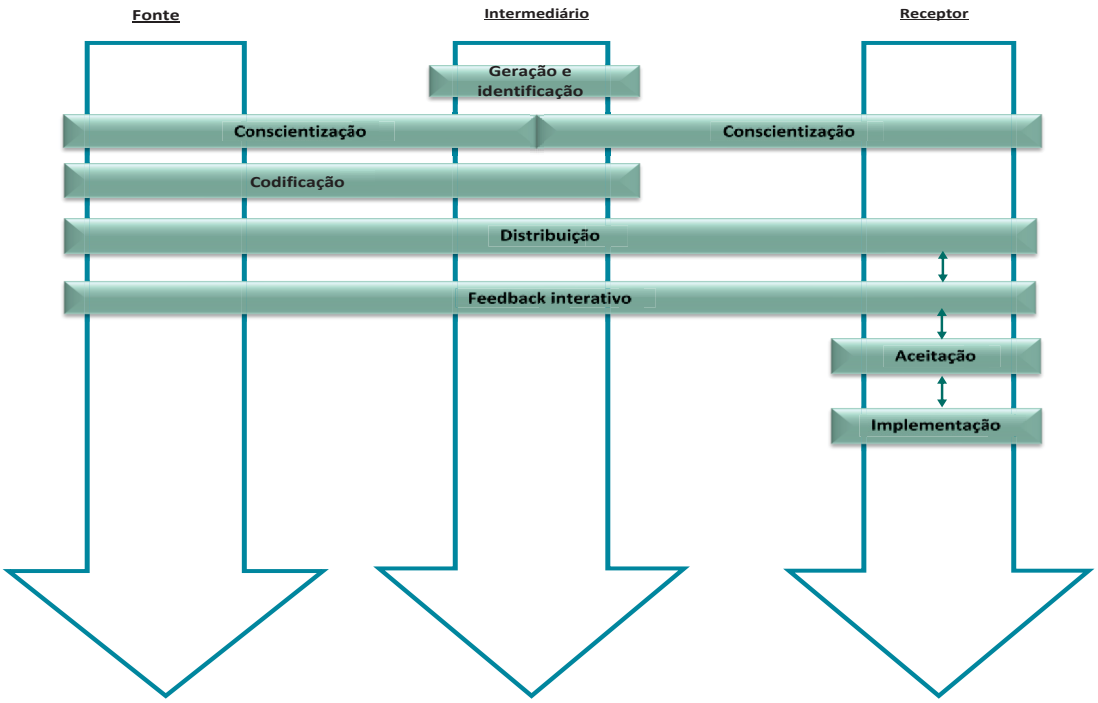
QUADRO 15: FASE DE IMPLEMENTAÇÃO

FASE DE IMPLEMENTAÇÃO	ASPECTOS	Ciclo I	Ciclo II
QUEM IMPLEMENTOU?	Sócios	NI-C	NI-F, NI-G
	Colaboradores	NI-E	-
	Sócios e colaboradores	NI-A, NI-B, NI-D	NI-H, NI-I, NI-J
O QUE IMPLEMENTOU?	Modelo C (modelo de negócio e teoria da mudança)	NI-A, NI-B, NI-D, NI-E	NI-G, NI-H
	Mensuração de impacto	NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E	NI-G, NI-H, NI-I, NI-J
	Indicadores sociais, ambientais e econômicos	NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E	NI-G, NI-H, NI-I, NI-J
	Planejamento estratégico	NI-E	NI-F, NI-G
	Aspectos financeiros	NI-A, NI-B, NI-C	NI-G, NI-H, NI-J
	Aspectos de marketing	NI-A, NI-C, NI-E	NI-F, NI-H, NI-I
	Aspectos de recursos humanos	NI-D	NI-I
	Aspectos comerciais	NI-E	NI-F, NI-I
	Aspectos jurídicos e contábeis	-	NI-F
	Comunicação/*Storytelling*	NI-A, NI-C	NI-F, NI-G
	Gestão de processos	NI-B	NI-F, NI-I, NI-J
	Programa de desenvolvimento de fornecedores	NI-B	-
	E-commerce	NI-B	NI-E
	Lançamento e modificação de produtos/serviços	NI-E	NI-F, NI-H, NI-I, NI-J
	Design thinking	NI-D	-
O QUE FACILITOU A IMPLEMENTAÇÃO?	Tecnologia	NI-A, NI-B, NI-D, NI-E	NI-G, NI-H, NI-I
	Trabalho em equipe	NI-A, NI-B, NI-C, NI-E	NI-G, NI-H
	Qualificação (treinamento e capacitação) de colaborador	NI-A, NI-B, NI-D	NI-H
	Compartilhamento de conhecimento	NI-A, NI-B, NI-D, NI-E	NI-G, NI-H, NI-J
	Consultoria e cursos	NI-B, NI-C	-
	Escuta ativa aos colaboradores	NI-B, NI-D	NI-J
	Sistematicidade de processos	NI-C	NI-I
	Registro de informações	NI-C	-
	Participação em programas de aceleração	NI-C, NI-D	-
	Gestão de projetos	NI-E	-
	Contratação de pessoas	-	NI-G, NI-H, NI-J
	Reuniões contínuas	NI-A	NI-G, NI-H, NI-I
	Adaptabilidade	-	NI-G

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Portanto, com base nas informações coletadas, elaborou-se a seguinte figura, a Figura 20, que representa a continuação da construção do processo de TCI junto aos atores envolvidos.

FIGURA 20: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE IMPLEMENTAÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com foco na fase de implementação, a Figura 20 demonstra uma etapa específica aos negócios acelerados sem participação ativa de outros atores. É uma etapa que acontece após a fase de aceitação, porém pode perdurar após o programa de aceleração, uma vez que há ações de médio e longo prazo que não dá para serem implementadas de modo imediato.

5.3.8 Fase de Armazenamento

A fase de armazenamento consistiu em identificar ferramentas utilizadas pelos negócios a fim de preservar o conhecimento adquirido no programa. Essa fase, embora tenha sido mais proeminente após as implementações, aconteceu em diversos momentos desde a distribuição do conhecimento. Com isso, a seguir é detalhada como se sucedeu nos Ciclos I e II.

Fase de Armazenamento - Ciclo I

No Ciclo I, os entrevistados do NI-A destacaram que para armazenar o conhecimento adquirido, possuem uma biblioteca digital em que guardam as apresentações, os diários de bordos e as informações sobre os treinamentos. Todo e qualquer conhecimento assimilado é recomendado inserir nessa biblioteca em que todos os colaboradores possuem acesso. O seguinte trecho ilustrou o armazenamento do NI-A "a gente aqui dentro tem uma biblioteca que a gente já guarda tudo. Então todas as apresentações de diário de bordo ficam lá dentro, todos os treinamentos que a própria equipe dá fica lá dentro, e aí tudo o que foi desenvolvido e que eles compartilharam fica lá dentro da nossa biblioteca" (E2_NI-A; E3_NI-A).

Enquanto isso, o entrevistado do NI-B informou que não utilizou ferramentas para armazenar o conhecimento, pois muito do que foi assimilado ficou no intelecto. Até ressaltou que talvez se a AMAZ tivesse uma plataforma com todo esse conteúdo de forma estruturada teria facilitado o armazenamento. Inclusive, o E5 (NI-B) citou o exemplo de outro programa que participou. O entrevistado mencionou que pelo fato desse outro programa de aceleração ter sido *online* e organizado facilitou o processo de aprendizado e armazenagem, como pode ser visualizado nos seguintes excertos:

> "Talvez o do outro programa como ele estava mais estruturado, não era a primeira edição, já tinham tido outros, então o conhecimento estava mais organizado. Eu tenho, por exemplo, hoje todas as palestras, os manuais, os dos outros que eu participei, não tenho. Não sei se porque ele estava mais estruturado ou porque eu também estava mais experiente em fazer" (E5_NI-B).

> "Nesse outro programa eles tinham uma plataforma, em que todo conhecimento estava num lugar só, mas também porque foi on-line então eu acho que ficou até mais fácil" (E5_NI-B)

Já o NI-C, de acordo com a fundadora, após finalização do programa, todo o material foi armazenado no drive de forma organizada para facilitação de acesso em outros momentos. Esse drive foi compartilhado somente com a equipe de comunicação. A comunidade não conseguiu acessar devido à limitação de acesso à internet e por não dispor de um aparelho, como notebook e computador, para abrir os arquivos. Tal compreensão foi detalhada no trecho a seguir:

> "Está tudo no nosso drive, organizado por programas, tudo organizado. Ele é compartilhado com equipe de comunicação. Tipo, nossas redes sociais tem gestores

> de trafego que tem acesso a rede, que anunciam, faz os anúncios do programa e tal. A comunidade não tem acesso por de conta de limitação mesmo. Não tem computador, só tem celular, não consegue instalar um aplicativo" (E6_NI-C).

O NI-D também manteve o conhecimento no drive corporativo para que todos os colaboradores pudessem ter acesso, como pode ser visualizado no seguinte trecho: "A gente manteve no drive. A gente tem um drive que tem bastante coisa. Da AMAZ e de outras acelerações. A gente guarda porque sabe que são coisas bem importantes" (E9_NI-D).

Por fim, o E8 (NI-E) relatou que não utilizou nenhuma ferramenta para armazenagem do conhecimento aprendido no programa de aceleração da AMAZ, mas que ficou assimilado no seu intelecto e compartilhado com os demais colegas de trabalho para ser utilizado quando necessário.

Fase de Armazenamento - Ciclo II

Quanto aos negócios investigados do Ciclo II, o NI-F destacou que possui uma pasta física com o material impresso, outros estão em uma pasta no notebook. Porém, afirmou que não conseguiu conservar tudo, como pode ser visualizado no seguinte excerto: "Sim. Eu tenho sim. Alguma coisa eu tenho impresso, o material impresso e tem material e arquivo aqui que a gente pode utilizar e eu não peguei tudo" (E10_NI-F).

Em relação ao NI-G, o E13 informou que eles não conseguiram armazenar e organizar o conhecimento adquirido no programa da AMAZ, inclusive manifestou que eles possuem um certo problema em estruturar as informações, gerando um retrabalho. Por exemplo, quando eles tentam buscar um determinado conteúdo, acabam perdendo um tempo maior por não o ter de forma sistematizada. Tal explicação pode ser observada no seguinte trecho: "Não, a gente tem um problema de organizar as informações e isso nos gera retrabalho, a gente tem gerado retrabalho. As informações acabam se perdendo, e aí perdemos um tempo nisso, então a gente tem um probleminha" (E13_NI-G).

Quanto ao NI-H, o E14 relatou que possui um *drive* corporativo em que o conhecimento adquirido no programa foi armazenado. Esse armazenamento é algo que faz parte da rotina do negócio. O E14 (NI-H) descreveu com mais detalhes: "A gente tem o nosso drive da empresa que tem todo o treinamento e está todos os nossos processos. Hoje através da AMAZ, a gente é uma empresa que tem todos os processos descritos em manuais" (E14_NI-H).

O NI-I também armazenou o conhecimento em um *drive* como uma forma de preservar o conteúdo adquirido. Além disso, mencionou que recebeu o conteúdo por *e-mail*, mas que

durante o processo não armazenou imediatamente. Somente após a implementação e com os exercícios entregues a cada módulo é que foram armazenadas no *google drive* corporativo.

O NI-J também armazenou o conhecimento no google drive. O E18 (NI-J) relatou essa fase abaixo:

> "A gente sempre recebe por e-mail o material das oficinas, eu nem sei se está armazenado em algum lugar. A gente acaba recebendo por e-mail, mas falar que eu não sou uma pessoa que volta para esses conteúdos não. eu vou anotando e na prática mesmo eu vou colocando tudo no lugar, e aí depois sim né, os exercícios ou as entregas relacionadas a cada modulo ficam armazenadas no nosso google drive" (E18_NI-J).

De acordo com o E23 (AMAZ), todo o material destinado aos empreendedores participantes era colocado em uma pasta no *Google Drive*. Além disso, os *workshop*s ficavam gravados para aqueles que não pudessem participar naquele determinado momento, e assim assistirem em um período mais favorável (E23_AMAZ). Essa forma de trabalhar da AMAZ facilitou o processo de armazenagem do conhecimento adquirido.

5.3.8.1 Análise da fase armazenamento

A fase de armazenamento, em ambos os ciclos, embora tenha sido mais proeminente após as implementações, aconteceu em diversos momentos desde a distribuição do conhecimento. Os negócios acelerados evidenciaram que os armazenamentos iam acontecendo conforme os materiais iam sendo entregues, seja após os encontros, seja após as implementações, logo, não havia um período exato.

Assim, observou-se que o NI-A, o NI-C e o NI-D utilizaram algum tipo de ferramenta, como por exemplo, uma biblioteca digital ou drive como forma de protegerem esse conhecimento, como também facilitar o compartilhamento com os demais colegas. O NI-B e o NI-E declaram não ter utilizado ferramentas ou pastas para retenção do conhecimento, valendo-se somente do intelecto. O NI-F utilizou pasta física e pasta no *notebook*, o NI-G afirmou não utilizar nenhum mecanismo, enquanto o NI-H, o NI-I e o NI-J mencionaram que protegeram depositando no *google drive*.

Além dessa constatação, notou-se que no Ciclo I, a AMAZ não disponibilizou uma plataforma, diferente do que aconteceu no Ciclo II. Nesse último, a aceleradora conseguiu agrupar o conteúdo no google drive e uma plataforma facilitando o armazenamento e o acesso por parte dos negócios acelerados.

De forma geral, dos dez negócios investigados, três (NI-B; NI-B; NI-G) declararam não terem utilizado algum mecanismo de armazenamento, cinco (NI-C; NI-D; NI-H; NI-I; NI-J) usaram o *google drive* corporativo da empresa em que todos tinham acesso ao material disponibilizado e dois valeu-se de outros meios, como biblioteca digital (NI-A) e pasta física/notebook (NI-F).

Com base nessas informações elaborou-se o Quadro 16 que sintetiza a fase de armazenagem:

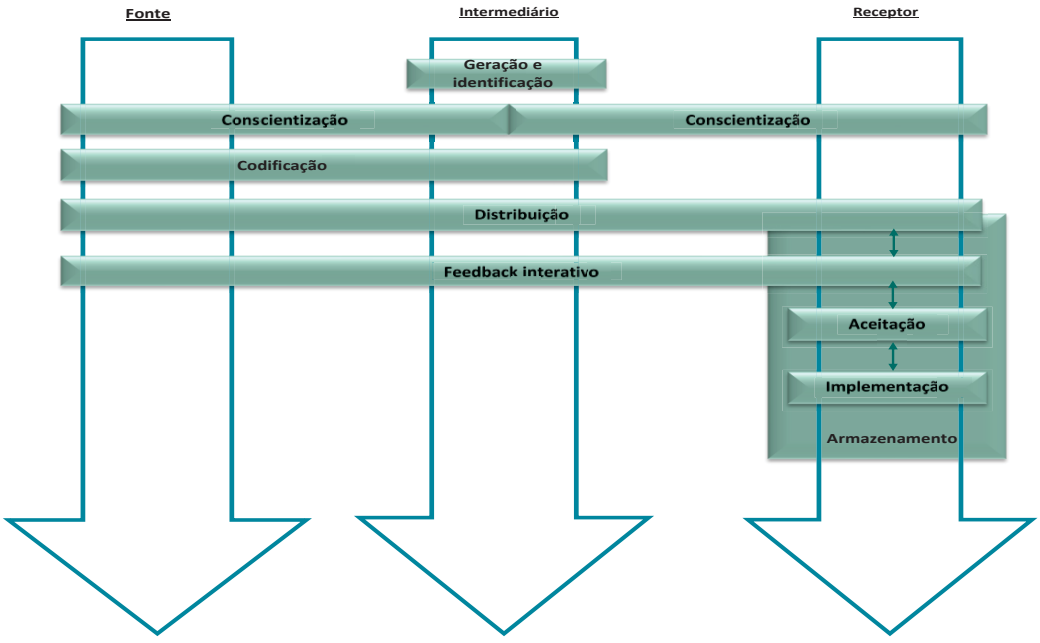
QUADRO 16: FASE DE ARMAZENAMENTO

FASE DE ARMAZENAMENTO	ASPECTOS ANALISADOS	CICLO I	CICLO II
FERRAMENTA	Biblioteca digital	NI-A	-
	Google drive corporativo	NI-C, NI-D	NI-H, NI-I, NI-J
	Pasta física/pasta notebook	NI-F	-
COMPARTILHAMENTO	Com todos os colaboradores	NI-A, NI-C, NI-D	NI-H, NI-I, NI-J
	Apenas um único sócio teve acesso	-	NI-F

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Portanto, com base nas informações coletadas, elaborou-se a seguinte figura, a Figura 21, que representa a continuação da construção do processo de TCI junto aos atores envolvidos.

FIGURA 21: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE ARMAZENAMENTO



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com foco na fase de armazenamento, a Figura 21 demonstra uma etapa específica aos negócios acelerados sem participação ativa de outros atores, consistindo no ato de preservar o conhecimento adquirido no programa. É uma etapa que geralmente acontece após a fase de implementação, porém pode se suceder após a fase de distribuição, não tendo um momento específico.

5.3.9 Fase de Feedback Final

O *feedback* final se sucedeu ao final do programa sendo executado por AMAZ. Essa fase se constituiu na aplicação de um formulário aos NI para avaliação geral do programa e do desempenho desses negócios. Com base nisso, descreveu-se como essa fase se desenvolveu nos Ciclo I e II.

Fase de Feedback Final - Ciclo I

Iniciando-se pelo Ciclo I, o E20 destacou que após finalização de todos os *workshops* e atividades, a AMAZ passou um *feedback* geral composto por um formulário estruturado e, também, por entrevistas aos negócios acelerados, como pode ser observado nos excertos abaixo:

> "Todo encontro eles fazem uma pesquisa depois do encontro e ao final também a gente faz uma pesquisa de satisfação" (E20_AMAZ).

> "Tem também avaliação final do workshop que a gente também fez. A gente gera diagnóstico. Acabamos de fazer outra longuíssima semana passada para saber todo o impacto, para atualizar. Então, eles estão muito dentro assim, tanto do que foi o programa para gente, do que poderia ter sido, para estarem o tempo inteiro se atualizando. Por isso que eu te digo que é muito especial pra gente porque é constante" (E6_NI-C).

> "É, periodicamente havia sim questionários também e no fim também em questões para serem feitas relacionadas a avaliação" (E7_NI-E).

Portanto, o *feedback* final aplicado aos negócios teve como foco observar o quão os conhecimentos distribuídos foram e são aplicáveis à realidade deles. Por exemplo, uma das perguntas era sobre a presença de práticas de gestão implementadas após todo o programa de capacitação. A partir dessa avaliação, a AMAZ criou um boletim com informações a respeito dos resultados alcançados pelos negócios participantes (D31_AMAZ).

Fase de Feedback Final - Ciclo II

Em relação aos negócios do Ciclo II, os participantes sinalizaram que a avaliação final foi aplicada de forma mais formal com a utilização de uma ferramenta *online*, por meio de um questionário com perguntas abertas e fechadas (E10_NI-F; E13_NI-G). Esse questionário continha perguntas relativas à parte financeira, de impacto e gestão dos negócios. Nas palavras do E14 (NI-H):

> "foi uma análise bastante criteriosa e interessante. Vi ainda alguns pontos negativos que a gente precisava melhorar realmente. Então, assim no final do processo teve todo esse engajamento onde a gente passou, por um avaliador, onde a gente discutiu desde o início do processo, até a finalização" (E14_NI-H).

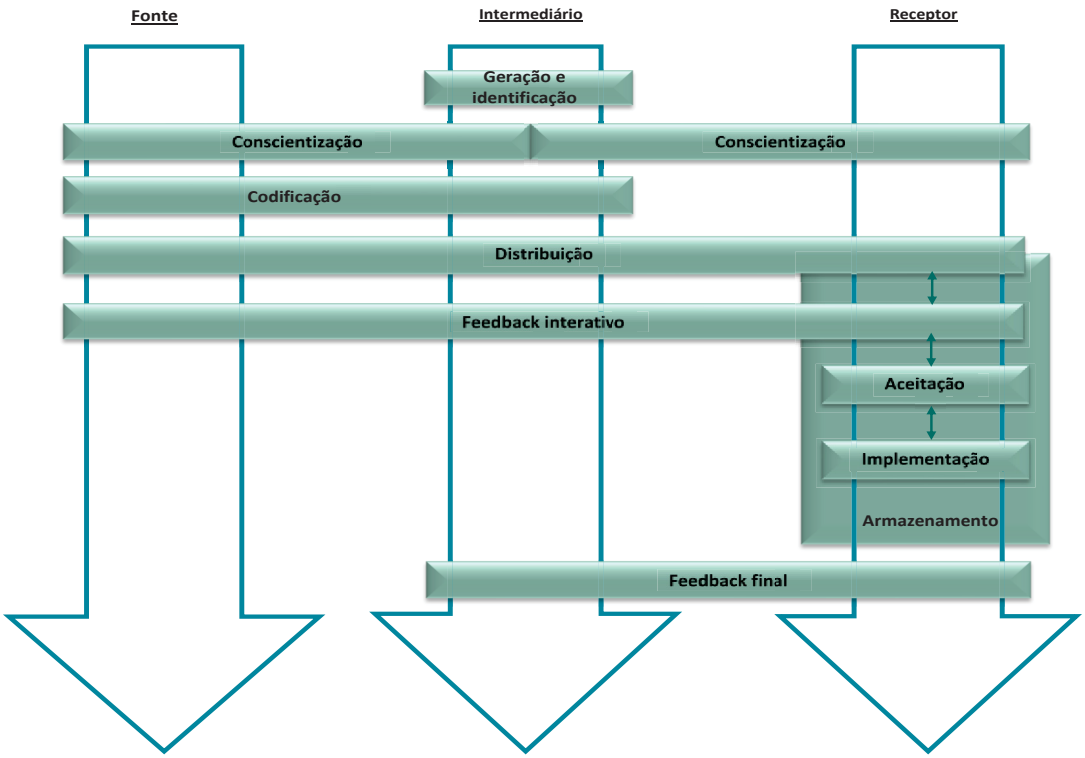
Portanto, esse *feedback* final consistiu na avaliação geral a respeito da participação dos negócios em todo o programa levantando questões principalmente voltadas aos resultados dos negócios acelerados.

5.3.9.1 Análise da fase de feedback final

Na fase de *feedback* final, em ambos os ciclos, a AMAZ aplicou um questionário final aos NI, a diferença entre um ciclo e outro estava basicamente na forma de aplicação, enquanto no primeiro aconteceu de forma presencial e no folheto, no Ciclo II aconteceu de forma online com auxílio de plataformas.

Portanto, com base nas informações coletadas, elaborou-se a seguinte figura, a Figura 22, que representa a continuação da construção do processo de TCI junto aos atores envolvidos.

FIGURA 22: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE FEEDBACK FINAL



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com foco na fase de *feedback* final, a Figura 22 demonstra a relação entre AMAZ e os NI acelerados no sentido desse último avaliar o conhecimento recebido e todas as ações fornecidas pelo programa. É uma etapa que geralmente acontece somente após a finalização do programa de aceleração, findando o processo de TCI.

5.3.10 Fase de Acompanhamento

A fase de acompanhamento consistiu especialmente na assistência da AMAZ e dos parceiros-fonte aos negócios acelerados. Portanto, não aconteceu em um momento específico, mas em diversos períodos do processo de TCI. A seguir foi detalhada como se sucedeu essa fase nos Ciclo I e II.

Fase de Acompanhamento - Ciclo I

No Ciclo I, a AMAZ acompanhou de perto todo o programa de capacitação dos negócios, utilizando via *e-mail*, como também grupos no WhatsApp e telefonemas. Desde o dia que os negócios foram selecionados, esse acompanhamento foi constante, o qual aconteceu de forma coletiva e individualizada, dependendo da demanda de cada negócio (E5_NI-B).

De acordo com o E20, a AMAZ acompanhou todos os negócios, estando próximo, realizando reuniões e monitorando os indicadores sociais e ambientais. Os negócios acelerados passavam por reuniões mensais, porém aqueles que receberam investimentos, o contato era ainda mais próximo, tendo reuniões quinzenais, havendo um acompanhamento dos investimentos. Portanto, esse acompanhamento permeou sobre o processo de implementação do conhecimento, apoio à comercialização e orientação aos investimentos.

Além do acompanhamento da AMAZ, alguns parceiros-fonte (P3 e P4) também auxiliaram nessa fase. O P4, por exemplo, auxiliou no acompanhou de forma personalizada aos negócios investidos (D2_NI-D). Já o P3, nesse Ciclo I, embora tenha realizado momentos coletivos com no máximo quatro negócios, também assistiu de forma mais individualizada. Assim, após as oficinas, o P3 trabalhou de forma personalizada no formato remoto com cada empreendedor (E27_P3).

Após finalização do programa, a AMAZ permaneceu acompanhando os negócios, solicitando resultados apresentados, principalmente no que diz respeito aos indicadores sociais e ambientais, os convidando para eventos/palestras/treinamentos e monitorando as próximas rotas após o programa (E20_AMAZ). Além disso, a conexão permaneceu forte, uma vez que continuaram presentes no grupo de WhatsApp, em que a interação era frequente, sendo também incluídos como parceiros e apoiadores da AMAZ.

Fase de Acompanhamento - Ciclo II

No Ciclo II, o acompanhamento aconteceu mais de forma remota devido à pandemia, se sucedendo durante toda a TCI. Portanto, de acordo com o E20 (AMAZ), a AMAZ flexibilizou as cobranças, especialmente por ter sido um ano difícil para os empreendedores, como pode ser visualizado no seguinte trecho:

> "Infelizmente o ano passado foi um ano onde que a gente teve que flexibilizar um pouco, ou descontar um pouco, atenção que os negócios dão para os indicadores sociais e ambientais porque eles ligaram o modo sobrevivência, esse foi a principal dedicação ano passado, mas a gente tem as planilhas, eles nos mandam. Muitos negócios conseguiram crescer financeiramente e ainda sim manter compromisso com o impacto, isso é muito bom" (E20_AMAZ).

De acordo com o E20 (AMAZ), a AMAZ acompanhou todos os negócios, estando próximo, realizando reuniões, mesmo que de forma remota, e monitorando os indicadores sociais e ambientais. No entanto, esse acompanhamento foi citado pela AMAZ como um dos

principais desafios devido à equipe ser pequena e, também, pela quantidade de negócios acelerados. Assim, no próximo ciclo, o E20 relatou a intenção de reduzir a quantidade de negócio acelerados a fim de oferecer maior suporte, como também para que todos sejam investidos.

Tal explicação pode ser evidenciada no seguinte trecho:

> "A gente acompanha, apesar de ser difícil, esse é um desafio grande que nós temos, de conseguir está sempre muito próximo dos negócios porque são muitos, e a nossa equipe é pequena, a gente faz tudo ao mesmo tempo. A gente tem que estar acompanhando os negócios, preparando uma chamada para o ano seguinte, captando recursos para poder investir no ano seguinte, abrindo canais de comercialização, organizando programa de mentorias, preparando as capacitações, então muita coisa ao mesmo tempo. Mas a gente monitora sim. A gente tem reuniões de acompanhamento com eles para ver como é que anda os indicadores sociais e ambientais" (E20_AMAZ).

Além disso, a AMAZ acompanhou também as mentorias, no sentido de observar se as reuniões estavam acontecendo e se os planos de trabalho e os objetivos estavam sendo alcançados e cumpridos. O E22 (AMAZ) detalhou esse acompanhamento:

> "No começo eu fiz um acompanhamento muito próximo junto a eles pra ver se as reuniões estavam acontecendo, então pra ter esse ritmo de pelo menos reuniões quinzenais na primeira metade do programa, e depois já na segunda metade quando já os planos de trabalho já tão mais em andamento, já tão em execução pelo menos reuniões mensais, que não passassem mais de um mês sem reunião" (E22_AMAZ).

Assim, o acompanhamento com o mentor se deu durante seis meses de junho a dezembro de 2020, com a supervisão da AMAZ. Junto ao acompanhamento da mentoria, teve-se também a orientação jurídica e contábil perdurando toda a transferência, dependendo das demandas de cada negócio (E20).

Alguns parceiros também participaram dessa fase, como o P3, o P4 e o P5. O P3 realizou um acompanhamento mais focado nos indicadores, porém de forma coletiva. De acordo com o E27 (P3) não foi algo sistemático e obrigatório, pois realizou-se somente com aqueles que tinham o real interesse. O entrevistado ainda afirmou que o acompanhamento mais individual ficou a cargo da AMAZ.

> "E aí o acompanhamento pós oficina foi mais coletivo mesmo. A gente fez apoios. Eu cheguei a fazer conversas com alguns negócios, mas negócios que tiveram dúvidas específicas. Mas não foi uma agenda sistemática e obrigatória individual. Esse acompanhamento individual foi feito muito mais pelo pessoal da AMAZ" (E27_P3).

O P4 também contribuiu principalmente com os negócios investidos, em que fizeram uma avaliação mensal para acompanhar os indicadores de impacto e as finanças. De forma geral, foram reuniões em torno de uma hora em que os negócios investidos mostraram as planilhas, os dados financeiros, os dados de impacto, o desenvolvimento do mês e as dificuldades apresentadas. Ao finalizar, o P4 passava atividades para que fossem entregues em reuniões seguintes, como pode ser observado no trecho a seguir:

> "1 hora, 1 hora e meia. São conversas reuniões, mas é focado nos indicadores de impacto e financeiro. Então a gente faz uma análise do que que tá acontecendo com a empresa naquele mês. Tipo, ah foi um mês bom, legal, mas foi um pico, o que teve de diferente aqui? Será que a gente vai manter o pico pra o próximo mês? Então a gente tenta sempre balizar na realidade pra entender o que que vai acontecer no próximo mês, pra gente se preparar e às vezes ajudar eles com uma planilha de preço, com uma nova modelagem, com um lançamento de um novo produto" (E29_P4).

O P5 também acompanhou os negócios após os *webinars*. Eles passaram atividades para os empreendedores e no decorrer foram supervisionando e fornecendo sugestões de melhorias. Por exemplo, eles passaram um exercício em que o negócio precisaria simular na prática a sua entrada no comércio eletrônico. Após o exercício, o P5 sugeriu uma série de melhorias como aprimoramento da qualidade da foto, a descrição do produto, a ênfase no impacto socioambiental etc.

Esse acompanhamento pelos parceiros-fonte foi solicitado pela AMAZ, que após os encontros, teriam que enviar tarefas e ficar à disposição para conversar individualmente com os empreendedores participantes com o objetivo de tirar dúvidas ao longo de duas semanas (E20_AMAZ).

5.3.10.1 Análise da fase de acompanhamento

Na fase de acompanhamento, em ambos os ciclos, a AMAZ acompanhou os negócios após o processo de seleção, perdurando todo o processo de TCI. Esse acompanhamento se deu de forma próxima como uma espécie de supervisionamento seja dos indicadores sociais, ambientais e econômicos, como também a respeito de questões contábeis e jurídicas e demandas pontuais do negócio.

Esse acompanhamento era mensal, mas também se sucedia conforme as demandas de cada negócio. Geralmente, acontecia por meio de e-mails, grupos no WhatsApp, reuniões de forma remota, ou seja, utilizavam de vários canais para que esse acompanhamento se tornasse possível. Portanto, a AMAZ teve uma participação mais ativa nessa fase se conectando com os

negócios acelerados. Cabe destacar que somente alguns parceiros-fonte os auxiliaram em questões específicas nessa jornada, como por exemplo, questões financeiras, indicadores socioambientais e comerciais, ou seja, conforme os conhecimentos que tinham.

Em relação às diferenças entre os ciclos, os negócios do Ciclo II foram menos cobrados devido à contingência da pandemia. Mas em compensação, havia um acompanhamento mais frequente, no sentindo da AMAZ supervisionar as necessidades e os desafios que os negócios estavam vivenciando naquele momento, e assim, oferecer um suporte mais personalizado. Inclusive, a AMAZ monitorava a participação dos negócios na jornada digital, nas rodas de conexão e no programa de mentoria. Portanto, no Ciclo II, os negócios estavam cercados de acompanhamento e de suporte tanto na capacitação, como em questões financeiras, redes de contato e comercialização.

Já no Ciclo I, havia o acompanhamento frequente, porém foi uma supervisão menor quando comparada ao do Ciclo II, pois os negócios não tiveram mentorias, tiveram menos encontros e não vivenciam uma situação contingencial como no caso da pandemia do Covid-19. Cabe ainda destacar que, em ambos os ciclos, a fase de acompanhamento foi além da finalização do programa de aceleração, pois AMAZ permaneceu em contato e monitoramento constante. Assim, com base nessas informações, elaborou-se o Quadro 17:

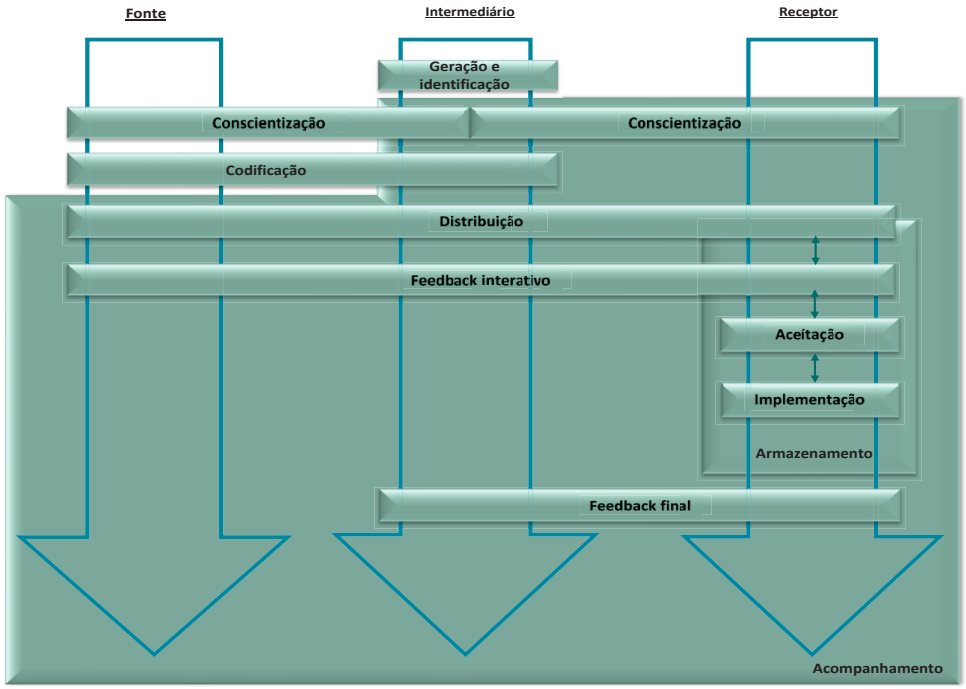
QUADRO 17: FASE DE ACOMPANHAMENTO

FASE DE ACOMPANHAMENTO	CICLO I	CICLO II
ACOMPANHAMENTO	• Acompanhamento e monitoramento na implementação do conhecimento, dos indicadores sociais, ambientais e econômicos, questões contábeis, jurídicas e demandas pontuais de cada negócio.	• Acompanhamento e monitoramento na implementação do conhecimento, dos indicadores sociais, ambientais e econômicos, questões contábeis, jurídicas e demandas pontuais de cada negócio. • Acompanhamento no programa de mentoria • Acompanhamento emergencial devido à pandemia do covid-19
CANAIS UTILIZADOS	E-mail, grupo no WhatsApp, encontros presenciais e reuniões remotas por meio de plataformas	E-mail, grupo no WhatsApp, e reuniões remotas por meio de plataformas
AUXÍLIO NA FASE DE ACOMPANHAMENTO	Participação de alguns parceiros-fonte no auxílio ao acompanhamento financeiro e indicadores socioambientais.	Participação de alguns parceiros-fonte no auxílio ao acompanhamento financeiro, indicadores socioambientais e comercial.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Portanto, com base nas informações coletadas, elaborou-se a seguinte figura, a Figura 23, que representa a continuação da construção do processo de TCI junto aos atores envolvidos.

FIGURA 23: CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE TCI – FASE DE ACOMPANHAMENTO



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com foco na fase de acompanhamento, a Figura 23 demonstra a atuação dos atores envolvidos. Essa fase foi desempenhada pela AMAZ com mais contundência e desde o início do processo, por isso iniciando a partir da fase de conscientização. Já os parceiros-fonte participaram com mais parcimônia, a partir da fase de distribuição, uma vez que não foi realizada por todos, mas somente por alguns.

5.3.11 Fluxo do Processo de TCI

Embora o processo de TCI envolvendo os NI tenha sido apresentado até o exato momento em fases sequenciais, esse processo não se sucedeu de forma linear, uma vez que houve momentos de recursividade e de sobreposição. Com base nisso, a seguir detalhou-se como se desenvolveu o fluxo do processo e do conhecimento nos Ciclos I e II.

Fluxo do processo - Ciclo I

No Ciclo I, o processo de TCI se iniciou em 2018 com a pretensão da criação do programa de aceleração, que foi justamente a fase de geração e identificação, em que a AMAZ

junto a outros parceiros estratégicos se uniram com a intenção de instituir um programa que desenvolvesse e potencializasse o desempenho dos NI da região da AmB. Nessa fase, o fluxo de conhecimento estava presente somente em AMAZ que nesse primeiro momento estava adquirindo conhecimento para preparação de atividades da aceleradora.

Logo após organização e lançamento do programa de aceleração, deu-se início à seleção dos negócios e posteriormente a seleção dos parceiros, adentrando à fase de conscientização. Essa fase consistiu justamente na negociação e na captação dos atores (parceiros-fonte e NI) envolvidos no processo no intento de fecharem um acordo de quem realmente iria participar. O fluxo do conhecimento nesse momento ainda era superficial, porém perpassava entre a AMAZ e os parceiros-fonte e a AMAZ e os NI.

A fase de conscientização se estendeu, pois enquanto a seleção dos negócios aconteceu em 2018, a seleção dos parceiros se sucedeu de modo mais informal e em diferentes momentos, se iniciando em 2018 e se prolongando até 2019. A partir do momento em que os parceiros iam confirmando a sua participação, a AMAZ repassava as informações coletadas dos negócios a eles para que fossem codificando e preparando o material, entrando, assim, na fase de codificação. No entanto, devido à seleção de cada parceiro ter acontecido em momentos diferentes, a fase de codificação também se sobrepôs a fase de conscientização.

Nesses momentos supracitados, o fluxo de conhecimento já estava em ação devido à interrelação entre os atores, pois enquanto a AMAZ estava aprendendo com os negócios acelerados a partir da coleta de informações, a AMAZ também estava repassando esse conhecimento aos parceiros-fonte para que pudessem codificar e preparar um material alinhado às necessidades dos negócios. Assim, as trocas ficaram perceptíveis entre os atores envolvidos.

Seguindo o fluxo, com o início do primeiro *workshop,* deu-se abertura a fase de distribuição do conhecimento organizada pela AMAZ, operacionalizada pelos parceiros-fonte e recebida pelos negócios. Com a finalização da distribuição do conhecimento, a AMAZ e os parceiros-fonte aplicaram momentos de *feedback* aos negócios participantes, perpassando, portanto, pela fase de *feedback* interativo como forma de avaliação do encontro. Após isso, os negócios voltaram a sua rotina e filtraram as informações recebidas, no sentido de escolher o que iriam ou não implementar, denominado de fase de aceitação. Ao realizarem esse ato, passaram para fase de implementação, ao colocar em prática, pelo menos, aquilo que era de curto prazo, armazenando em seguida o material e o conhecimento adquirido, nomeado de fase de armazenamento, até que se chegasse ao próximo encontro.

Essa última sequência (distribuição → feedback interativo → aceitação → implementação → armazenamento) aconteceu por mais três vezes, devido aos três encontros

que tiveram posteriormente. Após a finalização do último encontro, em 2020, a AMAZ aplicou uma avaliação geral, intitulada de fase de feedback final, que selou a formalidade do processo de TCI do Ciclo I. No entanto, cabe destacar que a fase de implementação, se estendeu após a finalização do programa, uma vez que algumas ações não davam para serem implementadas de imediato, pois eram ações de médio e longo prazo que demandariam mais tempo e recursos dos negócios. Quanto ao fluxo de conhecimento, nas fases de distribuição, feedbacks e acompanhamento, foi mais intenso, pelas trocas e relações constantes entre os atores envolvidos. Todavia, nas etapas de aceitação, implementação e armazenamento, o fluxo de conhecimento se manteve mais interno à organização.

Além dessas etapas, no decorrer do processo, apresentou-se também a fase de acompanhamento, operacionalizada pela AMAZ e alguns parceiros-fonte aos negócios acelerados. Essa fase se manifestou desde a seleção, prosseguindo após a finalização do programa.

Quanto ao fluxo de conhecimento geral, apesar dos negócios acelerados terem sido predominantemente os receptores, as trocas aconteciam a todo momento, seja entre a AMAZ e os negócios, a AMAZ e os parceiros-fonte e os parceiros-fonte e os negócios.

Fluxo do processo - Ciclo II

No Ciclo II, o processo de TCI se iniciou em 2019 com a pretensão de realizar mais um ciclo de aceleração, que foi justamente a fase de geração e identificação, em que a AMAZ junto a outros parceiros estratégicos e apoiadores se juntaram com a intenção de instituir mais uma rodada com novos NI da região da AmB. Nessa fase, o fluxo de conhecimento estava presente somente em AMAZ que nesse primeiro momento estava adquirindo conhecimento para preparação das atividades da aceleradora.

Logo após organização e lançamento do Ciclo II, deu-se início à seleção dos negócios e posteriormente a seleção dos parceiros, adentrando à fase de conscientização. Essa fase consistiu justamente na negociação e na captação dos atores envolvidos no intento de fecharem um acordo de quem realmente iria participar.

A fase de conscientização se estendeu, pois enquanto a seleção dos negócios aconteceu em um período temporal mais preciso, em 2019, a seleção dos parceiros se sucedeu de modo mais informal e em diferentes momentos, se iniciando em 2019 e se prolongando praticamente durante todo o processo de TCI. Isso aconteceu devido à pandemia, e assim, AMAZ teve que se adaptar e incluir novos parceiros durante o percurso do processo. Portanto, como a fase de

conscientização acompanha a convocação dos parceiros, observou-se que enquanto essa captação acontecia, a fase perdurava, sobrepondo assim outras fases.

Com isso, a partir do momento em que os parceiros iam confirmando a sua participação, AMAZ repassava as informações coletadas dos negócios a eles para que fossem codificando e preparando o material, entrando, assim, na fase de codificação. No entanto, devido à seleção de cada parceiro ter acontecido em momentos diferentes, a fase de codificação também se sobrepôs a outras fases. Nesses momentos, o fluxo de conhecimento já estava em ação devido à interrelação entre os atores envolvidos, pois enquanto a AMAZ estava aprendendo com os negócios acelerados a partir da coleta de informações, a AMAZ também estava repassando esse conhecimento aos parceiros-fonte para que pudessem codificar e preparar um material alinhado às necessidades dos negócios.

Seguindo o fluxo, com o início do primeiro workshop, deu-se abertura a fase de distribuição organizada pela AMAZ, operacionalizada pelos parceiros-fonte e recebida pelos negócios. Com a finalização da distribuição do conhecimento, AMAZ e os parceiros-fonte aplicaram um *feedback* aos negócios participantes, perpassando, portanto, pela fase de *feedback* interativo como forma de avaliação do encontro. Após isso, os negócios voltaram a sua rotina e filtraram as informações recebidas, no sentido de escolher o que iriam ou não implementar, entrando na de fase de aceitação. Ao realizarem esse ato, passaram para fase de implementação, ao colocar em prática, pelo menos, aquilo que era de curto prazo, armazenando em seguida o material e o conhecimento adquirido, nomeado de fase de armazenamento, até que se chegasse ao próximo encontro.

Essa última sequência (aceitação→ distribuição → feedback interativo → aceitação → implementação → armazenamento) aconteceu por diversas vezes, devido aos vários encontros que tiveram posteriormente, como *webinars*, rodas de conexão, programa de mentoria, jornada digital e laboratório de inovação. Portanto, a cada atividade dessa, a sequência se repetia.

Após a finalização do último encontro, a AMAZ aplicou uma avaliação geral, intitulada de fase de *feedback* final, em 2021, que selou a formalidade do processo de TCI do Ciclo II. No entanto, cabe destacar que a fase de implementação, se estendeu após a finalização do programa, uma vez que algumas ações não davam para serem implementadas de imediato, pois eram ações de médio e longo prazo que demandariam mais tempo e recursos dos negócios.

Além dessas etapas, no decorrer do processo, apresentou-se também a fase de acompanhamento constante aos negócios, operacionalizada pela AMAZ e alguns parceiros-fonte. Essa fase se manifestou desde a seleção, prosseguindo após a finalização do ciclo. Foi ainda possível observar que embora a AMAZ tenha tentado organizar e planejar de forma

prévia, a pandemia foi algo que mexeu de forma particular no planejamento do Ciclo II, uma vez que eles tiveram que executar muitas das atividades no improviso

Quanto ao fluxo de conhecimento, apesar dos negócios terem sido predominantemente os receptores, as trocas aconteciam a todo momento, seja entre a AMAZ e os negócios, a AMAZ e os parceiros-fonte e os parceiros-fonte e os negócios.

5.3.11.1 Análise do fluxo do processo de TCI

Com base na análise geral, observou-se que os fluxos do processo dos Ciclo I e II, demonstraram a não linearidade do processo e sinalizaram a presença de flexibilidade, dinamicidade e interatividade entre as fases. Foi possível observar tais características, uma vez que houve retorno a fases anteriores, bem como sobreposições, adaptações e alterações durante as fases sucedidas do processo. Cabe ainda destacar que o fluxo do Ciclo II se apresentou de forma mais dinâmica, justificada pela pandemia que trouxe momentos de maior incerteza. Isso de certa forma influenciou na condução do processo de TCI, fazendo com que o processo se tornasse mais recursivo e com mais sobreposições.

Além disso, quanto ao fluxo de conhecimento, apesar dos negócios terem sido predominantemente os receptores, as trocas aconteciam a todo momento. Portanto, de acordo com as evidências, todos saíram do processo diferente do que entraram, uma vez que em algum momento todos aprenderam, como também ensinaram.

5.4 FATORES DETERMINANTES DO PROCESSO DE TCI

Nessa subseção foram descritos e analisados os principais fatores determinantes no processo de TCI envolvendo o intermediário (AMAZ), os membros parceiros (P6, P1, P2, P3, P4, P5) bem como os NI acelerados do Ciclo I (NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E) e do Ciclo II (NI-F, NI-G, NI-H, NI-I, NI-J). A divisão se baseou conforme a revisão de literatura, ao qual se categorizou em fatores exclusivos da fonte, fatores exclusivos dos NI e fatores relacionais.

5.4.1 Fatores determinantes exclusivos dos parceiros- fonte

Os fatores determinantes exclusivos da fonte foram: i) motivação para ensinar; ii) tipo de conhecimento; iii) canais de transferência; e iv) capacidade de ensino. Esses fatores foram desenvolvidos a seguir.

O primeiro fator, **motivação para ensinar,** manifestou-se de pelo menos quatro formas. Primeiro, a partir da preparação de um material de qualidade e de dinâmicas apresentadas no intento de realizar um bom trabalho para os empreendedores ali presentes. Segundo, em se engajarem em um projeto que tivesse propósito de impacto socioambiental. Para eles (P1, P2, P3, P4, P5 e P6), foi um ponto relevante no sentido de o programa ter um valor socioambiental agregado, como observado nesse trecho: "Seja a regeneração ambiental, justiça social e tal. Então, qualquer iniciativa que nos mostrem que tem essa intenção, automaticamente gera uma iniciativa que nos interessa trabalhar. Trabalhando com foco em impacto coletivo, [...] então isso para mim, chamou atenção e acho que deu mais motivação ainda para ensinar" (E27_P3).

Terceiro, na não-intencionalidade em participarem visando o lucro, de modo que muitos não receberam recursos financeiros para estarem ali, ou seja, aceitaram participar de forma voluntária ou com um valor bem abaixo do que costumavam cobrar (P1, P2, P3, P4, P5 e P6). Esse aspecto voltou-se à intenção dos parceiros em ajudar, uma vez que não colocaram empecilhos ou dificuldades, como visualizado nos seguintes excertos:

> "todo o conhecimento foi compartilhado de maneira voluntária, toda a mentoria, todo o acompanhamento "(E30_P5). "Inclusive a gente conseguiu como eu te falei, parcerias pro bono. Normalmente numa iniciativa privada assim, só com fins lucrativos talvez não conseguiria" (E23_AMAZ). "A gente não vai querer trabalhar lucro pelo lucro porque para gente não faz sentido." (E26_P2). "Então as pessoas [parceiros] que foram entrando no programa realmente queriam entrar lá, queriam estar lá." (E24_P6). E aí lógico, achei demais a oportunidade (E25_P1). "Tem essa parte da motivação, [...] é muito importante também porque é questão até de coração mesmo, você está querendo ajudar, não é tipo só seu trabalho sabe, você tem que querer aquilo" (E28_P4). "E todos eles se mostravam bastante interessados assim, sabe, eles não colocavam dificuldades ali" (E23_AMAZ).

Quarto, em estarem abertos a aprenderem, a apresentarem uma escuta ativa e a serem flexíveis e preocupados com as necessidades dos empreendedores acelerados (P1, P2, P3, P4, P5 e P6) como pode ser observado no seguinte trecho: "Eu acho que quando você fala, a motivação para ensinar tem muito a ver com estar aberto a aprender. Então, eu acho que é uma questão de que não é só ter conhecimento não, você tem que tem que ser igual professora de alfabetização, sabe? Quando o aluno não engata, você tem que desenhar a letra de outro jeito, você tem que mudar o exercício" (E31_P5).

Assim, com base nas informações relatadas, todos os informantes dos parceiros investigados, apresentaram indícios de que a motivação para ensinar foi um fator determinante no processo de TCI, e que esse estímulo partiu notadamente de vários aspectos intrínsecos e extrínsecos do parceiro.

O segundo fator, **tipo de conhecimento,** manifestou-se no processo de TCI a partir do acesso ao conhecimento tácito e explícito por parte dos atores envolvidos. Em relação ao conhecimento tácito esteve presente no compartilhamento de experiências, valores, crenças e habilidades técnicas. Por exemplo, os parceiros compartilharam seus aprendizados, experiências de vida, como também possibilitaram que houvesse compartilhamento de experiências entre os próprios negócios acelerados. Foi um conhecimento mais difícil de ser formalizado, por ser mais subjetivo e inerente às habilidades da fonte. Além disso, o conhecimento tácito também esteve presente nas conversas, reuniões e interações interpessoais presentes nos encontros presenciais e remotos.

Já o conhecimento explícito foi representado pelos treinamentos de vendas, finanças, comercialização, modelos de gestão de recursos humanos, ferramentas de indicadores sociais e ambientais, modelo C, ou seja, conhecimentos já codificados e sistematizados por já terem sido utilizados em outros trabalhos, sendo mais facilmente transferíveis, uma vez que foram transformados em manuais, ferramentas, atividades e relatórios. Alguns trechos podem ser visualizados a seguir:

> Então, principalmente acho que nesse caso, da AMAZ, a gente viu essa necessidade de trazer esse conhecimento base assim, marketing para quem nunca esteve em uma faculdade de marketing. Assim, a gente usou algumas ferramentas, a gente fez algumas atividades (E25_P1)
>
> Teve um conteúdo específico que a gente trouxe que assim, sempre que a gente fala de indicadores a gente fala de questões objetivas né, mensuráveis, números, finanças e tudo mais (E24_P6).
>
> a gente trabalha muito... tem uma ferramenta, né? que é o modelo C, a gente usa muito (E26_P2).
>
> A gente já faz uma oficina um pouco mais longa e um pouco mais focada em indicador, já levando uma matriz. Então eles já saem num outro nível de construção (E27_P3).
>
> O guia, acho que é a sistematização de todos os aprendizados que a gente teve ao longo do ano, [...] e foi onde a gente conseguiu, de fato, colocar a metodologia, construir uma jornada (E30_P5)

Portanto, ambos os tipos de conhecimento foram transferidos. Ao transferirem conhecimento tácito, utilizavam mais de atividades de socialização como conversas e demonstrações. Já no caso do conhecimento explícito, utilizavam de atividades já codificadas por meio de ferramentas, manuais e guias.

De acordo com os negócios acelerados (NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E, NI-F, NI-G, NI-H, NI-I, NI-J), os parceiros foram assertivos na escolha do tipo de conhecimento transferido,

na diversidade de assuntos trabalhados, trazendo questões de fácil absorção e que tivessem alinhados às necessidades deles. Cabe ainda destacar que apesar da AMAZ ter estado como função de intermediário, também repassou conhecimento, tanto explícito como tácito aos outros atores envolvidos (negócios e parceiros), em especial tácito, devido aos momentos de socialização e conversas informais que eram frequentes durante todo o processo. Tal entendimento também se estende aos negócios acelerados que compartilharam conhecimentos (experiências, desafios, estórias) entre os próprios negócios e outros atores. Portanto, o tipo de conhecimento foi um fator determinante e utilizado de forma positiva por todos os atores envolvidos.

O terceiro fator, **canais de transferência,** também foi apontado como um aspecto determinante, pois era a partir desses canais que o conhecimento chegava até os negócios acelerados. A maior parte dos canais foi escolhido pelos parceiros-fonte, pois tinham autonomia para definir os melhores meios para que a distribuição de conhecimento chegasse até os negócios acelerados. A participação de AMAZ era apenas de definir o formato da distribuição, ou seja, se seria online ou presencial.

De modo geral, os dados evidenciaram que independente do formato online ou presencial, os canais mais utilizados foram: o de apresentação, como aulas tradicionais com uso de slides, utilização de diálogos, reuniões, aos quais possibilitaram trocas de experiências e de dúvidas; e atividades práticas em grupos e individual com dinâmicas, ferramentas, manuais, exercícios, rodas de conversa e jogos. Isso demonstrou o uso tanto de atividades de codificação (manuais, ferramentas, modelos, guias, sistemas de informações), como de socialização (visitas, encontros, treinamentos e reuniões). As evidências podem ser observadas a seguir:

> "A gente usou bastante de apresentação, de aula, mais tradicional de slide e pessoa falando ali na frente, [...] através de apresentações, powerpoint, mas também através de diálogo. E a gente usa muita ferramenta de diálogo, de troca [...] intercalando com dinâmicas, seja de diálogo ou exercícios práticos" (E25_P1).

> "Então, a gente vai muito nessa base de conversa e prática e evolução nesse sentido, né? E aí, acho que assim, tudo se a gente coloca em tempos, dinâmicas, ajuda a organizar a agenda, de fato, facilita" (E26_P2).

> "Então, a gente está sempre usando essas ferramentas online, sempre. Excel, Power Point e Word, é o pacote Office basicamente. Eu elaborei exercícios online, tive que fazer, montei planilha" (E28_P4).

Notou-se que o canal escolhido pode facilitar a interação e o envolvimento dos participantes, por exemplo, de acordo com o E24 (P6), quando utilizou a dança como um mecanismo de distribuição de conhecimento, os envolvidos se sentiram mais engajados,

presentes e sensíveis em compartilhar questões difíceis de serem expressas, como ao perceber que era um gestor mais centralizador, ou um gestor que não inspira e lidera.

Já o E25 (P1), que utilizou fluxogramas e post-its, percebeu que esses mecanismos ajudaram a engajar os participantes a fazerem eles visualizarem melhor o conhecimento, e consequentemente a captarem mais facilmente o que estava sendo distribuído. E27 (P3) sinalizou que as dinâmicas também possibilitaram maior engajamento, com momentos de troca, e absorção do conhecimento.

De acordo com o E27 (P3), o E26 (P2) e o E31 (P5) o canal expositivo, embora seja o mais utilizado, é preciso ser acompanhado de outros canais para que possibilite mais discussões e interações. Inclusive o E26 (P2) ressaltou que incluir somente teoria associada à distribuição de exposição e não expor o empreendedor a prática, dificilmente os empreendedores vão conseguir implementar o conhecimento. Por isso, todos os parceiros-fonte investigados utilizaram de atividades práticas e dinâmicas, mesmo nos encontros de formato *online*, com fins dos empreendedores poderem melhor absorver o conhecimento e possibilitar maior interação.

O E26 (P1) e o E30 (P5) destacaram a importância das mentorias coletivas e individuais como um mecanismo de distribuição de conhecimento. Enquanto a mentoria coletiva foi apresentada como um meio de endereçar desafios comuns entre os participantes e de construir soluções, a mentoria individual foi utilizada como uma forma de trabalhar questões específicas a cada negócio (E30_P5). Cabe destacar que a mentoria somente foi aplicada no Ciclo II, desse modo, de forma unânime, todos os negócios investigados do Ciclo I (NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E) sentiram falta desse mecanismo, ressaltando que traria uma perspectiva mais individualizada e personalizada ao negócio. Já os negócios do Ciclo II (NI-F, NI-G, NI-H, NI-I, NI-J) sinalizaram positivamente a importância de serem acompanhados por especialistas.

Na perspectiva geral do Ciclo I, os parceiros-fonte junto a AMAZ utilizaram de forma mais contundente o formato presencial, e com isso, pontos positivos e negativos estiveram presentes. O ponto positivo foi que esse formato possibilitou maior interação. Já o ponto negativo foi relativo à participação de menos parceiros, especialmente, de outras localidades do Brasil.

Em específico ao Ciclo II, com a pandemia, os canais tecnológicos foram utilizados com maior tenacidade, e assim, tiveram pontos positivos e negativos. Os pontos positivos podem ser sintetizados em: maior eficiência por ter reduzido custos de logística e tempo de deslocamento; maior absorção do conteúdo em si, pela distribuição mais espaçada dos módulos ao longo do ano; e compatibilização das agendas, pois oportunizou os empreendedores se conectarem, de vários pontos da Amazônia, a parceiros de todo o Brasil. Os pontos negativos permearam: a

redução da interação entre os empreendedores; o cansaço por parte dos empreendedores em ficarem conectados a partir de uma tela de notebook/celular (NI-F; NI-H); e a dificuldade de alguns empreendedores com os recursos tecnológicos e o acesso à internet (P5; AMAZ; P4).

Cabe destacar que todos os negócios investigados relataram algum incômodo quanto ao formato *online*, mas entenderam que essa forma foi escolhida devido a uma questão contingencial e de saúde pública. No entanto, embora à redução da interação, devido a esse formato, o E23 (AMAZ) sinalizou que para tentar manter a qualidade da transferência, utilizou-se de mecanismos como plataformas que possibilitavam a formação de salas dinâmicas. Com isso, ele percebeu que as interações aconteciam com mais frequência.

Portanto, os indícios demonstraram que o uso do formato presencial e os mecanismos utilizados no Ciclo I, possibilitaram maior interação e participação de todos os negócios. No Ciclo II, com o uso do formato remoto, houve uma menor adesão dos participantes, principalmente por conta da dificuldade com o acesso à internet. De acordo com o E23 (AMAZ), dos quinze negócios do Ciclo II, pelo menos três não participaram de quase nenhum encontro *online*. Logo, o uso somente do formato *online*, pode ter prejudicado a participação de alguns desses empreendedores.

A partir das considerações supracitadas, observou-se uma diversidade de canais em ambos os ciclos, possibilitando que os empreendedores tivessem acesso ao conhecimento por meio de diferentes metodologias. Na percepção dos negócios acelerados, os canais escolhidos foram efetivos, principalmente porque os parceiros utilizaram ferramentas de preenchimento, manuais e guias despertando mais interesse dos participantes. E como sugestão, todos os negócios investigados, sinalizaram que o formato híbrido (combinação do presencial e do *online*) seria o ideal para melhor absorção de conhecimento e interação entre parceiros e negócios.

O quarto fator, **capacidade de ensino,** foi apontado como determinante uma vez que os parceiros-fonte foram convidados a estarem ali justamente pela capacidade técnica, intelectual e domínio do conhecimento a ser transferido (E21_AMAZ). De acordo com a AMAZ, os parceiros-fonte convidados tinham referência tanto no campo de impacto socioambiental, quanto nos temas que foram destinados a contribuir.

De acordo com o E26 (P2), a capacidade de ensino não esteve somente relacionada à capacidade intelectual da fonte, mas na forma como o conhecimento e a sua distribuição foi conduzida. Portanto, os dados indicam que não adianta a fonte ter o conhecimento para si e não saber repassá-la. O E24 (P6), o E27 (P3) e o E31 (P5) complementaram que para melhorar a capacidade de ensino é preciso identificar as necessidades e expectativas do receptor. O E27

(P3) ainda destaca que essa capacidade é um processo evolutivo de estar sempre se desenvolvendo, sendo que para isso é preciso estar aberto a escutar e a aprender.

Com base na percepção dos negócios acelerados, os parceiros de uma forma geral, apresentaram uma abordagem técnica efetiva (E13_NI-G) e ainda relataram a admiração quanto à sensibilidade dos parceiros-fonte em extraírem informações dos participantes (E2_NI-A; E6_NI-C; E14_NI-H).

Com base nas informações relatadas, elaborou-se o Quadro 18 que representa uma síntese dos fatores determinantes da fonte.

QUADRO 18: QUADRO SÍNTESE DOS FATORES DETERMINANTES DA FONTE

Fatores determinantes	Ações identificadas que fortalecem os fatores determinantes da fonte
Motivação para ensinar	• Os parceiros-fonte estarem engajados em projetos que tenham resultado socioambiental; • Os parceiros-fonte não terem somente intenção de lucro, mas principalmente de contribuir; • Os parceiros-fonte se preocuparem em os participantes estarem aprendendo; • Os parceiros-fonte prepararem um material de qualidade.
Tipo de conhecimento	• Os parceiros-fonte utilizarem de conhecimento tácito por meio de compartilhamento de experiências, valores, crenças socioambientais e habilidades técnicas; • Os parceiros-fonte utilizarem de conhecimento explícito representado pelos treinamentos de vendas, finanças, comercialização, modelos de gestão de recursos humanos, ferramentas de indicadores sociais e ambientais, modelo C etc.
Canais de transferência	• O intermediário promover encontros em formatos híbridos (presenciais e remotos); • Os parceiros-fonte utilizarem apresentações, aulas tradicionais e uso de slides; • Os parceiros-fonte utilizarem de diálogos e reuniões que possibilitem trocas de experiências e esclarecimento de dúvida; • Os parceiros-fonte aplicarem atividades práticas em grupo e individual, dinâmicas, ferramentas, manuais, exercícios, rodas de conversa, jogos e utilização de canais tecnológicos; • Os parceiros-fonte aplicarem mentorias em grupo e individual.
Capacidade de ensino	• Os parceiros-fonte buscarem estar sempre em evolução em termos de estudos e experiências; • Os parceiros-fonte serem referência tanto no campo de impacto socioambiental, quanto nos temas que são destinados a contribuir; • Os parceiros-fonte disporem de capacidade técnica, intelectual e domínio do assunto; • Os parceiros-fonte saberem passar e facilitar a TCI; • Os parceiros-fonte estarem abertos a escutar e a aprender; • Os parceiros-fonte terem sensibilidade ao ensinar.

Fonte: A autora (2021)

Com base no Quadro 18, é possível observar que todos os fatores exclusivos da fonte foram considerados determinantes no processo de TCI. Além disso, embora sejam exclusivos da fonte, observou-se a relevância do intermediário para que esses fatores fossem se tornassem facilitadores no processo. Portanto, o intermediário (AMAZ), estimulou a motivação para

ensinar dos parceiros, escolheu os parceiros alinhados ao propósito do programa que tivessem capacidade de ensino e, além disso, repassou informações importantes acerca dos negócios acelerados aos parceiros para que pudessem escolher o tipo de conhecimento e os canais propícios para uma TCI mais efetiva.

5.4.2 Fatores determinantes exclusivos dos negócios de impacto (receptor)

Os fatores determinantes exclusivos do receptor foram: i) motivação para aprender; ii) capacidade de absorção; e iii) ambiguidade causal. Esses fatores foram descritos a seguir.

O primeiro fator, **motivação para aprender**, mostrou-se determinante em todo o processo, de modo que sem o estímulo do negócio para assimilar e capacitar-se não seria possível que a transferência acontecesse. Alguns aspectos foram visualizados como desencadeadores para manter a motivação de aprendizagem durante todo o processo. Esses motivadores foram divididos em extrínsecos que dependem de aspectos externos, como da fonte (parceiros) e/ou do intermediário (AMAZ) e em intrínsecos que dependem internamente dos receptores (negócios).

Os indícios sinalizaram como motivações extrínsecas: a AMAZ estimular a interação entre os atores envolvidos (NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E, NI-F, NI-G, NI-H, NI-I, NI-J); os parceiros-fonte terem uma capacitação alinhada ao propósito dos negócios (NI-A, NI-B, NI-F), a AMAZ dispor de outros apoios além da capacitação, como apoio financeiro, comercial e estratégico durante todo o processo (NI-B, NI-C, NI-D, NI-F, NI-H), o conteúdo estar alinhado às necessidades dos empreendedores (NI-A, NI-B, NI-D; NI-F, NI-H, NI-J), e os parceiros-fonte apresentarem uma linguagem comparrtilhada e visão colaborativa (NI-C, NI-J). Já a motivação intrínseca se resume ao participante estar aberto a aprender, no sentido de ter vocação de estudante e buscar informações para se manter atualizado (NI-B; NI-F; NI-G).

De acordo com a percepção dos parceiros-fonte investigados, os negócios acelerados estavam ativos, engajados e abertos a aprender (P6, P1, P4). No entanto, quando conheciam o determinando assunto, o engajamento e o interesse reduziam (NI-A, NI-B, NI-D, NI-E). Corroborando esse entendimento, os representantes dos negócios relataram que em determinados assuntos não se sentiam tão estimulados devido ao tema não ser de interesse para o negócio ou por já estarem amadurecidos em relação ao tema trabalhado. Tal aspecto foi mais predominante nos negócios do Ciclo I em que os assuntos a serem tratados estavam predeterminados e todos de alguma forma teriam que participar. Esse apontamento foi ratificado por o P3 “Se a gente não trabalha com essa aprendizagem já focada em algo que é

relevante, de interesse, do dia a dia ali, não rola muito" (E27_P3). Então, nota-se que a motivação também precisa emergir se forma externa por parte de AMAZ.

O segundo fator, **capacidade de absorção**, também foi apontado como um aspecto determinante, uma vez que sem a absorção do conhecimento dificilmente os negócios o colocariam em prática. Essa capacidade foi dividida em aquisição, assimilação, transformação e exploração. Em relação aos dois primeiros aspectos ('aquisição e assimilação'), notou-se que os negócios investigados, de uma forma geral, não tiveram dificuldades aparentes acerca de adquirir e assimilar o conhecimento distribuído, especialmente pelo conhecimento prévio que tinham e pela qualificação e experiência na área de gestão e empreendedorismo (NI-A; NI-B, NI-C, NI-E, NI-F, NI-G, NI-I, NI-J).

Embora os negócios não tenham apresentado barreiras no todo desse aspecto, pode-se destacar alguns casos específicos que sinalizaram dificuldade em assimilar um assunto ou outro. Por exemplo, o NI-A e o NI-H sentiram um certo impasse em assimilar o assunto sobre finanças, o NI-A, sobretudo, ainda não conseguiu aplicar de forma efetiva o que foi aprendido sobre esse tema, por outro lado, o NI-H observando esse impasse contratou um especialista da área que passou a controlar tais questões. Enquanto isso, o NI-E e o NI-H apresentaram dificuldades na implementação de mensuração de impacto, de acordo com o E8 "tem tantas formas de narrar impacto e eu acho que é uma área muito interessante porque envolve comunicação, envolve gerenciamento, tem várias fórmulas, mas é um desafio pra todo mundo." (E8_NI-E).

Em específico aos negócios do Ciclo II (NI-F, NI-G), pode-se destacar que embora não tenham apresentado dificuldades na capacidade de absorção, o formato *online* pode ter reduzido a assimilação, não no sentido de eles não entenderem o que estava sendo explicado e repassado, mas por ter sido menos interativo, por ter apresentado mais distrações e pelo próprio cansaço do momento pandêmico.

Quanto aos aspectos 'transformação e exploração', ou seja, implementação do conhecimento, os negócios apresentaram mais obstáculos, como exemplo, o NI-B, o NI-D, o NI-E e o NI-J sentiram dificuldade devido à gestão estar centralizada nas mãos dos sócios, à disposição de poucos colaboradores disponíveis, o acesso a muitas informações em um curto espaço de tempo e a rotina do dia a dia, conforme pode ser observado em um dos relatos "Tentamos ao máximo colocar em prática as metodologias apresentadas, mas às vezes a correria do dia-a-dia impede de ir mais a fundo e como geralmente estamos rodando mais de um processo ao mesmo tempo, acabamos escolhendo os mais ágeis e adaptando ao nosso jeito de trabalhar" (E18_NI-J). Já o NI-F e o NI-G relataram que ainda não implementaram, pois muitos dos projetos são de longo prazo.

Embora a existência de alguns desafios apresentados, os entrevistados também expuseram o que beneficia e estimula a capacidade de absorção, a saber: acompanhamento de um mentor (NI-A); adaptação do conteúdo às necessidades do negócio; acompanhamento e a presença do intermediário de forma individualizada (NI-B), parceiros alinhados ao propósito do negócio, por exemplo, a questão socioambiental (NI-C); parceiros utilizarem uma linguagem mais acessível e inclusiva (NI-C); criação de uma comissão de conselheiros junto à comunidade e/ou aos stakeholders em prol de possibilitar o compartilhamento de conhecimento (NI-A; NI-B; NI-C; NI-D); boas explicações dos parceiros e a combinação em possibilitar vivências e atividades práticas (NI-A; NI-E; NI-J); e utilização de metodologias que permitam as trocas entre os empreendedores (NI-A; NI-J).

Em relação a esse último aspecto, o NI-A e o NI-J destacaram que as trocas entre os próprios participantes melhoram a capacidade de absorção. Por exemplo, aconteceu de um determinado empreendedor apresentar dificuldades em relação à um aspecto, levando-o a procurar outro empreender que entendesse melhor do assunto.

Na percepção dos parceiros-fonte, os negócios acelerados conseguiram absorver de forma efetiva o conhecimento e alguns aspectos os ajudaram, a saber: o local e a natureza possibilitada nos primeiros encontros podem ter contribuído de forma positiva para a absorção desse conhecimento; as atividades em grupo que possibilitaram sinergias (P6); a mentoria (P2; P5); a aprendizagem por pares com negócios de níveis diferentes (P3); a utilização de dinâmicas (P6, P1, P2, P3, P4 e P5); o modelo híbrido (presencial e online) (P2, P3, P5); o acompanhamento frequente por parte dos parceiros e do intermediário (P3); e o oferecimento de diversos tipos de apoio como financeiro, estratégico, relacional.

Quanto a esse último aspecto, de acordo com o P3, negócios acelerados desistem com frequência no meio do processo, não rendem e não conseguem colocar em prática o que foi aprendido pela ausência de apoio financeiro e relacional, aspectos que a aceleradora AMAZ conseguiu suprir e oferecer condições, tanto é que todos os negócios permaneceram até o final e obtiveram uma alta taxa de aplicabilidade, conforme pesquisas realizadas por o P5. Tal aspecto pode ser visualizado no trecho a seguir “Só apoio de capacitação sem investimento, limita muito a capacidade do negócio de crescer, e isso a gente tem, é perceptível” (E21_AMAZ).

O terceiro aspecto, **ambiguidade causal**, representou a condição de incerteza nas tomadas de decisões a partir da apropriação do conhecimento, porém, nesse estudo, destacou-se de forma determinantes, mas negativamente por alguns negócios (NI-A, NI-B, NI-C, NI-F e NI-H). Por exemplo, o NI-A se viu nesse aspecto pela quantidade de informações adquiridas, o

que causou uma certa indeterminação nas tomadas de decisões. O NI-B destacou que embora tenha tido esse sentimento, a incerteza levou a equipe a sair da zona de conforto, possibilitando uma reflexão no sentido de compreenderem se realmente estavam no caminho certo.

Um dos assuntos que provocou essa ambiguidade causal foi a mensuração de impacto, pois de acordo com o NI-A e o NI-C, os negócios tiveram dificuldade de entender como as ações dos indicadores socioambientais seriam aplicadas. Em contrapartida, para o NI-C e o NI-F o ideal é entender que essa ambiguidade vai estar presente quando se diz respeito à criação de novos conhecimentos, e a partir disso enxergar como uma oportunidade para trazer consciência à gestão de conhecimento. Um ponto relevante, é que os indícios sinalizaram que ter parceiros e profissionais qualificados também contribuem para redução da ambiguidade causal (NI-H).

Alguns negócios (NI-D, NI-E, NI-G, NI-I e NI-J) acreditam que não se viram diante dessa ambiguidade, especialmente devido ao acompanhamento frequente do intermediário (P5). Com base nas informações relatadas, elaborou-se o Quadro 19 que representa uma síntese dos fatores determinantes do receptor.

QUADRO 19: QUADRO SÍNTESE DOS FATORES DETERMINANTES DO RECEPTOR

Fatores determinantes	Ações identificadas que fortalecem o fator determinante
Motivação para aprender	As motivações extrínsecas: • O intermediário estimular a interação entre os atores envolvidos e promover apoios financeiros e de *network*; • Os parceiros-fonte terem uma capacitação alinhada ao propósito do programa e apresentarem uma linguagem acessível; • O intermediário dispor de outros apoios além da capacitação, como apoio financeiro, comercial e estratégico durante todo o processo; • O conteúdo estar alinhado às necessidades dos empreendedores; • Os parceiros-fonte apresentarem uma linguagem compartilhada e visão colaborativa. As motivações intrínsecas: • Os negócios estarem abertos a aprender e compreender a necessidade de buscar informações.
Capacidade de absorção	• O intermediário possibilitar acompanhamento de um mentor; • Os parceiros-fonte adaptarem o conteúdo às necessidades do negócio; • Os parceiros-fonte estarem alinhados ao propósito do negócio; • Os parceiros-fonte utilizarem uma linguagem mais acessível e inclusiva; • Os parceiros-fonte disporem de capacidade de ensinar; • Os parceiros-fonte utilizarem canais de distribuição alinhados ao tipo de conhecimento e perfil dos negócios; • Os negócios acelerados terem conhecimento prévio sobre os assuntos.
Ambiguidade causal	• Os negócios acelerados investirem em ferramentas e estratégias de gestão de conhecimento • Os parceiros-fonte serem qualificados

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com base no Quadro 19, foi possível observar que todos os fatores exclusivos do receptor foram considerados determinantes, porém nem todos facilitaram o processo de TCI, como a capacidade de absorção e a ambiguidade causal. Esses dois foram descritos como barreiras em alguns aspectos, porém com a aplicação de algumas ações foram blindados para não prejudicarem de forma sistêmica o processo de TCI. Com isso, embora os NI tenham mais controle sobre esses fatores, é valido destacar que a atuação de AMAZ e os parceiros-fonte facilitaram a melhor absorção do conhecimento e a redução da ambiguidade causal dos negócios acelerados.

5.4.3 Fatores relacionais

Os fatores determinantes relacionais foram: i) seleção; ii) ajuste cultural; iii) interação; iv) confiança; v) contexto organizacional; vi) comunicação; vii) tempo; viii) flexibilidade. Esses fatores foram desenvolvidos a seguir.

O primeiro fator, **seleção**, se mostrou determinante no processo de TCI, uma vez que envolveu a seleção tanto dos negócios acelerados como dos parceiros-fonte. Em relação à seleção dos negócios, o nivelamento foi um ponto de destaque. O NI-A e o NI-B perceberam que estavam em um nível maior que outros negócios, então para eles alguns conteúdos se mostraram basilares e consequentemente rendaram menos, conforme apresentado nos seguintes trechos "eu faria melhor o nivelamento das empresas porque ter startups diferentes, maturidades em pontos diferentes, meio que dá uma atrapalhada" (E2_NI-A); "Eu acho que uma coisa que era fator dificultador, [...] é o fato de ter empresas de seguimentos muito diferentes em estágios muito diferentes" (E5_NI-B).

De acordo com o NI-B, essa disparidade prejudicou um pouco a relação entre os negócios acelerados. Um dos parceiros (P5) também relatou que o desafio é mais de lidar com negócios em estágios diferentes do que em regiões diferentes (E30_P5). Inclusive, o próprio representante da AMAZ admitiu o desafio de tentar equilibrar as temáticas e o nível de desenvolvimento dos negócios para que todos possam ser beneficiados com uma capacitação adequada às necessidades deles (E20_AMAZ).

Em relação a esse nivelamento, a AMAZ sinalizou o seguinte: "a gente tenta diminuir, na verdade a gente tenta nivelar todos eles, tenta buscar empresas que estejam no mesmo estágio de desenvolvimento, mas não é possível, então faz parte do processo. A gente tenta reduzir isso com ferramentas e a coisa individualizada, então não são todas as atividades que são coletivas, a gente trabalha muito no um a um também. Isso ajuda" (E21_AMAZ). Com isso, nivelar com

mais primazia os negócios que fazem parte da aceleração pode ser um aspecto relevante para o processo de TCI, bem como introduzir ferramentas e metodologias individuais podem amenizar esse impasse.

Embora esses dois negócios tenham indicado a nivelação como um ponto sugestivo, o NI-D já divergiu, pois ressaltou o quanto foi importante nos momentos de troca, ter negócios em níveis diferentes, conforme apontado nesse segmento: "Colocam empresas em pontos muito diferentes e isso é bom porque a gente aprende com os demais assim, eu lembro de trocas" (E9_NI-D). Essas observações quanto ao nivelamento foram mais frequentes nos relatos dos negócios de Ciclo I, uma vez que as empresas do Ciclo II puderam escolher as temáticas as quais iriam participar, permitindo o maior contato entre negócios de níveis e interesses semelhantes, reduzindo, portanto, esse problema.

Além disso, os representantes dos negócios convergiram que o propósito em comum de todos estarem voltados em prol da Amazônia também conseguiu reduzir essa disparidade no que diz respeito aos seus diferentes estágios (NI-A; NI-F). Inclusive, o NI-G comentou sobre a importância do foco da seleção ser a Amazônia: "Sim, nos vimos encaixados em um grupo de empresários e empresárias amazônicos ou que comercializam produtos amazônicos, preocupados com os impactos de suas atividades e trabalhando juntos para avançar os indicadores de seus negócios" (E12_NI-G).

Já o NI-J ressaltou a relevância do foco da seleção ser nos NI "eu acho que tem que ter um bom critério de avaliação para que de fato as empresas aceleradas estejam dentro dessa categoria de NI" (E18_NI-J). Além disso, um dos parceiros (P2) destacou que o fato do processo de seleção dos negócios ter sido realizado com critérios pré-definidos e com toda uma sistemática fez toda a diferença na composição do grupo.

Quanto à seleção dos parceiros-fonte, a AMAZ destacou que fizeram uma análise rigorosa e os convidaram por diversos critérios, entre eles, especialmente a capacidade intelectual e de ensino, o domínio no assunto interessado e a preocupação com o impacto socioambiental. Ao serem questionados se tiveram problemas com os parceiros selecionados, a AMAZ sinalizou que não, justamente pela avaliação criteriosa (E21_AMAZ). Enquanto isso, os parceiros-fonte aceitaram o convite da AMAZ pelo propósito, confiabilidade e comprometimento da aceleradora, pois gostariam de associar a sua marca a esse projeto (P6, P1, P2, P3, P4, P5). Assim, a AMAZ ter selecionado parceiros que possuem sinergia com o impacto socioambiental e com a Amazônia também contribuiu, pois não era só ter capacidade intelectual, mas também compreender o propósito dos negócios (NI-A, NI-F).

Portanto, o alinhamento em termos de propósito entre as três figuras se mostrou relevante. A AMAZ teve um papel estratégico no fator seleção, pois foi a partir dele que tanto os negócios, quanto os parceiros foram selecionados. Se essa seleção não tivesse sido empreendida com base em elementos objetivos e subjetivos, poderia ter colocado em risco todo o processo de TCI.

O segundo fator, **ajuste cultural**, também foi determinante, especialmente, por envolver atores de diferentes regiões e culturas. No programa de aceleração, em ambos os ciclos, havia uma mistura de perfis no grupo, pessoas com vivências de São Paulo, Rio de Janeiro, e até mesmo de outros países, como também pessoas que nunca haviam saído da região e que eram de comunidades rurais. Essa diversidade estimulou os atores envolvidos no processo a realizarem um ajuste cultural, inclusive para melhor se entenderem.

De acordo com todos os parceiros (P1, P2, P3, P4, P5 e P6) houve um ajuste cultural principalmente por parte dos parceiros-fonte. Isso os influenciou na forma como construíram o material e na forma de reportar esse conhecimento. Por exemplo, evitaram o uso de termos em inglês, jargões. Além disso, utilizaram uma linguagem mais acessível, mais simples e aberta, aplicaram exemplos e referências próximas da realidade deles. Tal percepção pode ser verificada com a fala de um dos parceiros "A gente tenta trazer exemplos que conversem com eles, conversem com a região e conversem com os negócios" (E27_P3).

Para reduzir essa distância cultural, de acordo com o P3 foi necessário estudar sobre o perfil dos negócios, a cultura, os valores, as crenças e a realidade em que eles vivem para trazer exemplos e uma linguagem adequada. No entanto, embora a adequação na linguagem, o P5 relatou que como eram negócios mais urbanos e maduros, a dificuldade em relação a esse aspecto foi menor, mas de qualquer forma foi preciso ter mais empatia às particularidades.

Como a aceleradora era própria de Manaus, na região da AmB, de acordo com os indícios eles não apresentaram desafios ou impasses no ajuste cultural, em especial na relação com os negócios acelerados.

Quanto à percepção dos negócios, todos os investigados sinalizaram a importância de os parceiros-fonte conhecerem a realidade e a cultura local. Em específico, para o NI-A e o NI-B alguns exemplos e experiências exploradas poderiam ter sido mais próximas da realidade, como pode ser observado no trecho abaixo.

> "Não foi tão grande, só alguns detalhes mesmo que os exemplos, as experiências talvez pudessem ser mais próximas. Isso é uma coisa que a gente fala muito assim até por falta de exemplos locais a gente acaba tendo que usar exemplos de fora e, às vezes, você olha e: mas não tem nada a ver comigo. Não se identifica. Então acho que isso talvez" (E4_NI-B).

Para reduzir esses impasses culturais, o NI-E relatou a importância de os parceiros-fonte terem uma escuta ativa, como visualizado no excerto a seguir: “então acho que no programa de aceleração da AMAZ, a gente tem muito essa abertura, acho que até quando eles trazem alguém que é de fora assim, o pessoal já parte de um lugar que cara, a gente precisa escutar” (E8_NI-E)

Alguns negócios (NI-C, NI-D, NI-E, NI-F, NI-H, NI-I e NI-J) ressaltaram que embora os parceiros-fonte fossem provenientes de outras regiões, especialmente sul e sudeste, de forma geral, tentaram contribuir e entender a realidade dos negócios, sendo sensíveis a realidade local, como também ao perfil dos empreendedores. Portanto, essa questão cultural foi determinante, mas não foi algo que atrapalhou o processo de TCI, justamente pela preocupação dos parceiros em estudarem e pesquisarem sobre quem iria receber o conhecimento. No entanto, de forma unânime, caso os parceiros não tentassem adequar a linguagem para a realidade dos negócios, os entrevistados acreditam que colocaria em risco a capacidade de absorção, como também a motivação para aprender dos participantes.

O terceiro fator, **interação**, também foi apontado como um aspecto determinante. Essa interação se apresentou de forma diferente nos Ciclos I e II, devido aos formatos e canais utilizados. No Ciclo I, o formato presencial prevaleceu, logo, as interações aconteciam mais precisamente nesses encontros, como também por meio de via WhatsApp, e-mails e reuniões periódicas (E20_AMAZ). Em específico aos encontros presenciais, o P6 sinalizou de forma positiva a atuação da AMAZ, por ter possibilitado momentos externos com músicas, danças, lanches, saídas e turismo, pois esses momentos favoreceram a interação e consequentemente a TCI (E24_P6).

No Ciclo II, houve somente um encontro presencial. Com isso, os indícios demonstraram que a presença foi importante para criar laços entre os participantes, porém após esse encontro, os outros aconteceram semanalmente de forma remota. De acordo com a AMAZ, os participantes gostavam de interagir, de falar e de trocar, e embora no digital houvesse um certo distanciamento, os parceiros-fonte utilizaram metodologias que contribuíam para facilitação dessa interação, como exemplo, reunir os participantes em salas na plataforma digital, possibilitando conversas entre si. Tal aspecto pode ser observado no seguinte excerto: “E a gente conseguiu trazer essa interação, mesmo à distância, por meio dos formatos participativos dos módulos. Os negócios tiveram espaço para interagir e conversar na resolução de exercícios e desafios propostos pelos facilitadores” (E20_AMAZ).

Ainda em relação ao formato *online*, o P5 destacou que para manter essa interação, exigiu-se mais dos parceiros-fonte, pois eles precisaram utilizar melhor o tom de voz, utilizar o *chat*, levantar questões para debate, fazer mais perguntas e realmente colocar os participantes para conversarem (P5). De forma unânime, mesmo utilizando dessas estratégias, os atores envolvidos, parceiros e negócios, acreditam que o formato *online* reduziu a interação e o engajamento, sendo considerado um desafio, por ser um formato que pode limitar as vivências e as imersões, conforme apontado nos seguintes segmentos:

> "Então faz muita diferença o fato da gente ter as imersões da AMAZ, passar 3 dias juntos no mesmo hotel, então pra além do horário das oficinas você tem interação com as pessoas, aproxima, facilita, troca ideia. Então, isso foi um fator divisor. A gente não teve metade do rendimento que teve nessas outras por ter sido on-line". (E4_NI-B).

> "eu vejo que a proximidade, eu vejo que ter sido presencial fez muita diferença. porque se fosse virtual não ia ter o mesmo *coffee breack* da galera conversando, trocando experiência" (E2_NI-A).

No entanto, independente do formato presencial e digital, os parceiros levantaram alguns pontos importantes que foram utilizados no processo de TCI para manter a interação, a saber: ter uma escuta ativa (P2, P3, P4, P5); pedir para os negócios acelerados contarem as suas histórias deles, pois aumenta a sintonia e a conexão (P3, P4 e P6); manter um nível de informalidade; conversar sobre outras questões além do tema trabalhado, por exemplo, sobre músicas, outros projetos, família; ter mais de uma pessoa para acompanhar os participantes nas atividades, oferecendo maior assistência (P3, P6); utilizar de muito diálogo entre as partes (P1); ser leve; possibilitar espaços de trocas e de desconstrução (P1); utilizar uma linguagem acessível para não criar distanciamentos (P1; P2); trabalhar com conteúdo de absorção mais rápida (P2); mesclar entre conversas individuais e coletivas mediadas (P3; P5) e tornar o participante o protagonista do momento (P5).

De acordo com o P3 e o P5, a boa interação presente entre os parceiros-fonte e os negócios acelerados possui mérito da AMAZ, pois ele se engajou desde o processo de seleção com os negócios, trazendo clareza, transparência e um conteúdo assertivo focado nas necessidades sociais, ambientais e econômicas dos empreendedores. Os indícios mostram que foram conversas frequentes que possibilitaram a criação de laços fortes, como é possível vislumbrar nesse segmento: "A gente chega pra primeira turma [...] já tem um clima de que se conhece, sabe? Já tem uma disposição. Enfim... isso é total mérito do programa. E claro, ajuda" (E27_P3).

Essa mesma percepção, também foi identificada nas falas dos negócios. O NI-A, por exemplo, relatou que a maior lição do processo foi a interação frequente que possibilitou muitas trocas e experiências. Desse modo, na percepção dos negócios investigados, para ter maior interação, é preciso ter um acompanhamento frequente, turmas menores, profundidade nas conversas, democraticidade, abertura para possibilidade de trocas, disponibilidade, foco nas pessoas, nas necessidades dos negócios e escuta ativa. Tais aspectos podem ser comprovados nos excertos abaixo:

> "A AMAZ é muito diferente, ele realmente ele foca nas pessoas, ele observa, traz realmente pra dentro, faz com realmente a gente se sinta engajado" (E14_NI-H).
> "Você sente que eles querem realmente ajudar, esse envolvimento e engajamento da aceleradora é fundamental" (E13_NI-G).
> "Eles são muito disponíveis. São pessoas muito interessadas, muito amigas, e sempre querendo ajudar" (E10_NI-F);
> "A gente teve um super privilégio porque a gente conseguiu ter um relacionamento legal com a AMAZ e aí, assim, depois das reuniões do momento específico de seis meses de capacitação, a gente aproveitou, assim, mil e uma vezes assim. Mandando whatsapp mesmo, tendo reuniões periódicas" (E5_NI-B);
> "O que marcou realmente foi eles escutarem a nossa necessidade, não deixar fechados" (E14_NI-H).
> "A AMAZ teve esse papel central e importante e cumpriu com isso [...] estabeleceu conexões" (E17_NI-I).
> "Promover [...] um ambiente de troca, é fundamental, entender a realidade de cada negócio também porque negócio de impacto existem diversos e cada negócio tem a sua especificidade. Eu acho que nesse sentido a aceleração da AMAZ ela foi muito feliz" (E18_NI-J).

As feiras, os eventos, os investimentos, as reportagens, as campanhas e os grupos de discussão também possibilitaram maior conexão e consequentemente interação entre os atores envolvidos. Além disso, as interações promovidas pela AMAZ foram além da finalização do programa, pois os negócios do Ciclo I (NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-E), mesmo após dois anos, continuaram interagindo com a AMAZ e com os seus parceiros-fonte por meio das atividades organizadas pelo programa. "Eu acho que para além das ferramentas pontuais que o ciclo que o programa tem, a gente já terminou, a AMAZ já tem mais de um ano e eles continuam pensando ações e se desenvolvendo, eu acho que isso é muito importante" (E6_NI-C).

Cabe ainda destacar que a interação não aconteceu somente entre o parceiros-fonte e os negócios acelerados, mas também entre os parceiros-fonte e o intermediário, e entre o intermediário e os negócios acelerados. Todo esse movimento se mostrou importante para efetividade do processo de TCI. Portanto, o fator interação se mostrou determinante nas relações envolvidas do processo.

O quarto fator, **confiança**, se apresentou de forma determinante, pois sem a confiança, os negócios não se envolveriam, dificultando a interação e a comunicação, e consequentemente

impossibilitando uma série de auxílios importantes para a efetividade do processo de TCI (P3; AMAZ).

A AMAZ descreveu que a criação de intimidade possibilitada nos encontros presenciais permitiu os negócios se sentirem à vontade e confiantes para exporem diversos assuntos, inclusive financeiros e desafios da rotina, que normalmente, são temas mais complexos de serem tocados (E23_AMAZ). O P6 também complementou que geralmente os empreendedores vão muitos engessados para o programa, com isso, usaram da pessoalidade para gerar confiança. Na AMAZ, por exemplo, eles utilizaram dessa estratégia, inicialmente, para quebrar essa formalidade e poder acessar questões mais difíceis.

De forma geral, os parceiros-fonte relataram alguns meios utilizados para gerar confiança aos negócios: a escuta ativa, o respeito pelo conhecimento prévio e pelas dificuldades que eles já passaram (P6; P5); criação de um ambiente propício (P1); uso de brincadeiras e dinâmicas (P1); contato presencial (P2); e transparência durante todo o processo (P5). De acordo com o P3, essa confiança foi estabelecida principalmente pelo trabalho executado pela AMAZ desde o processo de seleção dos negócios: "Esse é um mérito do programa, o programa ele tem esse mérito de estabelecer um clima de confiança desde o início. A gente chega lá na primeira oficina e a galera já está conectada, é muito louco! É muito legal!" (E27_P3).

A confiança também esteve presente entre os parceiros-fonte e o intermediário. Conforme o P6 e o P4, a AMAZ passou confiança em relação ao trabalho deles, os deixando à vontade e mais tranquilos, como pode ser visualizado no trecho a seguir: "eles entenderam rapidamente, entenderam o que a gente podia fazer lá e aí isso deixou a gente mais solto, mais tranquilo para passar as coisas. Confiantes de que eles viam um valor na nossa proposta. Então a confiança entre quem contrata e quem está apresentando o trabalho é fundamental" (E24_P6).

Já na percepção dos negócios, a confiança foi estabelecida pela AMAZ e pelos parceiros-fonte, a partir das interações constantes (NI-A; NI-B; NI-C), de uma comunicação fluida e transparente (NI-C; NI-D; NI-J), conhecimento aprofundado sobre os negócios (NI-B), a preocupação e o cuidado frequente (NI-C), o contato direto com os organizadores (NI-D) e o suporte oferecido durante e além do processo (NI-B, NI-C, NI-D, NI-F, NI-H, NI-J).

De acordo com o NI-B, o NI-C e o NI-J: "eles fizeram tudo direitinho, vieram, conversaram, conheceram o negócio, não foi: assim ah preenche um questionário do nada. Então assim, é fundamental para que a empresa possa participar, se não houver uma relação de confiança, ela não participa" (E4_NI-B). "Então é uma questão de sim a confiança foi estabelecida desde o primeiro momento" (E6_NI-C). "são empresas que tão de alguma forma

dando suporte pra que a gente possa ser acelerado e isso pra gente traz muita confiança, eu acho que eleva a nossa autoestima" (E18_NI-J).

Portanto, com base nesses relatos, os indícios demonstram que a AMAZ estabeleceu um contexto de confiança entre os atores envolvidos, possibilitando um contato maior entre os parceiros-fonte e os negócios acelerados. Todos os investigados relataram o quanto a confiança foi um fator determinante e que sem ela não se estabeleceria a interação, logo, o processo de TCI poderia ficar comprometido.

O quinto fator, **contexto organizacional**, se apresentou determinante, uma vez que entender o contexto aos quais esses negócios se encontram se fez importante para melhor efetividade do processo de TCI. O contexto dos NI ora tratado foi a Amazônia brasileira (AmB), sendo um contexto que apresenta inúmeros desafios, se tornando, inclusive uma demanda urgente em termos de impacto socioambiental (AMAZ).

Com essa preocupação em entender o contexto da AmB, os parceiros-fonte pesquisaram sobre essa região e sobre os negócios acelerados, pois de acordo com os entrevistados era um contexto dentro de uma realidade diferente do que eles estavam acostumados e ainda não haviam vivenciado (P6; P1; P2; P3; P4; P5).

Embora a busca por informações sobre essa região tenha sido realizada, de acordo com o P6 talvez somente essa estratégia não seja o suficiente para explorar o contexto em profundidade, logo, uma solução utilizada por esse parceiro foi dispor de uma escuta apurada, ter maior sensibilidade, se colocar na função de facilitador, e não somente de transmissor do conhecimento. Já o P5 destacou que foi preciso entender as características do território, entender o cheiro, sentir o gosto e o calor do ambiente para se colocar no lugar deles e passar o melhor em termos de conteúdo, experiências e vivências.

Alguns parceiros tiveram mais facilidade em relação ao contexto por já terem vivenciado a experiência de trabalhar com NI da Amazônia (P2 e P4), mas a maioria não, o que demandou um esforço maior. Entretanto, todos os parceiros investigados sinalizaram que mergulharam nesse contexto, a fim de reduzir o distanciamento e de também poder melhor ajudar os negócios. Com isso, a AMAZ, mais uma vez, se fez presente, no sentido de passar as informações importantes que poderiam ajudá-los. A AMAZ também relatou que nos *feedbacks* respondidos pelos negócios, mencionaram a importância da aceleradora ter levado em consideração o contexto ao qual se encontravam e do olhar específico para Amazônia (E22_AMAZ).

Em relação à percepção dos negócios, os investigados sinalizaram que o contexto aos quais eles estão inseridos possuem desafios e particularidades únicas que não são todos os

parceiros e aceleradoras que valorizam, reconhecem ou levam em consideração. Tanto é que o NI-A, o NI-B, o NI-C, o NI-D e o NI-H que tiveram a oportunidade de participar de outros programas de aceleração, relataram que diferentemente desses outros, sentiram na aceleradora AMAZ a valorização do contexto de forma explícita, pois o programa foi criado por instituições dessa região, voltado para negócios também dessa localidade e com o propósito voltado para fortalecer o ecossistema e potencializar o valor socioambiental da AmB. Dessa forma, o contexto os uniu, aumentou a interação, aumentou as trocas, as vivências e as experiências (NI-B; NI-C; NI-D). Essa percepção foi identificada a partir do seguinte relato "O Programa de Aceleração da AMAZ se destaca por estar 100% dedicado ao empreendedor que atua na floresta Amazônica, às suas demandas e às realidades regionais" (D7_AMAZ).

Portanto, o fator contexto organizacional se fez presente no processo de TCI, em que tanto a AMAZ quanto os parceiros se adequaram no sentido de levar em consideração a regionalidade e a realidade em que os negócios estão imersos.

O sexto fator, **comunicação**, foi considerado determinante no processo de TCI, uma vez que facilitou o fluxo de conhecimento entre os atores envolvidos. Na percepção dos parceiros-fonte (P1, P2, P3, P4, P5 e P6), a comunicação foi fluida e sem ruído durante a distribuição e acompanhamento dos negócios. Para que isso acontecesse, os parceiros utilizaram de uma linguagem acessível e transparente. Além disso, as interações, o conhecimento prévio sobre os negócios, a utilização de metodologias e o interesse por parte dos envolvidos contribuíram para que a comunicação fosse eficaz.

Na percepção do intermediário, a AMAZ contribuiu para que essa comunicação acontecesse de forma descomplicada, principalmente porque os indícios mostraram que a aceleradora estava disponível seja para os negócios acelerados como para os parceiros-fonte, utilizando-se da pessoalidade no trato com os atores envolvidos.

Enquanto isso, na percepção dos negócios acelerados, tanto o intermediário como os parceiros-fonte apresentaram uma comunicação que permitisse a interação e a transparência para que o conhecimento fosse transferido. Além disso, destacaram o quanto esses atores utilizaram de uma linguagem colaborativa, democrática e empática, conforme pode ser observado nos seguintes trechos: "foi mais colaborativa, eles sempre estavam disponíveis. [...]. Ele me responde de madrugada, sábado, domingo, feriado, então assim em outros processos de seleção a gente não tinha essa realidade" (E14_NI-H). "A comunicação nunca teve ruído, sempre foi muito fluida, a gente sempre teve né ouvidos e corações abertos pra o que eles tinham pra trazer e eles também sempre muito abertos pra ouvir o que a gente tinha, então a troca sempre foi muito produtiva, sempre mesmo, continua sendo" (E18_NI-J).

No entanto, teve um ponto de discussão acerca da comunicação que foi a questão dos formatos utilizados nos Ciclos I e II. Tanto na percepção dos negócios, como na dos parceiros, no Ciclo I, com o formato presencial, a comunicação se mostrou espontânea com menos impasses (AMAZ). No entanto, no Ciclo II, os entrevistados relataram que a partir do segundo encontro, que aconteceu de forma remota, alguns empreendedores não conseguiram participar, devido à conexão com a internet (AMAZ; P4; P5), atrapalhando o fluxo da comunicação (NI-F; NI-H, NI-I).

Portanto, de certa forma, todos contribuíram para melhor efetividade da comunicação, seja a AMAZ intermediando essas relações, seja os parceiros-fonte tentando criar estratégias para se comunicar melhor com esses negócios, como os próprios negócios em estarem motivados e abertos para essa conexão.

O sétimo fator, **tempo**, se mostrou determinante. Na percepção dos parceiros, o tempo dos encontros foi pouco em relação ao que gostariam de ter trabalhado (P6, P1, P2, P3, P4). Já em relação ao tempo geral da TCI, acreditam que foi uma duração considerável, pois menos de seis meses seria pouco para introduzir mudanças na rotina dos negócios, e mais de um ano, se tornaria cansativo. (P2; P3)

Na percepção do intermediário, é preciso respeitar o tempo dos participantes para não os sufocar de atividades, porque eles também precisam sobreviver à rotina do dia a dia. Por isso, quando aconteceram as imersões presenciais, foram no máximo quatro dias, priorizando os finais de semana, e no *online*, tentaram deixar de forma espaçada com duração máxima de um turno para não atrapalhar a rotina (AMAZ). Em relação a essa questão, o P2 destacou a importância de ter um tempo para os negócios absorverem o conteúdo. Por isso, a importância de ter um intervalo entre um encontro e outro para que tenham tempo de refletir, assimilar e incorporar o conhecimento.

Na percepção dos negócios, o NI-A relatou que o tempo determinado foi o ideal, pois eram dois, três dias de imersão, se fosse mais que isso, iria ficar inviável. O NI-B e o NI-D também aprovaram o tempo da TCI, até complementaram dizendo que se fosse mais não teria problema, porque a experiência foi positiva, e que haviam gostado dos espaçamentos entre um encontro e outro, promovendo um momento de reflexão e implementação do conhecimento. Em compensação, o NI-C já preferiria de forma mais intensa, sem intervalos e com um menor tempo. O NI-F e o NI-H relataram que o tempo foi pouco, que eles queriam mais de tão bom que foi o processo. Já o NI-G e o NI-I preferiam um processo mais curto e espaçado, ou seja, que os programas de aceleração busquem um equilíbrio para que não demande tanto tempo,

mas que também tenham um período de reflexão e implementação. Por fim, o NI-J considerou o tempo ideal.

Portanto, o tempo foi considerado um fator determinante no processo de transferência, sendo que no geral o período determinado de seis meses pelos organizadores, foi considerado positivo para a maioria dos entrevistados e atores envolvidos. Além disso, os espaçamentos entre um encontro e outro pareceu ser importante para melhor absorção e implementação do conhecimento assimilado.

O oitavo e último fator, **flexibilidade**, se mostrou determinante durante todo o processo, uma vez que todos os atores envolvidos tiveram que se adaptar a questões de improvisos e situações contingenciais. Na percepção dos parceiros, o P6 citou que em alguns momentos tiveram que improvisar e se adaptarem ao tempo e ao contexto. Teve um momento em que perceberam que todos estavam cansados e exaustos, o que contribuiu para a mudança de programação. Portanto, esse aspecto de adaptação fez parte do processo de transferência, uma vez que é relevante os parceiros terem uma capacidade de improviso e de adaptabilidade. O P2 também destacou que precisou usar da adaptabilidade, principalmente no formato *online* e, também devido à diversidade de organizações.

Na percepção do intermediário, a AMAZ relatou o quanto precisaram ser flexíveis para que o processo de transferência fosse efetivo, principalmente se tratando do Ciclo II, ao qual aconteceu o período de pandemia, levando a terem que mudar toda a programação. Com a situação da pandemia do Covid-19, AMAZ teve que fazer um novo diagnóstico, conversar novamente com os negócios acelerados e entender qual conteúdo e que tipo de apoio estavam precisando naquele momento. Com o novo diagnóstico, deram mais ênfase ao conhecimento sobre canais digitais e *e-commerce* para que os negócios pudessem se adaptar à nova realidade. Mesmo com as novas adaptações, eles perceberam que algumas delas não funcionaram e foram remodelando ao longo do processo, como pode ser observado nos excertos a seguir: “E a gente fez toda essa remodelagem pra adaptar pra o modelo digital, e conectar todo mundo ao longo do ano” (E23_AMAZ). “A verdade é que a gente teve que se reinventar no meio da pandemia” (E21_AMAZ).

Na percepção dos negócios, o NI-B, o NI-C, o NI-E e o NI-I sinalizaram que a AMAZ como um todo se mostrou aberta a aprimorações e adaptações sendo sempre honestos no sentido de dizer aos participantes que também estavam aprendendo, como observado no seguinte trecho: “Eu vejo que eles eram muito abertos a aprimorar o programa, sempre foram muito honestos nesse sentido com a gente” (E4_NI-B). “Eu lembro que eles foram arredondando algumas coisas ao longo do programa” (E9_NI-D). Portanto, os indícios demonstram a

importância da flexibilidade em torno dos atores envolvidos para que houvesse maior fluidez e menos burocracia no processo de TCI.

Assim, elaborou-se o Quadro 20 que apresenta as ações identificadas que fortalecem os fatores determinantes relacionais

QUADRO 20: QUADRO SÍNTESE DOS FATORES DETERMINANTES RELACIONAIS

Fatores determinantes	Ações identificadas que fortalecem os fatores determinantes relacionais
Seleção	• O intermediário alinhar interesses e valores entre os atores envolvidos.
Ajuste cultural	• O intermediário e os parceiros-fonte realizarem pesquisas sobre a realidade local e as necessidades dos negócios; • Os parceiros-fonte disporem de uma linguagem acessível; • Os parceiros-fonte fornecerem referências e exemplos que conectem com a realidade cultural dos negócios aceleradores.
Interação	• Todos os atores terem uma escuta ativa; • Todos os atores manterem um nível de informalidade; • Todos os atores conversarem sobre outras questões além do tema trabalhado; • Todos os atores utilizarem de muito diálogo entre as partes; • O intermediário e os parceiros-fonte possibilitarem espaços de trocas e de desconstrução; • Todos os atores utilizarem uma linguagem acessível para não criar distanciamentos; • Os parceiros-fonte trabalharem com conteúdo de absorção mais rápida; • O intermediário e os parceiros-fonte mesclarem entre conversas individuais e coletivas mediadas; • O intermediário e os parceiros-fonte tornarem o participante (representante do negócio acelerado) o protagonista do momento.
Confiança	• O intermediário e os parceiros-fonte terem uma escuta ativa, o respeito pelo conhecimento prévio e pelas dificuldades que os negócios já passaram; • O intermediário criar um ambiente propício e acolhedor; • Os parceiros-fonte usarem de brincadeiras e dinâmicas; • O intermediário e os parceiros-fonte possibilitarem contato presencial e transparência durante todo o processo; interações constantes; e comunicação fluida; • Todos os atores terem preocupação e cuidado frequente nas relações; • O intermediário possibilitar o suporte aos negócios durante e além do processo.
Contexto organizacional	• O intermediário e os parceiros-fonte levarem em consideração a regionalidade e a realidade em que os negócios estão imersos.
Comunicação	• Todos os atores disporem de uma comunicação fluida e sem ruído; • O intermediário estimular a constante interação; • O intermediário e os parceiros-fonte terem conhecimento prévio sobre os negócios.
Tempo	• O intermediário aplicar espaçamentos entre um encontro para melhor absorção e implementação do conhecimento assimilado.
Flexibilidade	• O intermediário e os parceiros-fonte se adequarem as necessidades dos negócios como também aos fatores contingenciais e circunstanciais.

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Com base no Quadro 20, foi possível observar que todos os fatores relacionais foram considerados determinantes no estudo analisado. Destaca-se que são fatores predominantes em praticamente todas as fases por envolver um nível relacional dos atores envolvidos: os parceiros-fonte, AMAZ e os negócios acelerados.

5.5 O ASPECTO SOCIOAMBIENTAL NO PROCESSO DE TCI

Ao analisar o aspecto socioambiental, os entrevistados, de uma forma geral, demonstraram que durante todo o processo de TCI, esses aspectos estiveram em evidência. Com base nisso, destacaram-se quatro aspectos: i) visão colaborativa, gestão democrática e participativa e desenvolvimento de interações e laços fortes; ii) escuta ativa e sensível; iii) alinhamento aos valores socioambientais; e iv) geração de valor social.

O primeiro, **visão colaborativa, gestão democrática e participativa e desenvolvimento de interações e laços fortes**, foi demonstrado durante o processo de TCI em alguns comportamentos, como: no comprometimento mais forte do grupo; na construção conjunta envolvendo todos os atores; na ausência de disputa por interesses econômicos; no envolvimento de todas as partes com um olhar mais sistêmico e sinérgico em busca de objetivos em comuns; no uso de metodologias mais democráticas e participativas; e na interação e trocas frequentes entre os envolvidos (AMAZ, P2, P3, P4, P5, NI-A, NI-B, NI-C, NI-E, NI-H, NI-I, NI-J).

Em específico à ausência de disputa por interesses econômicos, o P3 ressaltou que não foi observado um comportamento oportunista devido à característica mais colaborativa do grupo. Dessa forma, os negócios (NI-A, NI-B, NI-C, NI-E, NI-H, NI-I, NI-J) sinalizaram uma união entre todos os envolvidos, especialmente uma cooperação entre os próprios negócios acelerados, resultando na construção de amizades e parcerias comerciais. Com isso, o objetivo comum de manter a floresta em pé e de ajudar as comunidades possibilitou colaboração e maior empatia pela causa.

Em relação a esse aspecto, pode-se visualizar algumas evidências:

> “Todos os encontros eles trazem essa questão mais participativa de construção do conhecimento conjunto [...]. Tem uma construção conjunta entre os negócios e os negócios em troca com o programa e com os palestrantes”. (E20_AMAZ).
> “Tem muita diferença. O pacote de ferramenta, apoios, metodologias” (E21_AMAZ)
> Eu acho que a gente tem bastante sensibilidade eu acho no trato com eles que a gente não é um programa de aceleração padrão (E22_AMAZ).
> “Porque a gente realmente leva muito pra esse lado, a gente tem muita empatia, torce muito por eles, a gente às vezes vai além do nosso escopo pra poder ajudá-los” (E22_AMAZ).
> Quando a gente pensa num programa de aceleração como esse da AMAZ, mas que não tem uma empresa por trás com interesses próprios, a disputa de interesses é muito menor ou quase nula (E27_P3).
> “Então tinha o comprometimento do grupo ali muito forte” (E2_NI-A)
> “Tem um envolvimento mesmo e não é uma coisa distanciado, sabe? Então eu acho muito importante, muito particular mesmo” (E6_NI-B).
> “Conseguir ter metodologias bastantes participativas, um espaço paras pessoas falarem” (E8_NI-E).
> “Foi mais colaborativa, eles sempre estavam disponíveis [...] (E14_NI-H).

O segundo, **escuta e comunicação mais humana, ativa e sensível**, foi evidenciado durante o processo de TCI a partir da sensibilidade demonstrada pelo intermediário e parceiros-fonte com os NI aceleradores. De acordo com os entrevistados, era uma escuta diferente do que eles já haviam presenciado em outros processos, como também o cuidado e a preocupação, apresentando, inclusive uma maior empatia (AMAZ, P1, P2, P3, P4, P6 NI-C, NI-D, NI-E, NI-I).

Com isso, pode-se apresentar alguns trechos que comprovem esse aspecto:

> "As pessoas que se alinham com a ideia de impacto também já tão um pouco mais sensíveis a determinados assuntos e valorizam determinadas questões" (E25_P1)
> "A influência da psicologia, a influência do campo social e essa forma de escuta assim que acho que contribui para essa aproximação" (E24_P6).
> "Porque a gente realmente leva muito pra esse lado, a gente tem muita empatia, a gente torce muito por eles, a gente às vezes vai além do nosso escopo pra poder ajudá-los" (E22_AMAZ).
> "A gente está falando de pessoas que se juntam por um propósito, mas toda a parte de desenvolvimento que a gente faz é muito na base de conversa, de escuta" (E26_P2)
> "E isso faz diferença sim na quantidade de investimentos, de tempo, de cuidado, de escuta que você dá paro negócio" (E27_P3)
> "Escutar os empreendimentos na fase de estruturação dos programas e conseguir ter metodologias bastantes participativas" (E8_NI-E)

Além disso, conforme os entrevistados (AMAZ, P4, P5, NI-D, NI-H, NI-I, NI-J) a comunicação para ser mais fluida e alinhada aos NI, deve-se valorizar as conversas informais, inspiracionais, humanas, promovendo maior aproximação e com menos cobranças em termos de metas financeiras, porém com mais exigências quanto às questões socioambientais.

O terceiro, **alinhamento aos valores socioambientais**, foi demonstrado na seleção dos negócios e dos parceiros-fonte, pois desde o processo inicial, todos os atores estavam concatenados com os valores socioambientais na sua forma de atuar. Portanto, de acordo com os entrevistados (AMAZ, P1, P2, P5, NI-A, NI-B, NI-C, NI-D, NI-F, NI-H) a conexão com os valores socioambientais se fez importante e diferenciado por se tratar de um processo de TCI envolvendo os NI.

Esse alinhamento se mostrou importante, porque se tornou mais fácil de se conversar, de alinhar as estratégias, de se entenderem, de compreenderem as dores do receptor e as demandas socioambientais da região. Assim, de acordo com o NI-A, quando se tem valores em comum, a sinergia se torna mais forte e, consequentemente, o engajamento também.

Com isso, pode-se apresentar alguns trechos que comprovem esse aspecto:

> A gente só seleciona negócios que tem como centro o impacto social e ambiental e objetivos sociais e ambientais (E20_AMAZ).

> "Os investidores que são acionados ou conectados com os empreendedores quando se trata de uma startup de impacto são totalmente diferentes de uma startup tradicional" (E21_AMAZ).
> "Acaba sendo uma abordagem diferente que interessa mais as pessoas que trabalham ou que que de alguma forma estão alinhadas com impacto" (E25_P1).
> "Então, a AMAZ, acho que conseguiu fazer isso com os parceiros que tem, conseguiu colocar essas importâncias [questões socioambientais]" (E26_P2)
> "Para gente entrar no programa de aceleração o requisito era ser uma empresa de impacto" (E2_NI-A).
> Quem conduziu a gente foi [...], e essa empresa tem uma visão de impacto muito forte e assim foi muito confortável lidar porque ele tem essa missão de Amazônia, e os palestrantes que eles chamaram antes deles irem com a gente eram informados sobre o alvo do programa, que é fazer a aceleração do programa de impacto, fomentar o impacto (E2_NI-A).
> "Eles sempre deixaram claro que a parceria, a plataforma da AMAZ tem um peso muito grande nesse aspecto social e ambiental" (E10_NI-F)

Esse alinhamento também foi demonstrado na distribuição do conhecimento, pois de acordo com os entrevistados (AMAZ, P1, P2, P4, P5, NI-C, NI-E, NI-H, NI-I, NI-J) há temáticas que devem ser trabalhadas quando se envolve NI, como a teoria da mudança, a mensuração de impacto social e os indicadores socioambientais. Assuntos como estratégias de vendas, *storytelling*, marketing, comercialização etc., também devem ser trabalhados, porém com um olhar que não comprometa a geração de impacto socioambiental. Inclusive, porque esse impacto também depende da perspectiva econômica, sobretudo, para as empresas sobreviverem (AMAZ, P1 e NI-B).

Em síntese, esse aspecto evidenciou que os NI, antes de priorizar o econômico, possui uma causa, e isso deve ser levado em consideração no processo de TCI (P5). Assim, de acordo com o E31, não é que todo conteúdo precisa trazer em voga o impacto socioambiental, mas é preciso ter uma atenção maior, uma vez que o principal objetivo é a potencialização desse impacto.

Com isso, pode-se apresentar alguns trechos que comprovem esse aspecto:

> "Então muda muito. Muito em termo de ferramenta, estratégia de monitoramento, estratégias de vendas, carteira de investidores com quem você vai buscar e tudo mais" (E21_AMAZ).
> "A gente trabalha e busca e trás [...] até quando necessário assuntos que são específicos desse universo porque, por exemplo, sem uma teoria de mudança você não vai conseguir conversar com o fundo de investimento de impacto. Então, tem coisas que se tornam ali realmente necessárias" (E25_P1).
> "Há diferença. Acho que primeiro, porque o impacto precisa ser incorporado ao modelo de negócio e ao *storytelling* desse negócio e acho que isso é um ponto, né? "Quando a gente está falando de negócio de impacto, a gente tem um desafio que é incorporar os impactos nas estratégias comerciais" (E30_P5).
> "Tem que fazer muito sentido pra aquele negócio esse conteúdo que você traz, equilibrando a viabilidade econômica e os princípios socioambientais" (E30_P5).
> Eu acho que nem todo conteúdo precisa trazer o impacto ambiental social, mas a gente precisa entender que no fim das contas é para isso que esse conteúdo tá sendo passado (E31_P5).

> "A gente por exemplo tem uma clareza muito melhor com relação ao acompanhamento de indicadores socioambientais, a gente conseguiu entender muito mais" (E16_NI-I).

O quarto, **valor social gerado**, foi demonstrado como resultado do processo de TCI. A partir de todo esse processo, foi possível observar as mudanças no desempenho social, ambiental e econômico dos NI, que consequentemente também contribuíram para as comunidades e beneficiários das quais atendem.

Portanto, a partir do acesso a alguns ativos como conhecimento, recursos financeiros, apoio e *network*, os negócios, em sua maioria, conseguiram escalar suas produções; conseguiram novas parcerias; adentraram em novos mercados; estabeleceram novos canais de venda; identificaram novas fontes de receitas; fecharam novos contratos com fornecedores (comunidades e produtores rurais); enxergaram com mais clareza o seu impacto socioambiental; mudaram embalagens/produtos/serviços; estruturaram os seus negócios, definiram a sua teoria de mudança; mensuraram ou iniciaram a mensuração dos indicadores socioambientais; desenvolveram novos projetos com o intuito de elevarem o seu impacto social e incluíram as comunidades próximas como parceiros.

De forma geral, os NI do Ciclo I, a partir das ações da AMAZ, contribuiu para a conservação de 873 mil hectares de floresta (D25_AMAZ) e geraram 251 empregos diretos. Ao todo, 43 municípios e cinco estados foram impactados positivamente por suas atuações, beneficiando 110 comunidades, com 1667 famílias atuando como fornecedores sustentáveis de matéria-prima (D25_AMAZ).

Já em relação ao Ciclo II pode-se mencionar que "os negócios acelerados pelo programa impactaram a vida de mais de 12 mil pessoas na Amazônia, cerca de 50% das quais são mulheres. Pode-se ainda sinalizar que ao menos 4 mil indígenas e 230 quilombolas, além de 3.400 pessoas de comunidades rurais ou ribeirinhas, tiveram suas vidas melhoradas devido às ações dos empreendimentos apoiados" (D33_AMAZ). Portanto, foi possível observar a geração de valor social após o processo de TCI, a partir dos resultados apresentados nos documentos e entrevistas.

6 DISCUSSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Essa seção tem o objetivo de relacionar os resultados encontrados com as suposições apontadas na literatura, apresentando-se, ao final, as contribuições decorrentes. Dessa forma, são expostas a seguir as análises correspondentes (i) às fases do processo de TCI; (ii) o papel do intermediário no processo; (iii) o fluxo do processo de TCI (iv) os fatores determinantes; e (v) os aspectos relativos às questões socioambientais.

6.1 AS FASES DO PROCESSO DE TCI

O processo de TCI analisado aconteceu por meio de dez fases, sendo elas: geração e identificação, conscientização, codificação, distribuição, *feedback* interativo, aceitação, implementação, *feedback* final, armazenamento e acompanhamento. De forma geral, observou-se o surgimento de novas fases no decorrer do processo, complementando o modelo teórico desenvolvido. Dessa forma, ao invés de oito fases, o campo mostrou dez, uma vez que foram acrescentadas a fases de *feedback* interativo e a de acompanhamento e separada a fase de feedback final da de armazenamento, tendo em vista que essas últimas não aconteceram de forma concomitante como suposto e previsto na teoria.

No que se refere à cada uma das fases, na **fase de geração e identificação** do conhecimento, algumas considerações podem ser feitas. Primeiro, é uma etapa que nasceu a partir da iniciativa do intermediário, ou seja, da AMAZ que reconheceu a necessidade de um programa que potencializasse a força dos NI da região da AmB.

Geralmente, os estudos sobre o processo de TCI, relatam que essa inicialização se dá ou pela fonte ou pelo receptor (ABOU-ZEID, 2005; FRANK; RIBEIRO, 2014), o que nesse caso não aconteceu, pois o intermediário foi o precursor. Um ponto a se destacar é que a motivação inicial para começo desse processo foi o aspecto socioambiental. Tal entendimento vai ao encontro dos apontamentos de Kwon (2013), ao relatar que organizações que possuem missão social ao inicializar uma TCI, o seu objetivo maior é cumprir com a sua missão e objetivos socioambientais.

Essa fase também foi marcada pela busca do intermediário por conhecimento sobre a Amazônia e NI para elaboração e preparação do edital da chamada e para a construção de um programa compatível às necessidades dos negócios. Logo, observou-se nesse primeiro momento, uma atuação autônoma e independente do intermediário. Isso traz indícios de que geralmente a aceleradora, como intermediária, é o único ator que possui a consciência a respeito

da inicialização desse processo por estar preparando o andamento das atividades, enquanto os outros estão inconscientemente se habilitando para adentrar nas fases seguintes.

Em relação à **fase de conscientização**, primeiro foi possível observar a interrelação entre os atores, mas somente entre o intermediário e os parceiros-fonte, e o intermediário e os negócios receptores. Com isso, nessa fase em específico, não houve comunicação entre a fonte e o receptor

Segundo, foi uma fase em que o intermediário teve uma atuação relevante por ter o poder de escolher tanto os parceiros-fonte quando os negócios receptores. Para escolha dos parceiros-fonte, o intermediário levou em consideração, principalmente, os estoques de conhecimento e o envolvimento com os aspectos socioambientais. O achado supracitado corrobora a pesquisa de Li e Wey (2018) ao destacarem a importância na seleção dos parceiros, em que deve ser levado em consideração o nível e o estoque de conhecimento e as suas habilidades. Enquanto isso, os parceiros-fonte aceitaram o convite, por desejarem associar a sua marca a um projeto que tem como missão a geração de impacto socioambiental positivo para a região da AmB.

No caso da seleção dos negócios receptores, o intermediário estabeleceu alguns critérios, entre eles estarem na Amazônia, gerarem impacto socioambiental positivo; estarem em fase de teste; apresentarem componente de inovação; apresentarem viabilidade financeira e potencial de mercado; e não oferecerem riscos de gerarem impactos negativos ambientais e sociais. Enquanto isso, as motivações que levaram os negócios a se inscreverem no programa de aceleração foram: pela oportunidade de aprenderem e de obterem investimentos financeiros, pelo programa estar voltado para negócios da Amazônia, por trabalhar a parte de gestão e de impacto socioambiental e pela oportunidade de expansão do negócio. Portanto, constatou-se uma presença muito forte do aspecto socioambiental nas tomadas de decisões envolvendo a seleção os atores.

Terceiro, isso levou a afirmar que pela assertividade na escolha dos parceiros-fonte e dos negócios receptores, o intermediário obteve poucos problemas no decorrer do processo, possibilitando maior interação, comunicação, capacidade de absorção e geração de confiança. Quarto, a análise dos dados demonstra que a fase de conscientização envolvendo o intermediário e os parceiros-fonte se deu ao longo de todo o processo, não havendo momentos específicos que delimitaram essa fase. Inclusive, durante a aceleração, quando o intermediário detectava necessidades específicas dos negócios receptores, convidava determinados parceiros-fonte para participar e isso poderia ocorrer ao longo do processo.

Quinto, foi constatado a importância do intermediário conhecer os negócios receptores, de entender as suas necessidades prévias, de coletar o máximo de informações possíveis para que o processo esteja alinhado às expectativas desses negócios. O estudo realizado sinaliza o conhecimento e busca por informações a respeito dos negócios como inciativa das mais importantes durante o processo, pois a partir do acesso a essas informações, todas as fases posteriores puderam ser alinhadas às necessidades desses negócios. Esse achado da pesquisa alinhou-se ao entendimento de Kong (2018), ao sinalizar a relevância em identificar as necessidades antecedentes de quem vai receber o conhecimento, uma vez que tal ação pode promover maior facilidade na implementação das informações.

Por fim, nessa fase todos os atores envolvidos analisaram a possibilidade de se relacionarem e adentrarem a esse processo (BURMEISTER et al., 2015). Assim, como apresentado por Chen, Duan e Edwards (2006), foi uma fase que envolveu bastante diálogo para que houvesse alinhamento, fechamento de um cronograma e um acordo de colaboração.

Na **fase de codificação**, foi detectada a atuação somente do intermediário e dos parceiros-fonte, em que o primeiro repassou informações sobre os negócios receptores aos parceiros. Cada vez que um parceiro-fonte era convidado, esse procedimento acontecia. Essas informações diziam respeito ao perfil e às necessidades dos negócios, visando auxiliar os parceiros a codificar as informações e desenhar os *workshops* ou os treinamentos de forma personalizada.

Constatou-se ainda que os parceiros-fonte, de forma geral, tiveram acesso a essas informações e converteram-nas em apresentações (tácito), conversas (tácito), formulários (explícito), ferramentas (explícito), manuais (explícito), analogias (tácito), exemplos (tácito) e metáforas (tácito). Ou seja, observou-se que todos os parceiros utilizaram as quatro formas de conversões de conhecimento (socialização, externalização, internalização e combinação) ao preparar a jornada de aprendizagem para os negócios acelerados. Os dados apresentaram que essas conversões facilitaram a entrega do conhecimento aos empreendedores dos negócios (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Quanto à **fase de distribuição**, observou-se que essa foi a primeira etapa em envolveu as três figuras desse processo (intermediário, fonte e receptor) concomitantemente. Dessa forma, identificou-se um momento de troca entre todos os atores envolvidos, havendo uma maior interrelação entre eles, corroborando, portanto, o argumento de Szulasnki (2000) ao ressaltar que é a fase de maior comunicação e interrelação.

De acordo com Szulanski (2000), principalmente nessa etapa, podem ocorrer problemas diversos como lacunas na comunicação, incompatibilidade na linguagem e problemas culturais,

porém tais questões não foram notadas ou observadas na TCI analisada. Isso leva a refletir que o intermediário, ao fazer uma seleção mais criteriosa e rígida e ao criar uma ponte entre os dois lados da transmissão, pode ter contribuído para inibição dessas barreiras.

Segundo, essa fase e as seguintes se mostraram de idas e vindas, tendo em vista que cada encontro, cada workshop, cada jornada, cada feira foi considerado um momento de distribuição de conhecimento proporcionado aos negócios receptores. Esse resultado não foi apontado nos modelos apresentados na revisão de literatura da presente pesquisa, sendo assim, uma contribuição teórica a ser considerada.

Terceiro, constatou-se que o formato *online* apresentou maior restrição em termos de interação, e que o formato presencial possibilitou maior contato e conexão entre os envolvidos. Quanto a esse achado, de forma geral, os entrevistados sugeriram que a melhor forma de distribuição é o formato híbrido, ou seja, quando fazem a junção entre o remoto e o presencial. A restrição observada no formato online está alinhada ao argumento exposto por Frank e Ribeiro (2012), que relataram que nos processos presenciais, as interações tendem a ser mais intensas e dinâmicas, levando algumas fases a se sobreporem, ou seja, a ocorrerem simultaneamente.

Quarto, notou-se ainda que as metodologias (apresentações teóricas, atividades práticas em grupos e individual, dinâmicas, rodas de conversa e discussões**)** utilizadas foram diversas, estimulando o senso prático e teórico dos negócios receptores. Identificou-se ainda a utilização de diversos meios de distribuição como *Workshop*, jornadas digitais, mentorias, laboratório de inovação, feiras, exposições, prêmios, festas, parcerias e encontros presenciais. Essa diversificação de canais e formatos de distribuição foram entendidas como positivas pelos negócios receptores, uma vez que preferem metodologias em que a teoria converse com a prática.

Em relação à **fase de *feedback* interativo**, incialmente ressalta-se que essa não foi uma fase identificada na literatura estudada, sobretudo, estando ela no meio do processo. Representando assim, um importante achado da pesquisa. Esses *feedbacks* interativos aconteciam logo após cada momento de distribuição, ou seja, se tivessem quatro encontros, nos quatro eram aplicadas essas avaliações formais e informais (conversas, folhetos, questionários *online*), o que possibilitava a AMAZ (intermediário) estar sempre se adequando às expectativas dos negócios. Essas avaliações eram aplicadas tanto pelo intermediário quanto pelos parceiros-fonte no sentido de observarem o que poderia ser mudado ainda no decorrer do processo.

As evidências ainda demonstram que os negócios receptores viram de forma positiva esses *feedbacks* no andamento do processo, pois indicam que o intermediário e os parceiros-fonte se mostraram abertos a mudanças e flexíveis a se adaptarem as possíveis contingências.

Quanto à **fase de aceitação**, alguns pontos também podem ser considerados. Primeiro que essa fase foi operacionalizada somente pelos negócios receptores, conforme já preconizado na literatura por Gilbert e Cordey-Hayes (1996). Segundo, a fase de aceitação pode acontecer de forma recorrente, pois, nos negócios analisados, ela ocorria após cada fase do feedback interativo, uma vez que os negócios receptores aplicavam filtros e reflexões para definir quais conhecimentos seriam aproveitados na rotina e processos do negócio.

Terceiro, todos os negócios investigados fizeram mesmo que de forma inconsciente, a avaliação referente ao que seria ou não seria aproveitado e poderia ser implementado, adaptando de alguma forma esse conhecimento ao que a empresa realmente necessitava, corroborando os achados na literatura (ABOU-ZEID, 2005; LIYANAGE et al., 2009). Portanto, esse resultado indica que nem todo conhecimento transferido será de fato aproveitado, ou seja, os negócios receptores devem refletir sobre quais os conhecimentos recebidos poderão auxiliar na resolução dos seus problemas.

Em relação à **fase de implementação**, pode-se considerar, primeiro que é uma etapa exclusiva dos negócios receptores, que se voltam para a sua rotina e implementam o que foi aprendido. Segundo, dos dez negócios acelerados, em seis, as ações foram implementadas pelos sócios e colaboradores, enquanto três ficaram a cargo apenas dos sócios devido à equipe reduzida. Os dados sugeriram que aqueles em que a equipe conseguiu obter uma maior união e compartilhamento de conhecimento, um maior número de ações pôde ser implementado. Observação que vai ao encontro de Holm et al. (2017) e Cannatelli et al. (2017) ao relatarem que ter colaboradores engajados e capazes de cooperar com o processo faz diferença para obtenção de bons resultados.

Nos negócios em que o conhecimento ficou centralizado nos sócios, foi mencionada maior dificuldade na implementação de ações referentes aos conhecimentos recebidos devido à falta de tempo e de acesso a investimentos financeiros. Inclusive, quanto a esse resultado, Chalmers e Balan-Vnuk (2013) ressaltam a dificuldades que os NI possuem em absorver o conhecimento e colocá-lo em prática justamente pela restrição de recursos, inclusive financeiros. Esse achado também corrobora o entendimento de Cardoni et al. (2018), o autor comenta que em pequenas empresas, a gestão se torna mais dependente do empreendedor, dessa forma é por meio dele que o conhecimento chega até à organização. Portanto, conforme

Weerakoon et al. (2019) o empreendedor precisa tomar a iniciativa de compartilhar e não centralizar as informações aprendidas.

Terceiro, observou-se que de todos os conhecimentos distribuídos, os negócios receptores conseguiram implementar questões mais voltadas aos aspectos socioambientais, como modelo C e mensuração de impacto e indicadores socioambientais. Além desses assuntos, também implementaram planejamento estratégico, aspectos financeiros, aspectos de marketing, aspectos de recursos humanos, aspectos comerciais, aspectos jurídicos e contábeis, comunicação/*storytelling*, gestão de processos, programa de desenvolvimento de fornecedores, *e-commerce,* lançamento e modificação de produtos/serviços e *design thinking*.

Quarto, notou-se que algumas atividades presentes na empresa facilitaram esse processo de implementação, como o uso de tecnologia para o melhor gerenciamento de informações, o trabalho em equipe, a qualificação dos colaboradores, as capacitações e treinamentos, a gestão de projetos/processos, as reuniões contínuas, o compartilhamento de informações e a escuta ativa aos colaboradores, corroborando, portanto, pesquisas já existentes (BAILEY; WARWICK, 2013; KWON, 2013; CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013). Embora tenham apresentado algumas ações voltadas ao gerenciamento do conhecimento, a maioria dos negócios investigados ainda não possui algo sistematizado, ou seja, muitos dos processos de gestão de conhecimento ainda são informais, indo ao encontro dos resultados provenientes da pesquisa de Granados, Mohamed e Hlupic (2017).

Quinto, de acordo com os dados analisados, contingências externas, como o da pandemia, podem dificultar o processo de implementação, como aconteceu nos negócios do Ciclo II. No entanto, para lidar com essas situações, notou-se a importância de se ter um acompanhamento mais próximo do intermediário e de serem resilientes e adaptáveis.

Sexto e último, observou-se que algumas ações podem ser implementadas a curto prazo, porém a maior parte delas só conseguem ser operacionalizadas em médio a longo prazo, ultrapassando o prazo do ciclo. Isso aconteceu com frequência devido à necessidade de obtenção de recursos e, também, por serem projetos que necessitam de um tempo maior de implementação.

Quanto à **fase de armazenamento**, no estudo realizado apresentou-se como uma etapa exclusiva dos negócios receptores e consistiu especialmente em identificar ferramentas utilizadas pelos negócios a fim de preservar o conhecimento adquirido durante o processo. Observou-se, primeiramente, que não ocorreu em um momento específico, mas em diversos momentos a partir da distribuição do conhecimento, como após os encontros, após o processo de aceitação ou até mesmo após a implementação.

Segundo, no Ciclo I o intermediário não possibilitou meios que pudessem facilitar o armazenamento do conhecimento sistematizado para consulta posterior por parte dos negócios, porém, já no Ciclo II foi oferecida uma plataforma e e-mails para melhorar a usabilidade e proteção das informações. Com isso, essa pesquisa sugere a importância do intermediário e/ou parceiros-fonte organizarem o conhecimento em uma plataforma para que os negócios receptores possam ter acesso posteriormente, que de forma subjacente poderá facilitar o armazenamento e proteção.

Terceiro, notou-se que três dos negócios investigados declararam não terem utilizado algum mecanismo de armazenamento, já cinco usaram o *google drive* corporativo da empresa em que todos tinham acesso ao material disponibilizado e, por fim, dois valeram-se de outros meios, como biblioteca digital e pasta física/notebook. Portanto, a maioria dos negócios investigados utilizou alguma ferramenta para preservar o conhecimento adquirido no programa, o que se mostrou importante para acessá-los posteriormente, logo, indo ao encontro dos estudos de Yahya (2016) e Kwan e Cheung (2006).

Com isso, essa pesquisa avançou no sentido de indicar que a fase de armazenamento não acontece de forma concomitante a fase de *feedback* final, como sugerido no modelo teórico, indicou ainda que acontece em diversos momentos desde a fase de distribuição, e por fim, apontou a importância do papel dos parceiros-fonte e/ou do intermediário em facilitar esse armazenamento.

Na fase de **feedback final** ocorre a aplicação de um questionário formal ao final do ciclo pelo intermediário aos negócios receptores, sendo melhor aplicado de forma *online* com auxílio de plataformas. Os dados indicam que é uma etapa que geralmente acontece somente após a finalização do programa de aceleração, findando o processo de TCI. De acordo com os dados analisados, representa uma etapa importante para avaliação do programa e do conhecimento distribuído como um todo, pois a partir dessa avaliação, o intermediário pode ter a percepção do que pode vir a mudar/evoluir em ciclos posteriores, conforme já sinalizado na literatura por Liyanage et al. (2009) e Burmeister et al. (2015).

Quanto à **fase de acompanhamento**, essa consistiu especialmente na assistência do intermediário e de alguns parceiros-fonte aos negócios receptores. Em relação aos achados dessa fase, primeiramente, observou-se que ela também não aconteceu em um momento específico, se sucedeu desde a seleção dos receptores perdurando todo o processo de TCI.

Segundo, o acompanhamento ocorreu por meio de supervisão de indicadores sociais, ambientais e econômicos, e também por meio de questões contábeis e jurídicas e demandas pontuais enviadas pelos negócio. Geralmente, acontecia por meio de e-mails, grupos no

WhatsApp, reuniões de forma remota, mostrando o uso de vários canais nessa fase. Notou-se ainda que o acompanhamento dos parceiros-fonte não era tão frequente e nem tão próxima do receptor, sendo realizado com base em questões mais específicas enviadas pelos negócios, já com o intermediário, ele ocorria de forma mais próxima e com acompanhamento mais frequente, inclusive utilizando os indicadores.

Terceiro, identificou-se, a partir dos dados levantados, que situações contingenciais relacionadas a fatores externos, como no caso da pandemia pode levar o intermediário a acompanhar com mais frequência os negócios receptores. Assim, esse estudo, avançou na literatura ao sugerir essa nova fase, uma vez que ela não consta no modelo teórico inicialmente proposto. É uma fase significativa, pois é a partir dela que o intermediário consegue acompanhar todo o processo e possibilitar que a TCI aconteça por completo a partir de cobranças por resultados sociais, ambientais e econômicos.

Quanto ao **resultado do processo de TCI,** observou-se que a transferência potencialização o valor social, ambiental e econômico dos negócios, uma vez que, em sua maioria, eles conseguiram adquirir, assimilar e aplicar os conhecimentos repassados. O conhecimento permitiu que os negócios se tornassem mais autossuficientes, seguros de quem eram e porque estavam ali, de buscar se envolver em projetos maiores e de implantar melhorias que não só refletissem no âmbito interno organizacional, mas também no campo externo especialmente para as pessoas da região e comunidades.

Cabe ainda destacar que a transferência não foi somente efetiva pela capacitação promovida no programa de aceleração, mas por tudo que foi proporcionado, atribuindo a um conjunto de fatores como o acesso a investimentos, os apoios jurídicos e contábeis, as mentorias, a participação em feiras, as conexões, as rodas de conversas, o acesso a redes, o acompanhamento após a finalização do programa e tantos outros benefícios que foram proporcionados.

Além desses achados, observou-se elementos que possivelmente se diferenciam de um processo de TCI voltado para empresas tradicionais, tais como i) motivação inicial ser a geração de impacto socioambiental; ii) seleção dos atores envolvidos alinhados aos aspectos socioambientais; iii) conhecimento alinhado ao contexto socioambiental; iv) maior aplicabilidade de questões voltadas aos aspectos socioambientais, como Modelo C, mensuração de impacto e indicadores socioambientais; e v) monitoramento e supervisionamento de indicadores sociais, ambientais e econômicos. Com isso, as fases que apresentaram maiores mudanças por envolver os NI foram: geração e identificação, conscientização, distribuição, implementação e acompanhamento.

Ao considerar a análise geral dos atores investigados na pesquisa, os dados confirmam parcialmente a suposição teórica 1, uma vez que não foram identificadas oito fases, mas dez. Dessa forma, pode-se observar o avanço em alguns pontos descritos na literatura conduzindo a formulação da proposição 1 desse estudo.

Proposição 1: *O processo de TCI no contexto dos NI se dá a partir da execução de dez fases: geração/identificação, conscientização, codificação, distribuição, feedback interativo, aceitação, implementação, feedback final, armazenamento e acompanhamento), semelhantes às dos negócios tradicionais, mas que pode divergir no que diz respeito a elementos socioambientais e atividades que compõem essas fases.*

6.2 O PAPEL DO INTERMEDIÁRIO NO PROCESSO

O estudo demonstrou que o intermediário desempenhou relevante papel nesse processo. Primeiro que foi a partir dele, que o processo se iniciou, logo, sem o intermediário não haveria a TCI. Esse argumento contraria o estudo de Lindkvist et al. (2018) ao qual indica que os intermediários são frequentemente ausentes nas fases iniciais de planejamento do projeto, sendo mais presentes em fases de implementação. Segundo, que foi a partir dele que tanto os negócios receptores quanto os parceiros-fonte foram selecionados e conseguiram se conectar. Tal entendimento vai ao encontro de Lindkvist et al. (2018), pois destacaram que o intermediário facilita a comunicação entre as partes interessadas.

Terceiro, ele conseguiu coletar informações importantes dos negócios receptores e repassar aos parceiros-fonte, especialmente na fase de codificação, para que as necessidades desses negócios fossem atendidas. Portanto, desempenhou um papel fundamental na reunião de vários parceiros com diferentes bases de conhecimento e na reunião de vários negócios receptores com diferentes necessidades. Quarto, ele organizou todo o processo de TCI, ajudando, como também escolhendo os melhores canais, aplicando *feedbacks*, realizando mudanças quando necessárias, conectando os negócios com outros parceiros, organizando feiras, laboratórios, jornadas e rodas de conexão, logo proporcionou diversas frentes para que o conhecimento chegasse até os negócios receptores.

Quinto, ele fez todo o acompanhamento próximo, verificando os resultados que estavam sendo alcançados e observando as necessidades do negócio ao longo do processo. Esses apontamentos vão ao encontro dos resultados da pesquisa de Parker e Hine (2013) ao sugerirem

que o papel do intermediário ultrapassa o de simplesmente facilitador do processo, uma vez que ele afeta a capacidade de aprendizagem, os relacionamentos e os canais de comunicação.

Portanto, a partir de tais considerações, sugere-se que o intermediário não é um coadjuvante no processo, pelo contrário, pode ter papel central para o desenvolvimento da transferência, tendo em vista que as entrevistas e documentos indicaram que o intermediário assumiu várias funções, como a de organizador, facilitador e transferidor de conhecimento. Além disso, teve um papel importante em todas as fases do processo, sendo o facilitador do fluxo de conhecimento, fazendo com que esse conhecimento se difundisse e proliferasse durante o processo, corroborando Li e Wei (2018).

Assim, os dados indicam que a participação ativa do intermediário permitiu que a TCI ocorresse de forma mais estruturada, explícita e sistematizada, embora não engessada. Com isso, a partir de todas essas funções, o intermediário aprendeu e, também, gerou valor interno para si, o que oportunizou o desenvolvimento de outros ciclos de aceleração e, consequentemente, de outros processos de TCI. Esse argumento corroborou Li e Wei (2018) ao identificarem que o papel dos intermediários pode melhorar a eficiência da TCI. Portanto, uma nova proposição pode ser formulada, uma vez que esses achados não haviam sido revelados nas suposições teóricas (Seção 2.6):

Proposição 2: *O intermediário desempenha relevante papel no processo de TCI no contexto dos NI, uma vez que é a partir dele que os parceiros são selecionados, que as necessidades dos negócios são atendidas e que os canais de distribuição são escolhidos.*

6.3 FLUXO DO PROCESSO DE TCI

A partir da análise do fluxo do processo de TCI, três principais achados podem ser apresentados. O primeiro diz respeito a não linearidade do processo, pois embora ele seja apresentado de forma sequencial, algumas fases se sobrepõem uma as outras e com momentos de recursividade (idas e vindas), assim como ocorreram situações em não houve a finalização de uma etapa para que a seguinte fosse iniciada. Além disso, em alguns momentos, houve a necessidade de voltar a fases anteriores para remodelar e/ou aplicar mudanças, conforme sinalizado na literatura (CHEN; DUAN; EDWARDS, 2006; KWAN; CHEUNG, 2006; FRANK; RIBEIRO, 2014).

Os dados ainda indicam que quanto maior forem as contingências externas, crises ou outros fatores que não são possíveis de controle, maiores chances de acontecer as sobreposições

e os momentos de recursividade. Com isso, devido ao retorno às fases anteriores, bem como sobreposições, adaptações e alterações durante as fases sucedidas do processo, esses fatores levaram a importância da flexibilidade, dinamicidade e interatividade entre as fases.

Segundo, embora as funções e os papeis entre os atores envolvidos estivessem estabelecidos, o fluxo do conhecimento percorreu todos eles, sendo que todos aprenderam e de alguma forma também ensinaram. Ao entrar em detalhes sobre essa questão, o intermediário, por exemplo, a cada ciclo aprendeu com as experiências, convívios e relacionamentos com os parceiros-fonte e os negócios receptores, e, portanto, apresentou indícios de que melhorou e implantou mudanças a partir desses aprendizados. Os parceiros-fonte também encontraram-se em constante aprendizado, seja nos relacionamentos com os outros atores, mas também com o próprio processo de ensinar que perpassa pela aprendizagem. Por fim, os negócios receptores também aprenderam, pois todo o processo foi realizado para que eles pudessem sair mais capacitados a gerirem melhor os seus negócios, e consequentemente, gerassem maior impacto socioambiental.

Observou-se também que todos de algum modo ensinaram algo. Por exemplo, o intermediário passou conhecimento aos parceiros-fonte sobre o contexto e sobre os próprios negócios receptores. Além disso, ao se relacionar com os negócios, também passou orientações e conhecimento agregado a eles, inclusive, quando os negócios tinham dúvidas a respeito de gestão, ou questões socioambientais, procuravam o intermediário, que assim fazia o assessoramento ou encaminhava a algum especialista para ajudá-los. Já os parceiros-fonte, ensinaram a todo momento, principalmente a passarem técnicas de gestão e suas experiências aos negócios aceleradores.

Por fim, os negócios receptores também repassaram conhecimento aos outros atores. Como ainda é um campo pouco explorado, o contato com esse perfil de organização, se torna um completo momento de aprendizado seja sobre os seus desafios, as suas demandas e a sua forma de pensar e agir. Então, esses negócios ensinaram ao intermediário, ensinaram aos parceiros-fonte, como também aos outros próprios negócios acelerados. Com isso, chegou-se à conclusão de que houve uma TCI bilateral em que todos os envolvidos aprendem e ensinam, embora tenham as suas funções predominantes. Portanto, de fato, foi possível observar que os atores foram afetados pelas experiências uns dos outros, como sinalizado na literatura por Argote e Ingram (2000).

Dessa forma, uma terceira proposição foi delineada com a intenção de agrupar os principais achados relativos ao fluxo do processo de TCI envolvendo os NI:

Proposição 3: *O processo de TCI no contexto dos NI pode ocorrer a partir de um modelo não sequencial em que algumas fases se sobrepõem uma as outras e com momentos de recursividade (idas e vindas). Dessa forma, embora os atores envolvidos tenham as suas funções estabelecidas como fonte, intermediário e receptor, o fluxo do conhecimento percorre por todos os envolvidos, sendo que todos aprendem e de alguma forma também ensinam.*

6.4 OS FATORES DETERMINANTES NO PROCESSO DE TCI

A partir da análise descritiva, foi possível perceber os fatores determinantes ao longo do processo de TCI. A seguir foram expostas as principais considerações e articulações com a literatura. Os fatores determinantes exclusivos da fonte foram: i) motivação para ensinar; ii) tipo de conhecimento; iii) canais de transferência; e iv) capacidade de ensino.

O fator **motivação para ensinar** foi citado por todos os parceiros-fonte de quatro formas: na preparação de um material de qualidade e de dinâmicas apresentadas no intento de realizar um bom trabalho para os negócios receptores; no engajamento em um projeto com propósito de impacto socioambiental; na não-intencionalidade em participarem visando o lucro; na abertura a aprendizagem, ou seja, os parceiros-fonte apresentavam uma escuta ativa, estando flexíveis e preocupados com as necessidades dos negócios receptores. Todas essas são motivações intrínsecas que partem internamente dos próprios parceiros. Não se identificou motivações extrínsecas, àquelas estimuladas por terceiros. Portanto, a partir desses achados, foi possível destacar especialmente que ao se tratar de TCI envolvendo NI, é preferível que a motivação dos parceiros-fonte surja de um propósito socioambiental e da não intencionalidade em participar visando somente o lucro.

O fator **tipo de conhecimento** também foi evidenciado ao se constatar que todos os parceiros-fonte repassaram conhecimentos tácitos e explícitos aos negócios acelerados. Essas conversões se manifestaram como fator determinante ao representarem o intuito de facilitar a compreensão e o repasse desse conhecimento, corroborando o estudo de Nonaka e Takeuchi (1995).

O fator **canais de transferência** foi citado por todos os atores como determinante na efetividade da distribuição do conhecimento. A maior parte dos canais foram escolhidos pelos parceiros-fonte, pois tinham autonomia para definir os melhores meios para que a distribuição de conhecimento chegasse até os negócios acelerados.

Os dados evidenciaram que, independentemente do formato online ou presencial, os canais mais utilizados foram apresentações/palestras, aulas tradicionais com uso de slides,

diálogos e reuniões, os quais possibilitaram trocas de experiências, retirada de dúvidas, atividades práticas em grupos e individual, dinâmicas, ferramentas, manuais, exercícios, rodas de conversa e jogos, corroborando resultados provenientes da literatura (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008).

Notou-se que o canal escolhido pode facilitar a interação e o envolvimento dos participantes. O canal expositivo, embora seja o mais utilizado, é preciso ser acompanhado de outros canais para que possibilite mais discussões e interações. Por isso, todos os parceiros-fonte investigados, mesmo nos encontros de formato *online,* utilizaram de atividades práticas e dinâmicas, a fim de os empreendedores poderem melhor absorver o conhecimento e possibilitar maior interação.

A partir dos dados analisados, sugere-se que tanto o formato *online* quanto o presencial apresentam pontos negativos, quanto positivos. No formato presencial, o ponto positivo consistiu na possibilidade de maior interação, enquanto o ponto negativo foi relativo à participação de menos parceiros. No formato *online*, os pontos positivos podem ser sintetizados em mais eficiência pela redução nos custos de logística e tempo de deslocamento; maior absorção do conteúdo em si, pela distribuição mais espaçada dos módulos ao longo do ano; e compatibilização das agendas, pois oportunizou os empreendedores se conectarem, de vários pontos da Amazônia a parceiros em todo o Brasil. Os pontos negativos permearam a redução da interação entre os empreendedores; cansaço por parte dos empreendedores em ficarem presos em uma tela de notebook/celular; e a dificuldade de alguns empreendedores com os recursos tecnológicos e o acesso à internet.

Cabe destacar que todos os negócios receptores relataram algum incômodo quanto ao formato *online*, mas entenderam que essa forma foi escolhida devido a uma questão contingencial e de saúde pública. Com isso, os dados sugerem a utilização do formato híbrido, utilizando-se tanto do *online* quanto do presencial para distribuição do conhecimento.

Constatou-se também a utilização de uma diversidade de canais, sendo observado como um ponto positivo, pois possibilitou que os negócios receptores tivessem acesso ao conhecimento por meio de diferentes metodologias. Esse achado vai ao encontro dos resultados de Albino, Garavelli e Schiuma (1999) ao relatarem que uma quantidade diversa de canais facilita a mensagem chegar a um maior número de pessoas. Em compensação, Attar e Shalon (2004) já destacou que é preciso haver um equilíbrio no uso desses canais para não sobrecarregar o receptor.

O **fator capacidade de ensino** se manifestou no processo de diferentes formas a partir do interesse dos parceiros-fonte em: estarem sempre evoluindo em termos de estudos e

experiências; procurarem meios de serem referência tanto no campo de impacto socioambiental, quanto nos temas que são destinados a contribuir; disporem de capacidade técnica, intelectual e domínio do assunto; saberem passar e facilitar a TCI; estarem abertos a escutar e a aprender; e terem sensibilidade ao ensinar. Portanto, a partir desse estudo, identificou-se que a capacidade de ensino se mostrou fator determinante por ser a partir dela que os parceiros-fonte utilizando de suas competências souberam escolher o tipo de conhecimento, bem como o melhor canal para repassar o conhecimento aos negócios receptores. Observou-se ainda que esse fator não está somente relacionado a capacidade intelectual da fonte, mas na forma como o conhecimento e a sua distribuição é conduzida.

Os fatores únicos ou exclusivos do receptor incluem a i) motivação para aprender; ii) capacidade de absorção; e iii) ambiguidade causal.

O fator **motivação para aprender** se manifestou nos negócios receptores a partir das motivações intrínsecas e extrínsecas com o foco de manter o estímulo durante a jornada. Os indícios mostraram como motivações extrínsecas: o intermediário estimular a interação entre os atores envolvidos; os parceiros-fonte terem uma capacitação alinhada ao propósito do programa, o intermediário dispor de outros apoios além da capacitação, como apoio financeiro, comercial e estratégico; o conteúdo estar alinhado às necessidades dos negócios receptores, e os parceiros-fonte apresentarem uma linguagem compartilhada e visão colaborativa. Essas motivações extrínsecas implicam na importância da atuação do intermediário e dos parceiros-fonte em criarem estratégias que auxiliem na motivação dos negócios receptores.

Já as motivações intrínsecas foram: a abertura e capacidade de aprendizagem presente nos negócios receptores e a visualização da necessidade constante de aprendizagem e busca por informações, para se manterem atualizados e competitivos. As motivações intrínsecas corroboram Narteh (2008) que menciona que o sucesso da TCI depende inclusive da atuação do receptor, uma vez que se ele não está disposto a aprender, possivelmente os resultados podem se tornar limitados.

Constatou-se alguns casos específicos em que negócios receptores, especialmente os do Ciclo I, não estavam tão engajados por conhecerem o assunto trabalhado. Porém essa realidade mudou com os negócios do Ciclo II, a partir do momento em que eles puderam escolher os assuntos aos quais iriam participar. Portanto, esse achado aponta a importância de nivelar os temas, a partir das necessidades dos negócios, e de não engessarem os assuntos das capacitações disponíveis.

Dessa forma, esse estudo avança no sentido se sugerir que essa motivação precisa ser estimulada de forma externa durante todo o processo, mas que também precisa emergir de

forma interna pelos próprios negócios acelerados. Logo, cabe também aos envolvidos, seja o intermediário, como os parceiros-fonte a estabelecerem estratégias capazes de incentivar essa motivação.

Em relação ao fator **capacidade de absorção,** os indícios demonstraram que os negócios receptores não tiveram tantas dificuldades aparentes acerca de adquirir e assimilar o conhecimento distribuído, especialmente devido ao conhecimento prévio que detinham e por serem pessoas qualificadas com uma certa experiência prévia na área de empreendedorismo. Tal resultado corrobora o estudo de Iyengar, Sweeney e Montealegre (2015) uma vez que sinalizaram que a capacidade de absorção geralmente é atrelada ao conhecimento prévio da fonte.

Além disso, os dados sinalizaram que o formato *online* pode reduzir a assimilação do conhecimento, por ser menos interativo, por ter mais distrações e pelo próprio cansaço do momento. Logo, observou-se que a forma como a distribuição do conhecimento é conduzida pode interferir na capacidade de absorção dos receptores, conforme já apontado por Kwan e Cheung (2006).

Constatou-se algumas dificuldades dos negócios em absorverem o conhecimento: gestão centralizada nas mãos dos sócios; poucos colaboradores disponíveis; acesso a muitas informações em um curto espaço de tempo; a rotina do dia a dia e; projetos de longo prazo que demandam mais tempo e acesso a recursos. Dentre esses aspectos, Hasnain e Jasimuddin (2012) já havia apontado em sua pesquisa que a quantidade e a qualidade de colaboradores disponíveis em uma organização pode ser um aspecto dificultador para a capacidade de absorção em uma TCI.

Nesse sentido, Identificou-se alguns pontos que podem melhorar a capacidade de absorção, como: acompanhamento de um mentor, adaptação do conteúdo às necessidades do negócio, acompanhamento e presença do intermediário, disposição de parceiros-fonte a alinhar-se ao propósito do negócio, acesso a linguagem mais acessível e inclusiva, criação de comissão de conselheiros junto à comunidade e/ou aos *stakeholders* em prol de possibilitar o compartilhamento de conhecimento, combinação de conteúdos a vivências e atividades práticas, e uso de metodologias que permitam trocas entre os negócios receptores.

Quanto ao fator **ambiguidade causal**, não se manifestou de forma tão contundente. Somente três negócios apresentaram incerteza e dubiedade de como o conhecimento seria colocado em prática. A partir desse achado, os resultados demostraram que a presença de parceiros-fonte e profissionais qualificados, assim como o acompanhamento frequente tanto dos parceiros-fonte, como de intermediários ou mentores, contribui para redução desse aspecto.

Os fatores determinantes relacionais foram: i) seleção; ii) ajuste cultural; iii) interação; iv) confiança; v) contexto organizacional; vi) comunicação; vii) tempo; viii) flexibilidade.

Quanto à **seleção**, os dados empíricos demonstraram que a triagem na seleção pode ser melhorada, no sentido de nivelar os negócios para estarem, pelo menos, em estágios similares. No entanto, também foi ressaltando que ter negócios em níveis diferentes pode levar a maior aprendizagem e momentos de troca.

Constatou-se que ter como critério de seleção o propósito em comum, pode reduzir a disparidade no que diz respeito aos diferentes estágios dos negócios. Tal achado corrobora os entendimentos de Kwan e Cheung (2006), pois de acordo com esses autores, os atores envolvidos no processo tendem a buscar parceiros que possuem características e valores em comum, evitando, portanto, relacionamentos conflituosos.

Verificou-se que o fato de o processo de seleção dos negócios receptores ter sido realizado com critérios pré-definidos e com toda uma sistemática fez toda a diferença na composição do grupo, no sentido de ter uma melhor interação, alinhamento na comunicação e maior motivação em aprender. Esse resultado vai ao encontro dos achados identificados por Narteh (2008) ao sinalizar que a seleção deve ser realizada de forma estratégica e não de forma fortuita e emergencial, pois definir parceiros de forma aleatória pode colocar em risco o processo de TCI.

Além disso, uma análise criteriosa quanto à escolha dos parceiros-fonte, levando-se em consideração a capacidade intelectual e de ensino, o domínio do assunto ser tratado e a preocupação com o impacto socioambiental demonstraram ser relevante para o processo de TCI, sinalizando a importância do alinhamento em termos de propósito entre os três atores.

Quanto ao fator **ajuste cultural**, os dados empíricos demonstraram que houve uma adequação cultural dos parceiros-fonte e dos negócios receptores por serem de diferentes regiões. Esse ajuste influenciou os parceiros-fonte na forma como construíram o material e na forma de reportar esse conhecimento. Por exemplo, evitaram o uso de termos em inglês e jargões; utilizaram uma linguagem mais acessível, simples e aberta; tiveram uma escuta ativa; aplicaram exemplos e referências próximos a realidade dos negócios receptores e estudaram o perfil, a cultura, os valores e as crenças desses negócios.

Portanto, sugere-se que essa questão cultural pode não atrapalhar quando se há preocupação dos parceiros-fonte e intermediários em estudarem e pesquisarem sobre a cultura de quem irá receber o conhecimento, uma vez que sem esse cuidado, pode-se resultar em problemas de comunicação e interação, interferindo de forma negativa no processo de TCI, conforme já previsto por Attar e Shaalon (2004) e Narteh (2008).

Quanto ao fator **interação, c**onstatou-se que o formato *online* pode reduzir a interação e o engajamento, sendo assim, um desafio, pois é um formato que pode limitar as vivências e as imersões.

No entanto, independente do formato presencial ou digital, os participantes destacaram pontos importantes que foram utilizados no processo de TCI para manter a interação, como: ter uma escuta ativa; possibilitar que os negócios receptores contem suas histórias; manter um nível de informalidade; conversar sobre questões aleatórias além do tema trabalhado; conceder uma assistência mais frequente aos negócios; dialogar de forma mais profunda; possibilitar espaços de trocas e de desconstrução; utilizar uma linguagem acessível; trabalhar com conteúdo de absorção mais rápida; utilizar tanto conversas individuais como coletivas mediadas; tornar o empreendedor o protagonista do momento; e ter turmas menores com maior democraticidade, abertura para trocas, maior disponibilidade, foco nas pessoas e nas necessidades dos negócios.

Em relação à democraticidade, Urban e Gaffurini (2018) já haviam destacado a importância desse elemento nas relações envolvendo os NI. Identificou-se também que possibilitar outras atividades, além das capacitações, aumentam a interação. Além disso, observou-se que a interação não deve acontecer somente entre um parceiro ou outro, mas entre todos os atores envolvidos, para que possam ter uma sinergia coletiva durante o processo de transferência.

Portanto, a partir dos achados, sugere-se: que a interação depende do formato e dos canais de distribuição utilizados durante o processo; que a utilização de uma série de estratégias pode elevar a interação; que se deve implementar outras atividades além das capacitações, como feiras e eventos pois são meio de possibilitar maior conexão; e por fim, que a interação deve envolver todos os atores participantes do processo.

Quanto ao fator **confiança**, os dados empíricos mostraram que sem confiança, os negócios não se abrem, dificultando a interação e a comunicação, corroborando os resultado de Narteh (2008). A criação de intimidade possibilitada nos encontros presenciais permitiu aos negócios se sentissem à vontade e confiantes para exporem diversos assuntos, inclusive financeiros e desafios da rotina, que normalmente, são temas mais complexos de serem tocados. Logo, a presente pesquisa aponta que usar da pessoalidade pode gerar confiança e consequentemente reduzir o engessamento dos encontros. Esse resultado corroborou os entendimentos de Mirvis et al. (2016), uma vez que verificaram a importância do desenvolvimento de laços mais fortes e de proximidade.

Constatou-se alguns meios utilizados para gerar confiança entre os atores, especialmente aos negócios receptores: escuta ativa, interação constante, comunicação fluida, cuidado e

preocupação, respeito pelo conhecimento prévio e pelas dificuldades que esses negócios já passaram, criação de um ambiente propício, uso de brincadeiras e dinâmicas, contato presencial e transparência durante todo o processo. Essas ações, além de gerarem confiança, reduzem o comportamento oportunista. Inclusive, a respeito disso, não se identificou esse tipo de comportamento entre os atores envolvidos, pelo contrário, observou-se um caráter mais colaborativo, linguagem compartilhada e uma comunicação mais aberta. Portanto, com base nesses achados, a confiança pode ser considerada um pilar que sustenta o processo de TCI, conforme sinalizado na literatura (KOLK; LENFANT, 2015; SANZO et al., 2015).

Quanto ao fator **contexto organizacional**, constatou-se que o fato de o programa ser na região da Amazônia e os negócios terem conexão com esse contexto, contribuiu positivamente para o desenvolvimento do processo. Os parceiros-fonte tiveram que pesquisar sobre essa região e sobre os negócios receptores, pois de acordo com os entrevistados era um contexto dentro de uma realidade diferente daquela a que os parceiros estavam acostumados e que ainda não haviam vivenciado. Devido a essa questão, listaram que para lidar com esse contexto era preciso dispor de uma escuta apurada, ter maior sensibilidade, se colocar na função de facilitador, e não somente de transmissor do conhecimento, entender as características do território, entender o cheiro, sentir o gosto e o calor do ambiente para se colocar no lugar deles e passar o melhor em termos de conteúdo, experiências e vivências.

Embora alguns parceiros-fonte tenham apresentado mais facilidade em relação ao contexto por já terem vivenciado a experiência de trabalhar com NI da Amazônia, todos os investigados sinalizaram que mergulharam nesse contexto, a fim de reduzir o distanciamento e de também poder melhor ajudar os negócios receptores. Portanto, sugere-se, a partir dos achados, a importância dos envolvidos se conectarem de forma mais informal e descentralizada com o contexto no qual o processo de TCI está acontecendo para obter melhores resultados.

Quanto ao fator **comunicação**, os dados empíricos demonstraram que a comunicação foi fluida e sem ruído durante a distribuição e acompanhamento dos negócios. Para que isso acontecesse, os parceiros-fonte e o intermediário utilizaram linguagem acessível, transparente, colaborativa, democrática e empática; interações; conhecimento prévio sobre os negócios; metodologias e o interesse dos envolvidos.

Em relação à transparência e o caráter colaborativo e democrático, Urban e Gaffurini (2018), Defourny e Nyssens (2006) e Marín, Betancur e Aguilar (2016) já haviam abordado esses elementos como importantes para uma comunicação efetiva em relações envolvendo NI.

Cabe ainda destacar que com o formato presencial, a comunicação se mostrou espontânea com menos impasses. No entanto, no formato remoto, nem todos os

empreendedores conseguiram participar, devido à conexão com a internet. Dessa forma, esse foi um aspecto que realmente dificultou a comunicação. Portanto, sugere-se que todos os atores contribuíram para melhor efetividade da comunicação, seja o intermediário mediando essas relações, seja os parceiros-fonte tentando criar estratégias para alcançar esses negócios, como os próprios negócios receptores em estarem motivados e abertos para essa conexão (LI; PING, 2006; SUN et al., 2016).

Quanto ao fator **tempo**, os dados empíricos demonstram que o tempo geral do programa, apresentou uma duração considerável, pois menos de seis meses seria pouco para introduzir mudanças na rotina dos negócios, e mais que isso, se tornaria cansativo. Dessa forma, o resultado da presente pesquisa não corroborou os estudos de Davenport e Prusak (2003) e Attar e Shaalon (2004), ao destacarem que quanto mais tempo melhores são os resultados, No entanto, de acordo com os participantes do estudo um tempo muito duradouro pode comprometer a motivação bem como a implementação dos resultados.

Além disso, a partir dos dados, esse estudo avança ao constatar que é preciso respeitar não somente o tempo dos negócios receptores, para que possam desempenhar suas demais atividades na rotina do dia a dia, mas também fornecer um espaço para os negócios absorverem o conteúdo. Por isso, a relevância de ter um intervalo entre um encontro e outro para que tenham tempo de refletirem, assimilarem e incorporarem o conhecimento.

Quanto ao fator **flexibilidade**, de imediato, é possível destacar que esse fator foi considerado um achado relevante, por não ter sido identificado anteriormente na literatura revisada. os dados empíricos revelaram que em alguns momentos todos tiveram que improvisar e se adaptarem ao tempo e ao contexto. Observou-se especificamente em relação ao intermediário, o quanto precisou ser flexível para que o processo de transferência fosse efetivo, principalmente se tratando do ciclo II, o qual aconteceu no período de pandemia, levando a mudanças em toda a programação. Mesmo com as adaptações realizadas, algumas não funcionaram e sendo preciso remodelá-las ao longo do processo.

Portanto, ficou demonstrada a importância da flexibilidade dos atores envolvidos para que haja maior fluidez e menos burocracia no processo de TCI. Essa flexibilidade se relaciona a necessidade de adaptações oriundas da ocorrência de improvisos, situações contingenciais e questões de *feedbacks* gerados pelos participantes.

A partir dessas considerações, os achados corroboraram parcialmente a suposição teórica 2 delimitada na seção 2.6, pois houve a inclusão de um novo fator determinante relacional, a flexibilidade, na suposição e a identificação da importância do desenvolvimento desses fatores não ignorarem os aspectos socioambientais.

Proposição 4: *Os fatores determinantes exclusivos da fonte (motivação para ensinar; tipo de conhecimento; canais de transferência e capacidade de ensino) e do destinatário (motivação para aprender; capacidade de absorção; e ambiguidade causal) e os fatores relacionais (seleção; ajuste cultural; interação; confiança; contexto organizacional; comunicação; tempo; e flexibilidade) podem interferir de forma positiva no processo de TCI nos NI quando não são ignorados os aspectos socioambientais.*

6.5 OS ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS NO PROCESSO

Quanto às características específicas relativas ao caráter socioambiental no processo de TCI envolvendo NI, a análise dos dados empíricos levantados revelou aspectos como visão colaborativa, gestão democrática e participativa e desenvolvimento de interações e laços fortes; escuta ativa e sensível; alinhamento ao contexto socioambiental; e geração de valor social., como comentado na sequência.

Em relação à **visão colaborativa, gestão democrática e participativa e desenvolvimento de interações e laços fortes,** foi demonstrado em alguns comportamentos, como: no comprometimento mais forte do grupo; na construção conjunta envolvendo todos os atores; na ausência de disputa por interesses econômicos; no envolvimento de todas as partes com um olhar mais sistêmico e sinérgico em busca de objetivos em comuns; no uso de metodologias mais democráticas e participativas; e na interação e trocas frequentes entre os envolvidos. Essas questões revelaram ausência de comportamento oportunistas, uma vez que os atores se mostraram colaborativos durante o processo de TCI.

Em relação à **escuta e comunicação mais humana, ativa e sensível** foi evidenciada na sensibilidade, cuidado, preocupação e empatia do intermediário e dos parceiros-fonte para com os negócios acelerados. Os dados empíricos revelaram que a comunicação deve ser mais fluida e alinhada aos valores e necessidades dos negócios acelerados, utilizando-se de conversas informais, inspiracionais, humanas, próximas, com interações frequentes e com menos cobranças em termos de metas financeiras, porém com mais exigências quanto às questões sociais. Assim, esse estudo avança ao demonstrar que a diferença está na forma de abordagem, na conversa e na abertura com esses negócios, havendo uma humanização inclusive nas exigências.

Com isso, sugere-se que, quando questões socioambientais estão envolvidas no processo, não é só oferecer apoio e distribuir conhecimento, é importante haver sensibilidade,

escuta apurada e comunicação humanizada. Esses resultados confirmam os entendimentos de Marín, Betancur e Aguilar (2016), pois esses autores destacaram a relevância da interação social participativa aberta baseada em *feedback*, discurso e diálogo sensível no contexto dos NI.

Em relação ao **alinhamento aos valores socioambientais**, os dados empíricos evidenciaram a importância do olhar socioambiental durante o andamento do processo, principalmente nos seguintes aspectos: i) motivação inicial ser a geração de impacto socioambiental; ii) seleção dos atores envolvidos alinhados aos aspectos socioambientais; iii) conhecimento alinhado ao contexto socioambiental; iv) maior aplicabilidade de questões voltadas aos aspectos socioambientais, como Modelo C, mensuração de impacto e indicadores socioambientais; e v) monitoramento e supervisionamento de indicadores sociais, ambientais e econômicos. Com isso, as fases que apresentaram maiores mudanças por envolver os NI foram: geração e identificação, conscientização, distribuição, implementação e acompanhamento. Portanto, de acordo com a literatura, quando se tem valores em comum, a sinergia se torna mais forte e, consequentemente, o engajamento também (JUG, 2020; PARK; HWANG; KIM, 2018). Além disso, sugere-se que durante o processo leve-se em consideração os aspectos que podem potencializar e não comprometer o impacto socioambiental. Assim, o estudo avança ao apontar que o ideal é que durante todo o processo se busque o alinhamento entre o socioambiental e o econômico.

Em relação ao **valor socioambiental gerado**, constatou-se que pode ser o resultado de um processo de TCI envolvendo NI. Para geração desse valor, observou-se a importância de os negócios receptores obterem, além de conhecimento, recursos financeiros, apoio e *network*. Esses ativos se complementam e podem fazer a diferença no resultado desse processo.

No entanto, cabe destacar que a realização do processo vai além desses aspectos, como uma escuta ativa e humanizada, comunicação, valores e conhecimento alinhados à geração de impacto socioambiental, espírito colaborativo, uso efetivo dos fatores determinantes e um processo sistemático, porém flexível. Logo, sugere-se que todos esses aspectos estão interrelacionados, sendo que somente com a junção de pelo menos a maioria deles pode-se fazer a diferença no resultado do processo de TCI envolvendo os NI. Nesse sentido, contribui-se com a literatura ao demonstrar a criação de valor socioambiental para o mercado como resultado do processo de TCI envolvendo NI ainda não abordado nos estudos identificados.

Desse modo, observa-se que os aspectos levantados corroboraram a suposição teórica 3 que estabelece que o processo de TCI no contexto dos NI é efetivo quando há alinhamento dos valores socioambientais, linguagem aberta e sensível e visão colaborativa, gestão democrática e participativa e desenvolvimento de interações e laços mais fortes. Conduzindo assim à

elaboração da quinta proposição desse estudo que abarca ainda a relevância da escuta ativa e a geração e potencialização do valor social:

Proposição 5: *O processo de TCI no contexto dos NI é efetivo quando uma visão colaborativa, gestão democrática e participativa e desenvolvimento de interações e laços fortes; uma escuta e comunicação mais ativa, humana e sensível das partes envolvidas; o alinhamento aos valores socioambientais; e a geração e a potencialização do valor social.*

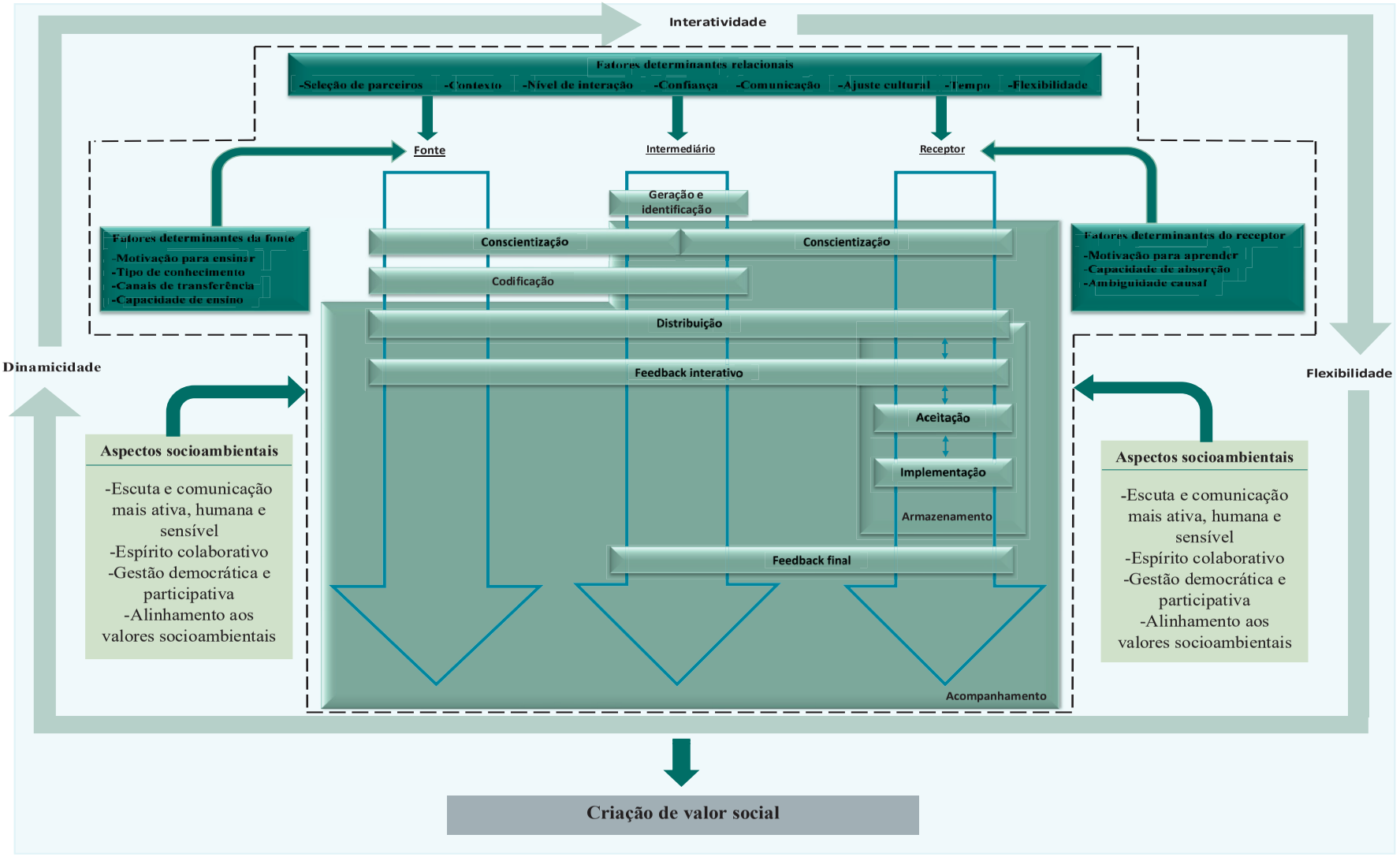
Assim, o processo apresenta elementos que levam em consideração características específicas dos NI, aos quais influenciam tanto as fases quanto os fatores, acreditando-se que sem esses aspectos, a TCI pode apresentar falhas e reduzir a geração de valor social.

6.6 REPRESENTAÇÃO ILUSTRADA NO MODELO PROPOSTO

A TCI pode acontecer em diversas situações, seja no desenvolvimento de uma tecnologia, de um serviço ou de um produto, como na participação em um programa de capacitação/treinamento/mentoria, participação em aceleradoras, incubadoras ou parques tecnológicos, criação de uma empresa ou de uma *joint venture* etc.

No entanto, o modelo desenvolvido na Figura 24 representa o processo de TCI no contexto de uma aceleradora de NI. De acordo com o esse modelo em específico, não há somente dois atores, como estabelecido no modelo teórico, mas três, sendo eles: o intermediário, a fonte e o receptor. O intermediário foi representado no contexto estudado pela aceleradora, a fonte pelos parceiros-fonte da aceleradora e o receptor pelos NI acelerados. Embora cada um tenha sido apresentado pelas suas funções predominantes, é válido ressaltar que de acordo com os resultados todos de algum modo foram um pouco fonte ou receptor, ou seja, tanto ensinaram como aprenderam nesse processo.

FIGURA 24: O PROCESSO DE TCI E SEUS FATORES DETERMINANTES NO CONTEXTO DOS NI



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

A TCI analisada passou por um processo representado por fases, como pode ser observado a partir das três setas delimitadas por cada ator. De acordo com os resultados, dez fases foram delimitadas, diferente do que foi apresentado no modelo teórico inicial que foram oito, sendo elas: geração e identificação, conscientização, codificação, distribuição, feedback interativo, aceitação, implementação, armazenamento, *feedback* final e acompanhamento. Logo, foram acrescentadas a fases de *feedback* interativo e de acompanhamento e separada a fase de *feedback* final da de armazenamento, tendo em vista que essas últimas não aconteceram de forma concomitante como previsto na teoria.

No modelo, o intermediário pode ser o iniciador do processo de transferência, dependendo do contexto. Ele está presente em praticamente todas as fases, uma vez que conecta as fontes com os receptores e acompanha o processo, inclusive após a finalização da aceleração. Assim, ele participa das fases de geração e identificação, acompanhamento, conscientização, codificação, distribuição, *feedback* interativo e final. Já as fontes participam das mesmas fases exceto as de geração e identificação e *feedback* final. Por fim, os receptores participam nas fases de conscientização, distribuição, armazenamento, *feedback* interativo aceitação, implementação e armazenamento e *feedback* final.

Com base no processo ilustrado, alguns pontos podem ser destacados: a fase de armazenamento do conhecimento por parte dos negócios pode se iniciar a partir da distribuição do conhecimento e segue até a finalização do processo; a fase de acompanhamento por parte do intermediário ocorre durante todo o processo, exceto na geração e identificação, e por parte da fonte, se inicia somente após a distribuição do conhecimento, podendo ou não acontecer, de acordo com as necessidades dos negócios; nas fases de distribuição e *feedback* interativos que os três atores se comunicam mais fortemente; por fim, as fases são dinâmicas, flexíveis e interativas, podendo haver recursividade e sobreposições durante o acometimento do processo.

O modelo ainda apresenta no processo 15 fatores determinantes que influenciaram no andamento e na efetividade do processo. Esses fatores foram divididos em exclusivos da fonte (motivação para ensinar, tipo de conhecimento, canais de transferência e capacidade de ensino), exclusivos do receptor (motivação para aprender, capacidade de absorção e ambiguidade causal e os relacionais (seleção; ajuste cultural; interação; confiança; contexto organizacional; comunicação; tempo; e flexibilidade). Além desses fatores, evidenciou-se nas extremidades as características específicas ao envolver os NI, em que esses elementos podem levar ao sucesso e à geração de valor social da transferência, tais como i) espírito colaborativo; ii) escuta e comunicação humana, ativa e sensível; iii) alinhamento aos valores socioambientais; e iv) geração de valor social.

Diante dessas constatações e das proposições formuladas pelo estudo, essa tese defende que o processo de TCI envolvendo NI pode ser conduzido por meio de dez fases e não oito, como delimitado no modelo teórico: fases de geração e identificação, conscientização, codificação, distribuição, *feedback* interativo, aceitação, implementação, armazenamento, *feedback* final e acompanhamento, com possibilidade de retorno entre as fases, contanto com a interferência de fatores determinantes nas diversas etapas do processo e com elementos socioambientais que devem ser aplicados para potencializar o desenvolvimento do processo e maior geração de impacto socioambiental.

Dessa forma, sugere-se que são fases similares a de um processo de transferência conhecimento para negócios tradicionais, porém com suas particularidades no desenvolvimento do processo: i) motivação inicial ser a geração de impacto socioambiental; ii) seleção dos atores envolvidos alinhados aos aspectos socioambientais; iii) conhecimento alinhado ao contexto socioambiental; iv) maior aplicabilidade de questões voltadas aos aspectos socioambientais, como Modelo C, mensuração de impacto e indicadores socioambientais; e v) monitoramento e supervisionamento de indicadores sociais, ambientais e econômicos. Portanto, entende-se que há diferenças ao se transferir conhecimento para os NI, justamente pelas suas características socioambientais, obtendo um caráter mais humanizado durante o processo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa seção destinou-se a apresentar as principais considerações em relação ao desenvolvimento da tese. Com isso, denotou-se: a retomada do problema de pesquisa; os principais resultados com base nos objetivos específicos; as principais contribuições teóricas e empíricas; as limitações do estudo; e as sugestões para pesquisas futuras.

7.1 RETOMADA DO PROBLEMA DE PESQUISA

A proposta da tese de doutorado buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **Analisar como se desenvolve o processo de transferência de conhecimento interorganizacional em negócios de impacto da região da Amazônia Brasileira no contexto de uma aceleradora de impacto**. Esse problema foi desenvolvido com base em referencial teórico, uma vez que ainda não havia estudos e modelos que ilustrassem o processo de TCI envolvendo NI.

Chegou-se a esse entendimento, a partir de uma robusta análise da literatura nacional e internacional a qual identificou-se que não havia entendimento estabelecido se o processo de TCI envolvendo organizações tradicionais poderia ser aplicado no contexto particular dos NI; as pesquisas apresentadas sobre TCI no campo dos NI representavam estudos iniciais voltados para um elemento determinante no processo de transferência, como no caso da comunicação, ou da relação universidade-empresa, sem mencionar ou focar em outras relações, e nenhum deles apresentava um modelo processual de TCI para o contexto dos NI; e, por fim, estudos recentes indicavam a necessidade do desenvolvimento de pesquisas futuras acerca da compreensão da TCI envolvendo tais modelos de negócios.

Para tanto, fundamentado nessa lacuna teórica, elaborou-se 3 suposições teóricas que levavam em consideração o processo de TCI envolvendo NI, seus fatores determinantes e elementos socioambientais.

Assim, para responder ao problema de pesquisa e discutir as suposições teóricas a partir dos dados empíricos, foi desenvolvido um estudo de múltiplos casos no contexto da aceleradora AMAZ de NI atuante na região da AmB. Os principais achados foram organizados de acordo com os objetivos específicos estabelecidos para o estudo.

a) Caracterizar a aceleradora AMAZ na qualidade de contexto estudado da transferência de conhecimento interorganizacional para negócios de impacto

O primeiro objetivo específico dessa pesquisa buscava caracterizar a aceleradora AMAZ voltado para NI da região AmB. Em síntese, a aceleradora de impacto AMAZ busca desenvolver práticas voltadas para o desenvolvimento socioambiental da AmB. É considerado um programa único no Brasil por estar na região Norte e pelo foco nas demandas e realidades regionais da floresta amazônica.

Durante esses cinco anos de atuação, o programa já lançou três chamadas de NI voltados para região da AmB. Cada chamada representou um ciclo de aceleração, sendo que nas duas primeiras cada ciclo contou com a participação de 15 negócios, ou seja, já obteve no seu portfólio 30 negócios acelerados. Entretanto, nessa última contou com seis negócios, porém não foi foco do presente estudo, uma vez que a aceleração ainda se apresentava de forma inicial.

Com foco nos dois primeiros ciclos, cabe destacar que no ciclo de 2019, 81 negócios se inscreveram, enquanto no ciclo de 2020, 211 manifestaram interesse. A aceleradora forneceu durante esses dois ciclos diversos benefícios aos negócios, tais como mentorias individuais; *workshops*; serviços personalizados e sob demanda apoio jurídico, contábil, técnico e de marca; espaço de *coworking*; bolsas de estudos; conexões entre negócios e parceiros estratégicos; e visibilidade. Os negócios mais avançados passaram por *picths* e rodadas de investimentos obtendo a oportunidade de ter acesso a investidores de impacto de forma mais rápida.

Observou-se ainda que a AMAZ possibilitou o estabelecimento de várias relações interorganizacionais entre diferentes atores do ecossistema junto aos NI acelerados. A rede criada pela AMAZ é composta por parceiros, porém nem todos se relacionaram diretamente com os NI, consequentemente nem todos contribuíram efetivamente com conhecimento. Assim, identificou-se que os que mais contribuíram foram os parceiros-fonte que participaram das capacitações e mentorias.

b) Identificar a atuação dos principais atores envolvidos no processo de transferência de conhecimento interorganizacional

O segundo objetivo específico dessa pesquisa buscava identificar a atuação dos principais atores envolvidos no processo de TCI analisado. Com isso, de forma geral, identificou-se que os atores organizacionais envolvidos foram a AMAZ, os parceiros-fonte e os NI acelerados.

Quanto às atuações de cada um, AMAZ foi considerada o ator intermediário dessas relações, em que a partir dos contatos frequentes, tanto transferiu e recebeu conhecimento de modo informal aos envolvidos, como também predominantemente mediou as relações e as ações.

Quanto à atuação dos parceiros-fonte, AMAZ os convidou a participarem predominantemente como fonte do processo de TCI, repassando o seu conhecimento sobre suas áreas de atuação aos NI acelerados. Observou-se que dos seis parceiros analisados, quatro deles participaram dos dois ciclos de aceleração (2019 e 2020), enquanto um participou somente do Ciclo I e um participou somente do Ciclo II (2020). Todos eles possuem natureza privada, ou seja, foram criadas por entidades privadas e atuaram com capacitação, treinamento, investimentos e prestação de serviço aos negócios acelerados.

Quanto à atuação dos NI, AMAZ os selecionou a partir de um processo criterioso ao quais participaram predominantemente como receptores do processo de TCI. Em cada ciclo analisado, 15 negócios foram acelerados, resultando em 30 até o momento. Para entender sobre a experiência a partir da visão desses negócios, dez deles foram escutados, sendo cinco de cada ciclo.

Em síntese, os negócios são micro e pequenas empresas que possuem de três a 16 colaboradores, o mais antigo foi fundado em 2009 e o mais recente em 2019. Em relação à fase de negócio, um está em projeto piloto, três em organização de negócio, dois em tração, um em pré-escala e três em escala. Todos de algum modo estão voltados para conservação da floresta amazônica e comunidades e geração de impacto socioambiental.

c) Descrever o processo de transferência de conhecimento interorganizacional

O terceiro objetivo específico dessa pesquisa buscava descrever o processo de TCI. De forma geral, a partir do estudo, foi possível identificar dez fases: geração e identificação, conscientização, codificação, distribuição, *feedback* interativo, aceitação, implementação, armazenamento, *feedback* final e acompanhamento. Cada fase foi detalhada, sendo apresentada a atuação de cada parceiro e a sua interorganizacionalidade.

Além desses achados, identificou-se elementos que se diferenciam de um processo de TCI voltado para empresas tradicionais, tais como i) motivação inicial ser a geração de impacto socioambiental; ii) seleção dos atores envolvidos alinhados aos aspectos socioambientais; iii) conhecimento alinhado ao contexto socioambiental; iv) maior aplicabilidade de questões voltadas aos aspectos socioambientais, como Modelo C, mensuração de impacto e indicadores

socioambientais; e v) monitoramento e supervisionamento de indicadores sociais, ambientais e econômicos. Com isso, as fases que apresentaram maiores mudanças por envolver os NI foram: geração e identificação, conscientização, distribuição, implementação e acompanhamento.

O fluxo do processo, de acordo com as evidências, demonstrou a sua não linearidade e sinalizou a presença de flexibilidade, dinamicidade e interatividade entre as fases. Foi possível observar tais características, uma vez que houve retorno a fases anteriores, bem como sobreposições, adaptações e alterações durante as fases sucedidas do processo. Identificou-se ainda que em momentos em que houve maior incerteza, o fluxo se mostrou ainda mais dinâmico e com mais sobreposições entre as fases.

d) Descrever os fatores determinantes no processo de transferência de conhecimento interorganizacional

O quarto objetivo específico dessa pesquisa buscava descrever os fatores determinantes no processo de TCI analisado. Os fatores determinantes da fonte foram: i) motivação para ensinar; ii) tipo de conhecimento; iii) canais de transferência; e iv) capacidade de ensino. Os fatores determinantes do receptor foram: i) motivação para aprender; ii) capacidade de absorção; e iii) ambiguidade causal. Os fatores determinantes relacionais foram: i) seleção; ii) ajuste cultural; iii) interação; iv) confiança; v) contexto organizacional; vi) comunicação; vii) tempo; viii) e flexibilidade. Esse último, flexibilidade, foi o único fator identificado no campo além dos apresentados no arcabouço teórico.

Além disso, embora os fatores determinantes sejam exclusivos da fonte, observou-se a relevância da atuação do intermediário para que esses fatores fossem bem desenvolvidos e se tornassem facilitadores no processo de TCI. Portanto, o intermediário, estimulou a motivação para ensinar dos parceiros-fonte, escolheu parceiros alinhados ao propósito do programa que detivessem capacidade de ensino e, além disso, repassou informações importantes acerca dos negócios acelerados aos parceiros-fonte para que pudessem escolher o tipo de conhecimento e os canais propícios para uma melhor TCI.

Quanto aos fatores exclusivos do receptor foram considerados determinantes, porém nem todos facilitaram o processo de TCI, como a capacidade de absorção e a ambiguidade causal. Esses dois foram descritos como barreiras em alguns aspectos, porém com a aplicação de algumas ações foram blindados para não prejudicarem de forma sistêmica o processo de TCI. Com isso, embora os NI tenham obtido mais controle sobre esses fatores, é valido destacar

que as atuações do intermediário e dos parceiros-fonte facilitaram uma melhor absorção do conhecimento e a redução da ambiguidade causal dos negócios acelerados.

Em relação aos fatores relacionais, foram considerados determinantes no estudo analisado, sendo predominantes em praticamente todas as fases do processo por envolver um forte nível de conexão entre os atores envolvidos.

e) Identificar características específicas relativas ao caráter socioambiental no processo de transferência de conhecimento inteorganizacional

O quinto e último objetivo específico dessa pesquisa buscava identificar características específicas relativas ao caráter socioambiental no processo de TCI envolvendo os NI. Com base nisso, destacaram-se os seguintes aspectos: visão colaborativa, gestão democrática e participativa e desenvolvimento de interações e laços fortes; escuta ativa e sensível; alinhamento ao contexto socioambiental; e geração de valor social., como comentado na sequência.

Esse achado em específico demonstra o ineditismo da tese ao confirmar que o processo apresenta elementos que levam em consideração características específicas dos NI, os quais influenciam tanto as fases quanto os fatores, sendo que a ausência de atenção a esses aspectos, poderá conduzir a TCI a apresentar falhas e reduzir a geração de valor social.

7.2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Considerando os resultados desta tese, cinco principais contribuições teóricas podem ser delineadas. A primeira foi em relação ao surgimento de novas fases no decorrer do processo, complementando o modelo teórico desenvolvido. Dessa forma, ao invés de oito fases, o campo mostrou dez, uma vez que foram acrescentadas a fases de *feedback* interativo e a de acompanhamento e separada a fase de feedback final da de armazenamento, tendo em vista que essas últimas não aconteceram de forma concomitante como previsto na teoria.

A segunda diz respeito ao detalhamento de cada etapa desenvolvida junto as suas atividades e a atuação de cada ator envolvido com suas distintas responsabilidades. De acordo com o levantamento da literatura, os processos analisados não haviam apresentados as ações e atuações dos atores com esse detalhamento.

A terceira refere-se à identificação do papel do intermediário no processo. Poucos são os estudos que tratam da importância do intermediário em uma TCI. Inclusive, na revisão sistemática da literatura realizada sobre o processo de TCI, nenhum deles cita o intermediário

na relação. O presente estudo constatou que foi a partir dele, que o processo se iniciou, logo, sem o intermediário a TCI seria comprometida. Além disso, foi a partir dele que tanto os negócios receptores quanto os parceiros-fonte foram selecionados e conseguiram se conectar. Ainda mais, organizou todo o processo de transferência, ajudando, como também escolhendo os melhores canais, aplicando *feedbacks*, acompanhando os negócios e realizando mudanças quando necessárias.

A quarta contribuição teórica diz respeito à apresentação de um modelo de TCI voltado para NI. Cabe destacar que somente dois trabalhos se dedicaram a estudar esses temas conjuntamente (MARÍN; BETANCUR; AGUILAR, 2016; FRIEL; PATTERSON, 2013), porém representaram estudos iniciais, voltadas para um elemento determinante no processo de transferência, como no caso da comunicação, ou da relação universidade-empresa, sem mencionar ou focar em outras relações. Além disso, nenhum deles apresenta um modelo processual de TCI para o contexto dos NI, sobretudo, discutindo-os em etapas.

A quinta e última diz respeito à identificação de características específicas socioambientais que podem influenciar o processo. Pelos negócios combinarem a missão social com a econômica, mensurarem o seu impacto social, disporem de uma visão mais colaborativa e por geralmente terem como público-alvo classes sociais com rendas mais baixas (C, D e E), existem diferenças quando comparadas ao modelo de TCI voltado para empresas tradicionais. Isso foi confirmado no presente estudo ao identificar elementos que devem ser desenvolvidos pelos atores para uma melhor efetividade do processo ao envolver NI.

7.3 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS

Este estudo contribui para o campo empírico, principalmente para gestores privados e públicos, com três principais considerações. A primeira delas está relacionada ao detalhamento acerca das fases que constituem o processo de TCI, sua dinâmica e os seus fatores determinantes. Dessa forma, atores como aceleradoras, parceiros de uma forma geral e NI podem se valer dos resultados dessa pesquisa como forma de melhorar as suas atuações e repensarem suas estratégias no campo a fim de gerar e potencializar o valor socioambiental.

A segunda contribuição empírica se relaciona ao contexto da região da AmB por ser ainda ser pouco explorado. Pesquisas que se concentram nessa região ou em localidades emergentes estimulam a construção de uma base sólida de conhecimento em vista da necessidade de melhorar a sua geração de inovações e desenvolvimento social, ambiental e econômico.

A terceira e última contribuição refere-se aos programas de aceleração voltados para esse perfil de negócios. Na última pesquisa operacionalizada pelo Pipe (2021), foi destacado a alta demanda reprimida por aceleração e incubação. Logo, acredita-se que, com esse estudo é possível disseminar o tema no meio acadêmico e prático, estimulando o seu desenvolvimento e profissionalização.

7.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações nesse estudo se concentram em três pontos. A primeira refere-se à impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, especialmente por duas especificidades: estar voltada para um contexto cultural e regional diverso como o da Amazônia, e, também, pelo foco ter se voltado ao contexto dos NI e a aceleradora de impacto. Logo, devido a essas particularidades é preciso ter uma certa cautela ao abranger os resultados ora elencados para qualquer tipo de organização.

A segunda concerne-se a respeito da pandemia do vírus COVID-19. A intenção, a priori, seria ir até Manaus, Belém e cidades vizinhas onde os negócios e a aceleradora se encontram. No entanto, com a universalização desse vírus, impossibilitou a realização da observação e entrevista in loco, que inclusive no período da coleta de dados (janeiro a junho/2021) estava no pico da doença. Isso levou as entrevistas a serem realizadas de forma remota por meio de plataformas digitais como zoom e meet. Logo, para não comprometer a investigação, optou-se por repetir algumas entrevistas e realizá-las com mais de um integrante da organização, bem como reunir o máximo de documentação possível para operacionalizar uma análise cruzada com os dados obtidos.

A terceira limitação refere-se à abordagem processual aplicada. Quando se estuda processos, é interessante saber o momento exato e detalhes mínimos de como os fatos se sucederam. No entanto, não foi possível obter junto aos negócios documentos históricos que possibilitassem todo esse aparato. Portanto, o que ajudou nesse sentido foram os documentos disponibilizados nas mídias e na internet que permitiram construir uma linha do tempo processual.

7.5 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A partir do desenvolvimento da tese, foi possível compor sugestões de estudos futuros envolvendo a TCI e os NI. Portanto, primeiro sugere-se o desenvolvimento de um estudo que analise de forma quantitativa a interferência dos fatores determinantes no processo de TCI envolvendo os NI.

A segunda sugestão refere-se à análise do processo de TCI em outros contextos como: no desenvolvimento de algum projeto socioambiental ou no desenvolvimento de alguma inovação social, ou em incubadoras sociais, ou em parques tecnológicos, ou seja, em alguma outra situação a fim de fortalecer ou identificar novos resultados que complementem os achados dessa tese. A terceira sugestão consiste no estudo da gestão de conhecimento de NI, uma vez que se observou a necessidade de se entender práticas dessa gestão que podem facilitar a promoção do valor socioambiental.

A quarta e última proposta seria de investigar a TCI entre NI e outros atores de modo isolado. Por exemplo, esses negócios e o governo, esses negócios e as ONG's, esses negócios e as empresas tradicionais, entre outros atores. Assim, se contribuiria de forma específica com ações para cada relação empreendida.

REFERÊNCIAS

ABOU-ZEID, E. A culturally aware model of inter-organizational knowledge transfer. **Knowledge management research & practice**, v. 3, n. 3, p. 146-155, 2005.

ADISA, F.; ROSE, J. The mediating role of absorptive capacity in knowledge transfer: ERP implementations in small and medium sized enterprises in Sub-Sahara Africa. **International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 2013.

ALAVI, M.; KAYWORTH, T. R.; LEIDNER, D. E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. **Journal of management information systems**, v. 22, n. 3, p. 191-224, 2005.

AL-ALAWI, A. I.; AL-MARZOOQI, N. Y.; MOHAMMED, Y. F. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. **Journal of knowledge management**, 2007.

ALBERTI, F. G.; GARRIDO, M. A. Varon. Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. **Journal of Business Strategy**, 2017.

ALBINO, V.; GARAVELLI, C.; SCHIUMA, G. Knowledge Transfer and Inter-firm Relationship in Industrial Districts: the Role of the Leader Firm (Technovation 1999). **Copyright of Advanced Materials Research is the property of Trans Tech Publications, Ltd and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use**, 1999.

ALDRICH, H. Resource dependence and in terorganiza tional relations: Local employment service offices and social services sector organizations. **Administration & Society**, v. 7, n. 4, p. 419-454, 1976.

ALTINAY, L.; SIGALA, M.; WALIGO, V. Social value creation through tourism enterprise. **Tourism Management**, v. 54, p. 404-417, 2016.

ALVES, F. S.; SEGATTO, A. P.; DE-CARLI, E. Connection points between dimensions of Relational Capability: differences among profit and non-profit technologies. **International Journal of Business Innovation and Research** (PRINT), v. 19, p. 509-531, 2019.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999.

ANTIA, K. D.; ZHENG, X.; FRAZIER, G. L. Conflict management and outcomes in franchise relationships: the role of regulation. **Journal of Marketing Research**, v. 50, n. 5, p. 577-589, 2013.

ARGOTE, L; INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.

ATTAR, F.; SHAALAN, K. Enablers and barriers of knowledge spiral: A case study. In: **Proceedings of the The 11th International Knowledge Management in Organizations**

Conference on The changing face of Knowledge Management Impacting Society. 2016. p. 1-8.

AUDRETSCH, D. B.; KURATKO, D. F.; LINK, A. N. Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 45, n. 4, p. 703-712, 2015.

BACQ, S.; JANSSEN, F.; NOËL, C. What happens next? A qualitative study of founder succession in social enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 3, p. 820-844, 2019.

BAEK, J. S.; KIM, S.; HARIMOTO, T. The effect of cultural differences on a distant collaboration for social innovation: a case study of designing for precision farming in Myanmar and South Korea. **Design and Culture**, v. 11, n. 1, p. 37-58, 2019.

BAILEY, M.; WARWICK, L. The Third Way for the Third Sector: Using Design to Transfer Knowledge and Improve Service in a Voluntary Community Sector Organisation. In: **Innovation through Knowledge Transfer 2012**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. p. 121-133.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

BARREHAG, L. et al. Accelerating Success: A Study of Seed Accelerators and Their Defining Characteristics. 2012. Tese (Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial) - Chalmers University of Technology, Gotemburgo, Suécia, 2012.

BATTISTELLA, C.; TONI, A. F.; PILLON, R. Inter-organisational technology/knowledge transfer: a framework from critical literature review. **The Journal of Technology Transfer**, v. 41, n. 5, p. 1195-1234, 2016.

BARDIN, L. Content analysis. **São Paulo: Edições**, v. 70, p. 279, 2011.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Impact business: a concept under construction. **Revista de Empreendedorismo e Gestao de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-502, 2020.

BARPANDA, S.; THAMATOOR, M. Knowledge transfer in non-profit organisations: a qualitative study. **International Journal of Knowledge and Learning**, v. 13, n. 1, p. 25-44, 2019.

BENEVENE, P. et al. Representation of intellectual capital's components amongst Italian social enterprises. **Journal of Intellectual Capital**, 2017.

BENEVENE, P. et al. A qualitative study on the perception of intellectual capital among a group of senior managers of Italian social enterprises. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 17, n. 2, p. 161-171, 2019.

BENGO, I.; ARENA, M. The relationship between small and medium-sized social enterprises and banks. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 2, p. 386-406, 2019.

BERGEK, Anna; NORRMAN, Charlotte. Incubator best practice: A framework. **Technovation**, v. 28, n. 1-2, p. 20-28, 2008.

BEYLIER, C. et al. A collaboration-centred approach to manage engineering knowledge: a case study of an engineering SME. **Journal of Engineering Design**, v. 20, n. 6, p. 523-542, 2009.

BHATT, P.; AHMAD, A. J. Financial social innovation to engage the economically marginalized: insights from an Indian case study. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 29, n. 5-6, p. 391-413, 2017.

BIRDSALL, M. et al. Business accelerators: The evolution of a rapidly growing industry. **Dostupno na: http://startupaccelerator. com/sites/default/files/cambridge_startup_% 20accelerator_res earch. pdf.[pristupljeno: 3.10. 2015]**, 2013.

BOZEMAN, B. Technology transfer and public policy: a review of research and theory. **Research policy**, v. 29, n. 4-5, p. 627-655, 2000.

BRINKERHOFF, J. M. Government–nonprofit partnership: a defining framework. **Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice**, v. 22, n. 1, p. 19-30, 2002.

BROWN, R. et al. Start-up factories, transnational entrepreneurs and entrepreneurial ecosystems: unpacking the lure of start-up accelerator programmes. **European Planning Studies**, v. 27, n. 5, p. 885-904, 2019.

BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C. K. Cocreating business's new social compact. **Harvard business review**, v. 85, n. 2, p. 80, 2007.

BUBLITZ, M. G. et al. Food access for all: Empowering innovative local infrastructure. **Journal of Business Research**, v. 100, p. 354-365, 2019.

BURMEISTER, A. et al. The micro-processes during repatriate knowledge transfer: The repatriates' perspective. **Journal of knowledge management**, 2015.

CAJUELA, A. R.; GALINA, S. V. R. Processos em Relacionamentos Interorganizacionais para Desenvolvimento de Capacidade de Absorção em Startups. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 550-566, 2020.

CAMACHO, J. J.; SANCHES-TORRES, J. M.; GALVIS-LISTA, E. Understanding the Process of Knowledge Transfer in Software Engineering: A Systematic Literature Review. In: **The International Journal of Soft Computing and Software Engineering [JSCSE]. Special Issue: The Proceeding of International Conference on Soft Computing and Software Engineering 2013 [SCSE'13], Doi: 10.7321/jscse. v3. n3. 33 e-ISSN: 2251**. 2013. p. 219-229.

CAMPOS-CLIMENT, V.; SANCHIS-PALACIO, J. R. The influence of knowledge absorptive capacity on shared value creation in social enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p. 1163-1182, 2017.

CARDONI, A. et al. Knowledge transfer in a start-up craft brewery. **Business Process Management Journal**, 2019.

CARLILE, P. R.; REBENTISCH, E. S. Into the black box: The knowledge transformation cycle. **Management science**, v. 49, n. 9, p. 1180-1195, 2003.

CARNEIRO, M. R.; ZILINSKI, T. F.; COSTA, E. M. Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de startups. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 113-123, 2017.

CASTRO, E. M. R. et al. Pensamento crítico sobre a Amazônia e o debate sobre desenvolvimento (Paper 379). **Papers do NAEA**, v. 27, n. 1, 2018.

CHALMERS, D. M.; BALAN-VNUK, E. Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 785-810, 2013.

CHEN, S.; DUAN, Y.; EDWARDS, J. S. Inter-Organisational knowledge transfer process model. In: **Encyclopedia of communities of practice in information and knowledge management**. IGI Global, 2006. p. 239-245.

CHEN, C.; HSIAO, Y. C.; CHU, M. A. Transfer mechanisms and knowledge transfer: The cooperative competency perspective. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 12, p. 2531-2541, 2014.

CHOWDHURY, I. Bridging the rural–urban divide in social innovation transfer: the role of values. **Agriculture and Human Values**, v. 37, n. 4, p. 1261-1279, 2020.

CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; VAN HOVE, J. A look inside accelerators: Building business. **Recuperado de https://www. nesta. org. uk/sites/default/files/a_look_inside_accelerators. pdf**, 2015.

COELHO, M. Z. **Entendendo o contexto: relação com diferentes stakeholders (governo, grandes corporações e comunidades).** In: Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar / Organizadores: Edgard Barki, Graziella Maria Comini, Haroldo da Gama Torres. - Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. 376 p.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.

COHEN, S.; HOCHBERG, Y., V.. Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. SSRN Scholarly Paper ID 2418000. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2014.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. 166 f. Tese (Livre Docência). Departamento de Administração da Faculdade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2016.

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

CORFIELD, A.; PATON, R.; LITTLE, S. Does knowledge management work in NGOs?: a longitudinal study. **International Journal of Public Administration**, v. 36, n. 3, p. 179-188, 2013.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2010. p. 296-296.

CRIȘAN, E. L. et al. A systematic literature review on accelerators. **The Journal of Technology Transfer**, p. 1-28, 2019.

CROPPER, S. et al. Introducing inter-organizational relations. In: **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. 2008. 10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0001

CUMMINGS, J. L.; TENG, B. Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. **Journal of Engineering and technology management**, v. 20, n. 1-2, p. 39-68, 2003.

CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. Social entrepreneurship and social innovation: are both the same?. 2014.

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of management perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.

DAGENAIS, C.; QUEUILLE, L.; RIDDE, V. Evaluation of a knowledge transfer strategy from a user fee exemption program for vulnerable populations in Burkina Faso. **Global health promotion**, v. 20, n. 1_suppl, p. 70-79, 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.

DAVIS, J. P. The group dynamics of interorganizational relationships: Collaborating with multiple partners in innovation ecosystems. **Administrative Science Quarterly**, v. 61, n. 4, p. 621-661, 2016.

DEFOURNY, J.; NYSSENS, M. Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society. **Routledge, London**, p. 3-26, 2006.

DEFOURNY, J.; NYSSENS, M. Conceptions of social enterprise in Europe: A comparative perspective with the United States. In: **Social enterprises**. Palgrave Macmillan, London, 2012. p. 71-90.

DEFOURNY, J.; NYSSENS, M. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 28, n. 6, p. 2469-2497, 2017.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management journal**, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

DELFMANN, H.; KOSTER, S. Knowledge transfer between SMEs and higher education institutions: differences between universities and colleges of higher education in the Netherlands. **Industry and Higher Education**, v. 26, n. 1, p. 31-42, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. In: **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2006. p. 432-432.

DI DOMENICO, M. L.; TRACEY, P.; HAUGH, H. The dialectic of social exchange: Theorizing corporate—social enterprise collaboration. **Organization studies**, v. 30, n. 8, p. 887-907, 2009.

DINIZ, C. C. Dinâmica regional e ordenamento do território brasileiro: desafios e oportunidades. **Revista Catarinense de Economia**, v. 1, n. 1, p. 1-27, 2017.

DOBELE, L.; PIETERE, A. Competitiveness of social entrepreneurship in Latvia. Regional Formation and Development Studies, v. 17, n. 3, p. 40-50, 2015.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. Alliance advantage: The art of creating value through partnering. Harvard Business Press, 1998.

DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; TSANG, E. W. K. Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. **Journal of management studies**, v. 45, n. 4, p. 677-690, 2008.

EBERS, M. Interorganizational relationships and networks. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, p. 7855-7860, 2004.

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

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FEHDER, D., C.; HOCHBERG, Y., V. (2014). Accelerators and the Regional Supply of Venture Capital Investment.. Disponível em . Acesso em: 03 de Mai de 2017.

FERREIRA, G. T. C.; KAETSU, P. T.; CUNHA, C. L. Empreendedorismo na Amazônia Brasileira: uma revisão sistemática da literatura. **Humanidades & Inovação**, v. 7, n. 16, p. 443-455, 2020.

FGV**. Levantamento do FGV IBRE aponta desigualdade recorde na renda do trabalho**. 2019. Disponível em: https://portalibre.fgv.br/navegacao-superior/noticias/levantamento-do-fgv-ibre-aponta-desigualdade-recorde-na-renda-do-trabalho.htm. Acesso em 01 de maio de 2020.

FGV. **Pandemia acentua pobreza e é tema de debate na FGV.** 2020. Disponível em: https://portal.fgv.br/noticias/pandemia-acentua-pobreza-e-e-tema-debate-fgv. Acesso em 04 fev 2022.

FISHBACK, B. et al. Finding Business "Idols": A New Model to Accelerate Start-Ups. Ewing Marion Kauffman Foundation. Kansas, 2007. Disponível em: Finding_Business_Idols.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2021.

FLÔR, C., S.; SANTOS, G., S., P.; ZANINI, M., C.; EHLERS, A., C., S., T.; TEIXEIRA, C., S.. As Aceleradoras Brasileiras: Levantamento Para Identificação do Foco, Atuação e Distribuição Territorial. 26ª Conferência Anprotec de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação. ANPROTEC. Fortaleza, Brasil, Edição:1, 2016

FÓRUM DE FINANÇAS SOCIAIS. **Carta de princípios para negócios de impacto no Brasil**. São Paulo, 2015. Disponível em: < http://forcatarefafinancassociais.org.br/wpcontent/uploads/2015/07/Carta-de-Principios-Negócios-de-Impacto-no-Brasil.pdf>. Acesso em: 10 set. 2019

FOSFURI, A.; GIARRATANA, M. S.; ROCA, E. Social business hybrids: Demand externalities, competitive advantage, and growth through diversification. **Organization Science**, v. 27, n. 5, p. 1275-1289, 2016.

FRANK, A. G.; RIBEIRO, J. L. D. Influence factors and process stages of knowledge transfer between NPD teams. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 2014.

FRIEL, E.; PATTERSON, K. Leading Innovation through Knowledge Transfer to Social Enterprises in Northern Ireland. In: **Innovation through Knowledge Transfer 2012**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. p. 145-147.

FUJISAWA, D. S. Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança: implicações na formação do fisioterapeuta. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise. **Social enterprise journal**, 2009.

GILBERT, M.; CORDEY-HAYES, M. Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. **Technovation**, v. 16, n. 6, p. 301-312, 1996.

GILLETT, A. et al. An examination of tensions in a hybrid collaboration: A longitudinal study of an empty homes project. **Journal of Business Ethics**, v. 157, n. 4, p. 949-967, 2019.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; FISCHER, R. M. The succession process at social enterprises in Brazil. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 473-488, 2012.

GOLDSMITH, A. A. Profits and alms: Cross-sector partnerships for global poverty reduction. **Public Administration and Development**, v. 31, n. 1, p. 15-24, 2011.

GOSWAMI, K.; MITCHELL, J. R.; BHAGAVATULA, S. Accelerator expertise: U nderstanding the intermediary role of accelerators in the development of the B angalore entrepreneurial ecosystem. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 1, p. 117-150, 2018.

GRANADOS, M. L.; MOHAMED, S.; HLUPIC, V. Knowledge management activities in social enterprises: lessons for small and non-profit firms. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 2, p. 376-396, 2017.

GRANADOS, M. L.; RIVERA, A. M. Assessing the value dimensions of social enterprise networks. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 24, n. 3, p. 734-754, 2018.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GRANT, K. A. Tacit knowledge revisited–we can still learn from Polanyi. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 2, p. 173-180, 2007.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A knowledge accessing theory of strategic alliances. **Journal of management studies**, v. 41, n. 1, p. 61-84, 2004.

GREENAWAY, K. E.; VUONG, D. CH. Taking charities seriously: a call for focused knowledge management research. **International Journal of Knowledge Management (IJKM)**, v. 6, n. 4, p. 87-97, 2010.

GRIFFIN, P. **Relationship between Metrics Used to Represent Displacement Damage in Materials**. Sandia National Lab.(SNL-NM), Albuquerque, NM (United States), 2014.

HAGEDOORN, J. Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. **Research policy**, v. 31, n. 4, p. 477-492, 2002.

HALLEN, B. L.; COHEN, S. L.; BINGHAM, C. B. Do accelerators work? If so, how?. **Organization Science**, v. 31, n. 2, p. 378-414, 2020.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge. **The knowledge management yearbook 2000–2001**, v. 77, n. 2, p. 106-116, 1999.

HASNAIN, S. S.; JASIMUDDIN, S. M.; FULLER-LOVE, N. Exploring causes, taxonomies, mechanisms and barriers influencing knowledge transfer: Empirical studies in NGOs. **Information Resources Management Journal (IRMJ)**, v. 29, n. 1, p. 39-56, 2016.

HASNAIN, S. S.; JASIMUDDIN, S. M. Barriers to knowledge transfer: Empirical evidence from the NGO (non-governmental organizations)-sector in Bangladesh. **World Journal of Social Sciences**, v. 2, n. 2, p. 135-150, 2012.

HATHAWAY, I. Accelerating growth: Startup accelerator programs in the United States. **Advanced Industry Series**, v. 81, 2016.

HENDRIKS, P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and process management**, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.

HENRY, C. Doing well by doing good: opportunity recognition and the social enterprise partnership. **Journal of social entrepreneurship**, v. 6, n. 2, p. 137-160, 2015.

HOANG, H.; ANTONCIC, B. Network-based research in entrepreneurship: A critical review. **Journal of business venturing**, v. 18, n. 2, p. 165-187, 2003.

HOCHBERG, Y. V. Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. **Innovation Policy and the Economy**, v. 16, n. 1, p. 25-51, 2016.

HOLM, M. et al. A methodology facilitating knowledge transfer to both research experienced companies and to novice SMEs. **International Journal of Enterprise Network Management**, v. 8, n. 2, p. 123-140, 2017.

HUDZYNS' KYI, O. et al. An analysis of intellectual and innovative managerial potential in social business and economic systems. **International Journal of Advanced Science and Technology**, v. 29, n. 6 Special Issue, p. 1081-1086, 2020.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

HUYBRECHTS, B.; NICHOLLS, A.; EDINGER, K. Sacred alliance or pact with the devil? How and why social enterprises collaborate with mainstream businesses in the fair trade sector. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 29, n. 7-8, p. 586-608, 2017.

HUXHAM, C. Collaboration and collaborative advantage. **Creating collaborative advantage**, p. 1-18, 1996.

IMAZON. **Desmatamento acumulado dos últimos 11 meses cresceu 51% na Amazônia**. 2021. Disponível em: https://imazon.org.br/imprensa/desmatamento-acumulado-dos-ultimos-11-meses-cresceu-51-na-amazonia-aponta-imazon/. Acesso em outubro de 2021.

IMBERT, E.; MORONE, P.; BIGI, F. Assessing the potential of social enterprises through social network analysis-Evidence from Albania. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 29, n. 4, p. 1211-1239, 2019.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatistica – IBGE. **Extrema pobreza atinge 13,5 milhões de pessoas e chega ao maior nível em 7 anos**. 2019. Disponível: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-

noticias/noticias/25882-extrema-pobreza-atinge-13-5-milhoes-de-pessoas-e-chega-ao-maior-nivel-em-7-anos. Acesso em: 20 de dez. de 2019.

IBGE. **Abandono escolar é oito vezes maior entre jovens de famílias mais pobres**. 2019. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25883-abandono-escolar-e-oito-vezes-maior-entre-jovens-de-familias-mais-pobres. Acesso em 01 de maio de 2020.

IBGE. **Desemprego sobe para 12,2% e atinge 12,9 milhões de pessoas no 1º trimestre.** 2019. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27535-desemprego-sobe-para-12-2-e-atinge-12-9-milhoes-de-pessoas-no-1-trimestre. Acesso em: 01 de maio de 2020.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of management review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

INKPEN, A. C. Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. **Journal of management studies**, v. 37, n. 7, p. 1019-1044, 2000.

IORIS, A. A. R. Rent of agribusiness in the Amazon: A case study from Mato Grosso. **Land Use Policy**, v. 59, p. 456-466, 2016.

ISA – Instituto Socioambiental. Nos EUA, cientistas brasileiros denunciam ataques aos povos indígenas. 2019. Disponível em: https://www.socioambiental.org/pt-br/blog/blog-do-monitoramento/nos-eua-cientistas-brasileiros-denunciam-ataques-aos-povos-indigenas. Acesso em: ago de 2020.

IYENGAR, K.; SWEENEY, J. R.; MONTEALEGRE, R. Information technology use as a learning mechanism: the impact of IT use on knowledge transfer effectiveness, absorptive capacity, and franchisee performance. **Mis Quarterly**, v. 39, n. 3, p. 615-642, 2015.

JASIMUDDIN, S. M.; ZHANG, Z. Knowledge management strategy and organizational culture. **Journal of the Operational Research Society**, v. 65, n. 10, p. 1490-1500, 2014.

JUG, A. Why Should Corporations Partner With Social Enterprises and Entrepreneurs. **IEEE Engineering Management Review**, 2020.

KAMINSKI, P. C.; DE OLIVEIRA, A. C.; LOPES, T. M. Knowledge transfer in product development processes: a case study in small and medium enterprises (SMEs) of the metal-mechanic sector from Sao Paulo, Brazil. **Technovation**, v. 28, n. 1-2, p. 29-36, 2008.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. Epu, 1980.

KERNOHAN, W. G. et al. Barriers and facilitators to knowledge transfer and exchange in palliative care research. **BMJ evidence-based medicine**, 2018.

KHANTON, G. S.; AHMAD, M. N. **Inter-organizational knowledge transfer processes: an integrative perspective**. 2016. Disponível em:

http://repo.uum.edu.my/20060/1/KMICe2016%20138%20144.pdf. Acesso em: 02 de fev. de 2020.

KICKUL, J.; LYONS, T. S. Financing social enterprises. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 5, n. 2, p. 83-85, 2015.

KILLIAN, S.; O'REGAN, P. Taxation and Social Enterprise: Constraint or Incentive for the Common Good. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 10, n. 1, p. 1-18, 2019.

KO, W. W.; LIU, G. Understanding the process of knowledge spillovers: Learning to become social enterprises. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 3, p. 263-285, 2015.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KOLK, A.; LENFANT, F. Cross-sector collaboration, institutional gaps, and fragility: the role of social innovation partnerships in a conflict-affected region. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 34, n. 2, p. 287-303, 2015.

KONG, E. Innovation processes in social enterprises: an IC perspective. **Journal of Intellectual Capital**, 2010.

KONG, L. **The Modern Journey to the West: Exploring Key Factors Influencing Reverse Knowledge Transfer in Emerging-market Multinationals**. 2018. Tese de Doutorado. Acta Universitatis Upsaliensis.

KROEGER, A.; WEBER, C. Developing a conceptual framework for comparing social value creation. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 4, p. 513-540, 2014.

KRUCKENBERG, L. J. North–South partnerships for sustainable energy: Knowledge–power relations in development assistance for renewable energy. **Energy for sustainable development**, v. 29, p. 91-99, 2015.

KUMAR, A. J.; GANESH, L. S. Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. **Journal of knowledge management**, v. 13, n. 4, p. 161-174, 2009.

KUMAR JHA, J.; VARKKEY, B. Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

KWAN, M. M.; CHEUNG, P. K. The knowledge transfer process: From field studies to technology development. **Journal of Database Management (JDM)**, v. 17, n. 1, p. 16-32, 2006.

KWON, H. J. Systems Design and Strategies Development for Knowledge Management in Non-Governmental Organisations. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 11, n. 01, p. 1250004, 2012.

LALL, S. A.; PARK, J. How social ventures grow: Understanding the role of philanthropic grants in scaling social entrepreneurship. **Business & Society**, v. 61, n. 1, p. 3-44, 2022.

LANGEVANG, T.; NAMATOVU, R. Social bricolage in the aftermath of war. **Entrepreneurship & Regional Development**, p. 1-21, 2019.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber. **Belo Horizonte: UFMG**, p. 340, 1999.

LEBORGNE-BONASSIÉ, M.; COLETTI, M.; SANSONE, G. What do venture philanthropy organisations seek in social enterprises?. **Business Strategy & Development**, v. 2, n. 4, p. 349-357, 2019.

LELES et al. Amazônia do futuro: o que esperar dos impactos socioambientais da Ferrogrão?. Policy Brief, 2020. Disponível em: Ferrograo_policy-brief_.pdf (ufmg.br). Acesso em 04 março 2022.

LEMOS, B.; JOIA, L. A. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 2, p. 233-246, 2012.

LEMOS, B. N. Fatores relevantes de sucesso à transferência do conhecimento tácito. 2008. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Gestão Empresarial, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.

LETAIFA, S. B. How social entrepreneurship emerges, develops and internationalises during political and economic transitions. **European Journal of International Management**, v. 10, n. 4, p. 455-466, 2016.

LEVINE, S.; WHITE, P. E. Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. **Administrative science quarterly**, p. 583-601, 1961.

LI, Y.; FU, Z. A framework of knowledge transfer process in expert system development. In: **2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing**. IEEE, 2007. p. 5597-5600.

LINDKVIST, C. et al. Intermediaries for knowledge transfer in integrated energy planning of urban districts. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 142, p. 354-363, 2019.

LIN, M.; WEI, J.. The impact of innovation intermediary on knowledge transfer. **Physica A: Statistical Mechanics and its Applications**, v. 502, p. 21-28, 2018.

LI-PING, W. The process of university-to-industry knowledge transfer and influential factors. In: **2006 International Conference on Service Systems and Service Management**. IEEE, 2006. p. 804-809.

LITWAK, E.; HYLTON, L. F. Interorganizational analysis: A hypothesis on co-ordinating agencies. **Administrative Science Quarterly**, p. 395-420, 1962.

LIYANAGE, C. et al. Knowledge communication and translation–a knowledge transfer model. **Journal of Knowledge management**, v. 13, n. 3, p. 118-131, 2009.

LORTIE, J.; COX, K. C. On the boundaries of social entrepreneurship: A review of relationships with related research domains. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 639-648, 2018.

LUBBERINK, R. et al. Innovation for society: Towards a typology of developing innovations by social entrepreneurs. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 9, n. 1, p. 52-78, 2018.

LUMINEAU, F.; OXLEY, J. E. Let's work it out (or we'll see you in court): Litigation and private dispute resolution in vertical exchange relationships. **Organization Science**, v. 23, n. 3, p. 820-834, 2012.

LYON, F.; OWEN, R. Financing social enterprises and the demand for social investment. **Strategic Change**, v. 28, n. 1, p. 47-57, 2019.

MAALAOUI, A.; LE LOARNE-LEMAIRE, S.; RAZGALLAH, M. Does knowledge management explain the poor growth of social enterprises? Key insights from a systematic literature review on knowledge management and social entrepreneurship. **Journal of Knowledge Management**, 2020.

MAASE, S. J. F. M.; BOSSINK, B. A. G. Factors that inhibit partnering for social start-up enterprises. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v.4, n. 1, p. 68-84, 2010.

MADEIRA, W. V. Plano amazônia sustentável e desenvolvimento desigual1. **Ambiente & Sociedade**, v. 17, n. 3, p. 19-34, 2014.

MAJOR, E.; CORDEY-HAYES, M. Knowledge translation: a new perspective on knowledge transfer and foresight. **foresight**, v. 2, n. 4, p. 411-423, 2000.

MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A. Enabling knowledge creation in far-flung teams: best practices for IT support and knowledge sharing. **Journal of knowledge Management**, 2004.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F. Marketing Research: An Applied Approach, Updated Second European Edition. 2006.

MANZINI, E. J. Entrevista: definição e classificação. **Marília: Unesp**, v. 4, 2004.

MANVILLE, G. et al. Supporting open innovation with the use of a balanced scorecard approach: a study on deep smarts and effective knowledge transfer to SMEs. **Production Planning & Control**, v. 30, n. 10-12, p. 842-853, 2018.

MARÍN, L. M. G.; BETANCUR, M. S. T.; AGUILAR, L. J. Interactivity Model 2.0: Social communication dynamics in organizational contexts. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 4947-4952, 2016.

MARCONE, M. R. SMEs and the internationalisation of R&D activities: knowledge transfer flows between firms. **European Journal of International Management**, v. 6, n. 2, p. 133-153, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004

MARCOVITCH, J. **A gestão da Amazônia: ações empresariais, políticas públicas, estudos e propostas**. Editora da Univesidade de São Paulo, 2011.

MARODIN, F. A.; VARGAS, L. M. Estratégias de gestão de conhecimento e o uso de tecnologia de informação: um estudo de caso em uma empresa de software. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 7, n. 2, 2010.

MATSCHKE, C.; MOSKALIUK, J.; CRESS, U. Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs. **Journal of Knowledge Management**, 2012.

MAXWELL, J. A. The validity and reliability of research: A realist perspective. **The BERA/SAGE handbook of educational research**, v. 1, p. 116-140, 2017.

MAZON, J. A. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. 1981. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo

MEINHARD, A.; LO, L.; HYMAN, I. Cross-sector partnerships in the provision of services to new immigrants in Canada: Characteristics, relevance and constraints. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 40, n. 3, p. 281-296, 2016.

MENDOZA-ABARCA, K. I.; MELLEMA, H. N. Aligning economic and social value creation through pay-what-you-want pricing. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 7, n. 1, p. 101-125, 2016.

MERRIAM, S. B. Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis. 1o ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MEYSKENS, M.; CARSRUD, A. L.; CARDOZO, R. N. The symbiosis of entities in the social engagement network: The role of social ventures. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 5, p. 425-455, 2010.

MIAN, S.; LAMINE, W.; FAYOLLE, A. Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. **Technovation**, v. 50, p. 1-12, 2016.

MICHAILOVA, S.; HUSTED, K. Knowledge-sharing hostility in Russian firms. **California management review**, v. 45, n. 3, p. 59-77, 2003.

MILLER, P; BOUND, K. The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures. London: Nesta, 2011.

MIRVIS, P. et al. Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5014-5021, 2016.

MORAIS-DA-SILVA, R. L. Inovação Social: um estudo a partir das parcerias desenvolvidas ao longo do seu processo em empresas sociais brasileiras e britânicas / Rodrigo Luiz Morais da Silva. - 2018. 305 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração.

MORAIS-DA-SILVA, R. L.; SEGATTO, A. P.; BEZERRA-DE-SOUSA, I. G. Connecting Two Sides: A Qualitative Study on Social Innovation Ventures and Poor Communities in an Emerging Economy. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, p. 1-15.

MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations: technology, governance, globalization**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MULYANINGSIH, H. D.; YUDOKO, G.; RUDITO, B. Knowledge-based social innovation process in social enterprise: a conceptual framework. **Advanced Science Letters**, v. 22, n. 5-6, p. 1393-1397, 2016.

MURDOCK, A.; SHARIFF, R.; WILDING, K. Knowledge exchange between academia and the third sector. **Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice**, v. 9, n. 3, p. 419-430, 2013.

MZEMBE, A. N. et al. Institutional bricolage as an antecedent of social value creation in a developing country's tourism and hospitality industry. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2019.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NANDAN, M.; LONDON, M.; BENT-GOODLEY, T. Social workers as social change agents: Social innovation, social intrapreneurship, and social entrepreneurship. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 1, p. 38-56, 2015.

NARTEH, B. Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework. **Journal of knowledge management**, 2008.

NECOECHEA-MONDRAGÓN, H.; PINEDA-DOMÍNGUEZ, D.; SOTO-FLORES, R. A conceptual model of technology transfer for public universities in Mexico. **Journal of technology management & innovation**, v. 8, n. 4, p. 24-35, 2013.

NEUMAN, W. L. **Social research methods**: qualitative and quantitative approaches. 7. ed. Boston: Pearson, 2009.

NICHOLLS, A. The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre–paradigmatic field. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 4, p. 611-633, 2010.

NONAKA, I. Redundant, overlapping organization: a Japanese approach to managing the innovation process. **California Management Review**, v. 32, n. 3, p. 27-38, 1990.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. A new organizational structure. **Knowledge in Organisations**, p. 99-133, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. **Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm**. Springer, 2008.

OLIVEIRA, N.; LUMINEAU, F. The dark side of interorganizational relationships: An integrative review and research agenda. **Journal of Management**, v. 45, n. 1, p. 231-261, 2019.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of management review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OPOKU, A.; GUTHRIE, P. The Social Value Act 2012: current state of practice in the social housing sector. **Journal of Facilities Management**, v. 16, n. 3, p. 253-268, 2018.

PADILLA-MELÉNDEZ, A.; DEL AGUILA-OBRA, A. R.; LOCKETT, N. Shifting sands: Regional perspectives on the role of social capital in supporting open innovation through knowledge transfer and exchange with small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 3, p. 296-318, 2013.

PARKER, R.; HINE, D. The role of knowledge intermediaries in developing firm learning capabilities. **European Planning Studies**, v. 22, n. 5, p. 1048-1061, 2014.

PARK, J.; HWANG, K.; KIM, S. Forming a Social Partnership between a Small Social Enterprise and a Large Corporation: A Case of the Joint Platform, H-JUMP. **Sustainability**, v. 10, n. 10, p. 3612, 2018.

PARTHIBAN, R. et al. Digitally mediated value creation for non-commodity base of the pyramid producers. **International Journal of Information Management**, v. 56, p. 102256, 2021.

PASARIBU, B. I. et al. Knowledge Transfer: A Conceptual Model and Facilitating Feature in Start-up Business. **Procedia computer science**, v. 116, p. 259-266, 2017.

PARMIGIANI, A.; RIVERA-SANTOS, M. Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1108-1136, 2011.

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

PENG, G. Government-Nonprofit Collaboration: Social Enterprise Participates in Drug Addicts' Social Integration: A Case Study of Kunming Q Social Enterprise. **The China Nonprofit Review**, v. 9, n. 1, p. 135-154, 2017.

PERREIRA, A.; RANKIN, J. H. Adoption of knowledge management by Canadian housing charities. **Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law**, v. 168, n. mp2, p. 76-88, 2015.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PHAROAH, C.; SCOTT, D.; FISHER, A. **Social Enterprise in the balance: Challenges for the voluntary sector**. Charities Aid Foundation, 2004.

PINHEIRO, P.; DANIEL, A.; MOREIRA, A. Social enterprise performance: The role of market and social entrepreneurship orientations. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 32, n. 1, p. 45-60, 2021.

PIPE SOCIAL. 2° Mapa de negócios de impacto social + ambiental. 2019. Disponível em: https://www.pipe.social/mapa2019. Acesso em: 17 mai. 2021.

PHILLIPS, W. et al. Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.

PORRO, R. A economia invisível do babaçu e sua importância para meios de vida em comunidades agroextrativistas. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas**, v. 14, n. 1, p. 169-188, 2019.

PRATES, R. C.; BACHA, C. J. C. The process of development and deforestation in Amazonia. **Economia e Sociedade**, v. 20, p. 601-636, 2011.

PPA. Plataforma Parceiros pela Amazônia. 2020. Disponível em: https://ppa.org.br/. Acesso em: ago de 2020.

QUÉLIN, B. V.; KIVLENIECE, I.; LAZZARINI, S. Public-private collaboration, hybridity and social value: Towards new theoretical perspectives. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 6, p. 763-792, 2017.

RAIŠIENĖ, A. G.; URMANAVIČIENĖ, A. Mission drift in a hybrid organization: how can social business combine its dual goals?. **Ekonomski vjesnik**, v. 30, n. 2, p. 301-310, 2017.

RAMY, A. et al. A scientometric analysis of Knowledge Management Research and Practice literature: 2003–2015. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 16, n. 1, p. 66-77, 2018.

RAMUS, T.; VACCARO, A. Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. **Journal of Business Ethics**, v. 143, n. 2, p. 307-322, 2017.

RATTEN, V. Entrepreneurial Ecosystems: The Role of Accelerators. In: **Entrepreneurship as Empowerment: Knowledge Spillovers and Entrepreneurial Ecosystems**. Emerald Publishing Limited, 2020.

RAWHOUSER, H.; CUMMINGS, M.; NEWBERT, S. L. Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 82-115, 2019.

REY-GARCÍA, M.; CALVO, N.; MATO-SANTISO, V. Collective social enterprises for social innovation. **Management Decision**, 2019.

RIDLEY-DUFF, B. R.; BULL, M. Understanding Social Enterprise: Theory and Practice. 2. ed. London: Sage, 2016.

RONDINELLI, D. A.; LONDRES, T. Forma en la que las empresas y grupos ambientales cooperan: evaluar alianzas intersectoriales y colaboraciones. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 1, p. 61-76, 2003.

SANTINI, B. **Relações interorganizacionais e a transferência de conhecimentos**. In: Global Manager / Faculdade da Serra Gaúcha – v. 6, n. 10 (2006) – Caxias do Sul, RS: FSG, 2006.

SAEBI, T.; FOSS, N. J.; LINDER, S. Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. **Journal of Management**, v. 45, n. 1, p. 70-95, 2019.

SAKARYA, S. et al. Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1710-1720, 2012.

SANZO, M. J. et al. Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. **Service Business**, v. 9, n. 4, p. 611-636, 2015.

SAUKKO, P. Methodologies for cultural studies: An integrative approach. **The Sage handbook of qualitative research**, v. 3, p. 343-356, 2005.

SELSKY, J. W.; PARKER, B. Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. **Journal of management**, v. 31, n. 6, p. 849-873, 2005.

SHUJAHAT, M. et al. Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2017.

SINGLEY, M. K.; ANDERSON, J. R. **The transfer of cognitive skill**. Harvard University Press, 1989.

SILVA, N. G. F.; MENDONÇA, P. M. E. Negócios de impacto e a Interação com o Setor Público: A Experiência do Projeto Composta São Paulo. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 8, n. 2, 2019.

SILVA, M.; WRIGHT, M. Entrepreneurial co-creation: societal impact through open innovation. **R&D Management**, v. 49, n. 3, p. 318-342, 2019.

SILVA, H. Socialização da natureza e alternativas de desenvolvimento na Amazônia Brasileira. 2017.

SIMONIN, B. L. An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. **Journal of international business studies**, v. 35, n. 5, p. 407-427, 2004.

SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R.; YAMIN, M. The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid–implications for MNEs?. **International Business Review**, v. 23, n. 4, p. 692-707, 2014.

SIQUEIRA, A. C. O.; HONIG, B. Entrepreneurs' ingenuity and self-imposed ethical constraints: creating sustainability-oriented new ventures and knowledge. **Journal of Knowledge Management**, 2019.

SMITH, W. K.; GONIN, M.; BESHAROV, M. L. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 407-442, 2013.

SMEETS, D. J. A. Collaborative learning processes in social impact bonds: a case study from the Netherlands. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 8, n. 1, p. 67-87, 2017.

SOAKELL-HO, M.; MYERS, M. D. Knowledge management challenges for nongovernment organizations. **Vine**, 2011.

SOLOMON, G. T.; ALABDULJADER, N.; RAMANI, R. S. Knowledge management and social entrepreneurship education: lessons learned from an exploratory two-country study. **Journal of Knowledge Management**, 2019.

SON, H.; LEE, J.; CHUNG, Y. Value creation mechanism of social enterprises in manufacturing industry: Empirical evidence from Korea. **Sustainability**, v. 10, n. 1, p. 46, 2017.

SOUSA, L. C. R.; SANTOS, R. B. N.; SOUSA, D. S. P. Desenvolvimento e pobreza multidimensional na Amazônia Legal. **Revista Espacios,** v. 37, nº 21, 2016.

SRIVARDHANA, T.; PAWLOWSKI, S. D. ERP systems as an enabler of sustained business process innovation: A knowledge-based view. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 16, n. 1, p. 51-69, 2007.

SRIVETBODEE, S.; IGEL, B.; KRAISORNSUTHASINEE, S. Creating Social Value Through Social Enterprise Marketing: Case Studies from Thailand's Food-Focused Social Entrepreneurs. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 201-224, 2017.

SUN, R. et al. The impact of community incentives and user-enterprise communication on knowledge transfer performance of enterprise. **Journal of Discrete Mathematical Sciences and Cryptography**, v. 19, n. 4, p. 887-909, 2016.

SYTCH, M.; TATARYNOWICZ, A. Exploring the locus of invention: The dynamics of network communities and firms' invention productivity. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 1, p. 249-279, 2014.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000.

SZULANSKI, G.; CAPPETTA, R.; JENSEN, R. J. When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. **Organization science**, v. 15, n. 5, p. 600-613, 2004.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. **Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman**, v. 319, 2008.

TANGARAJA, G. et al. Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. **Journal of Knowledge Management**, 2016.

TERPEND, R. et al. Buyer–supplier relationships: Derived value over two decades. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Innovation management toolbox. 2008.

TRIVINOS, A. N. S. Pesquisa qualitativa. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, p. 116-173, 1987.

URBAN, B.; KUJINGA, L. The institutional environment and social entrepreneurship intentions. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 23, n. 4, p. 638-655, 2017.

URBANIEC, M.; ŻUR, A. Business model innovation in corporate entrepreneurship: exploratory insights from corporate accelerators. **International Entrepreneurship and Management Journal**, p. 1-24, 2020.

VAN WIJK, R.; JANSEN, J.; LYLES, M. Social capital, knowledge transfer and performance: meta-analytic evidence. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2008. p. 1-6.

VIEIRA JÚNIOR, P. A.; BUAINAIN, A. M.; CONTINI, E. Amazônia Um mosaico em construção. In: **Área de Informação da Sede-Artigo em anais de congresso (ALICE)**. Revista de Política Agrícola, Brasília, DF, v. 28, n. 4, p. 134-136, out./nov./dez. 2019., 2019.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human resource management review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.

WEAVER, R.; BLAKEY, C. L. Winter always comes: social enterprise in times of crisis. **Social Enterprise Journal**, 2022.

WEERAKOON, C. et al. Social capital and innovativeness of social enterprises: opportunity-motivation-ability and knowledge creation as mediators. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1-15, 2019.

WEE, J. C. N; CHUA, A. Y. K. The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. **Journal of knowledge management**, 2013.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **Innovation Journal**, v. 15, n. 2, 2010.

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

YAHYA, H. et al. Essential knowledge transfer process model to support disaster management. **Journal of Theoretical & Applied Information Technology**, v. 87, n. 3, 2016.

YEŞIL, S.; BÜYÜKBEŞE, T.; KOSKA, A. Exploring the link between knowledge sharing enablers, innovation capability and innovation performance. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 04, p. 1350018, 2013.

YIN, J.; CHEN, H. Dual-goal management in social enterprises: evidence from China. **Management Decision**, v. 57, n. 6, p. 1362-1381, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YIN, R. K. **Qualitative research from start to finish**. Guilford publications, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, 2010.

ZHOU, K. Z.; POPPO, L. Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: The contingent role of legal enforceability. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 5, p. 861-881, 2010.

ZIKMUND, W.; BABIN, B. **Exploring marketing research**. Cengage Learning, 2006.

ZUBIELQUI, G. C. et al. Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. Small Business Economics, v. 53, n. 1, p. 145-164, 2019.

ZUBIELQUI, G. C. et al. Knowledge transfer between actors in the innovation system: a study of higher education institutions (HEIS) and SMES. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2015.

ZULAZLI, H. et al. The Impact of Social Innovation on an Enterprise Success: Item Validation. **Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities**, v. 25, 2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Participante: O objetivo da pesquisa é analisar como se desenvolveu o processo de transferência de conhecimento interorganizacional em negócios de impacto da região da Amazônia Brasileira no contexto de uma aceleradora de impacto. A responsável pela pesquisa é a Profª. Indira Gandhi Bezerra de Sousa, doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR, orientada pela Profª. Dra. Andréa Paula Segatto.

I – SOBRE A ACELERADORA

Caracterizar a aceleradora de impacto AMAZ, contexto estudado da transferência de conhecimento interorganizacional para negócios de impacto

-Qual foi o intuito de criação do programa de aceleração? Você pode contar como se deu esse processo inicial?

-Como funciona o programa de aceleração?

-Como são selecionados os negócios de impacto para fazer parte do programa? Quais os critérios de seleção?

-Como os parceiros são selecionados? Quais os critérios de seleção?

-Como a aceleradora se relaciona com os NI?

-Como o programa conecta os NI com outras organizações parceiras?

-Quais os resultados gerados no processo de aceleração?

-Quais os principais desafios no processo de aceleração?

-Quão o conhecimento é importante no programa de aceleração?

II – SOBRE A ATUAÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS

Identificar a atuação dos principais atores envolvidos no processo de transferência de conhecimento interorganizacional analisado.

- Quais as organizações que os negócios se relacionaram no programa de aceleração?
- Qual o propósito do relacionamento? O que motivou essa relação?
- Qual o papel de cada um desses atores para a geração de valor social do negócio?
- Com quais desses atores houve uma relação mais próxima e trocas de conhecimento? Por quê?

➔ Sobre os negócios

- Qual a razão de existir do negócio? O que motivou sua constituição?
- Qual problema o negócio busca solucionar?
- Quais os produtos e serviços oferecidos? - Quem são os beneficiários e clientes?

- Como vocês se intitulam? (Empresa social, Negócio social, ONG, OSC...)
- Como a organização consegue se manter financeiramente? Recebem doações?
- Quais são as principais dificuldades que o negócio enfrenta? - Como vocês conseguem equilibrar a missão social/ambiental junto à missão econômica?
- Vocês possuem alguma medida do impacto causado pela razão de ser do negócio?
- O negócio já passou por rodadas de investimentos? Por que passou ou por que não?
- Quão o conhecimento é importante para o negócio? Como vocês buscam adquirir conhecimento?

➔ Sobre os parceiros

-Qual o produto/serviço oferecido?

-Qual foi sua a atuação no programa de aceleração?

III – SOBRE O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Descrever o processo de transferência de conhecimento interorganizacional para negócios de impacto

ENTREVISTA COM OS PARCEIROS-FONTE	ENTREVISTA COM O RECEPTOR	ENTREVISTA COM A AMAZ
Fase de conscientização - Como se deu o convite para vocês participarem como parceiros do programa de aceleração? Quando aconteceu? - Qual foi a motivação necessária para ser um parceiro da AMAZ? -Como se constituiu o conhecimento que possui atualmente? -Como a equipe gosta de adquirir conhecimento (livros, palestras, treinamentos, parcerias, network etc.)? -Parte do seu conhecimento está armazenado em algum lugar? (Por exemplo: google drive, pastas de computador, software...). **Fase de codificação** -Houve algum contato prévio com os negócios de impacto social para entender as suas necessidades e lacunas de conhecimento? Como? -Como se deu a preparação do conteúdo a ser repassado aos gestores dos negócios? O que foi levado em consideração ao elaborar o material?	**Fase de identificação** -Como partiu a necessidade de participar da aceleração da AMAZ? **Fase de conscientização** -Como se deu a aproximação com a organização parceira? -Teve uso de contratos formais? - O que foi mais proeminente na conversa inicial? -O que observaram inicialmente ao estabelecer contato com a organização parceira (confiança, diálogo)? -Em algum momento levou-se em consideração os aspectos sociais e alinhamento de discursos/valores? -Após a conversa, definiram a equipe responsável para participar desse processo? Como se deu essa escolha? **Fase de codificação** -No processo de preparação do conhecimento/trabalho/serviço a ser realizado, houve aproximação e contato com a organização parceira? Se houve, como aconteceu? **Fase de distribuição**	**Fase de geração e identificação** -Como se partiu a necessidade de criação de um programa de aceleração voltado para NI da AmB? **Fase de conscientização** -Qual foi o papel da AMAZ na seleção dos parceiros e dos NIS? -Como se deu a aproximação com o NIS e os parceiros? -O que foi mais proeminente na conversa inicial? -Teve uso de contratos formais? -O que analisaram inicialmente ao estabelecer contato com o NIS e os parceiros (confiança, diálogo)? -Em algum momento levou-se em consideração os aspectos sociais e alinhamento de discursos/valores? -Após a conversa, definiram a equipe responsável para participar desse processo? Como se deu essa escolha?

-Transformaram esse material em algum arquivo/documento, formulários, manuais, ferramenta, palestra, curso oral? **Fase de distribuição do conhecimento** -Quais os canais utilizados para realizar esse trabalho? (palestras, seminários, cursos, treinamentos, conversas, reuniões, manuais...). -Como se deu a escolha desses canais? -Como aconteceu o processo de repasse para os negócios de impacto social? **Fase de aceitação** -Após a realização do treinamento, houve algum contato posterior com os gestores dos negócios? **Fase de implementação** -Houve contribuição do parceiro no momento de internalização e implementação do conhecimento nos negócios? -Se houve contribuição, como aconteceu? Se não, por que não? **Fase de feedback** -Após o processo de finalização do treinamento, houve avaliação do processo? Houve algum tipo de retorno? O que faria de diferente nesse treinamento? Por quê?	-Quais os canais utilizados para realizar esse trabalho? (palestras, seminários, cursos, treinamentos, conversas, reuniões, manuais...) -A metodologia definida foi satisfatória? **Fase de aceitação** -Como o conhecimento/trabalho/serviço recebido foi filtrado? O NIS utilizou todo o conhecimento repassado? -Havia um colaborador responsável? -Como aconteceu o processo de recebimento do conhecimento/trabalho/serviço? **Fase de implementação** -Como o conhecimento foi internalizado e assimilado na organização? -Novas capacidades e habilidades foram desenvolvidas? Quais? **Fase de feedback** -Após o processo de finalização da aceleração, houve avaliação do processo? -Houve algum tipo de retorno entre os parceiros envolvidos? **Fase de armazenamento** -Utilizaram algum tipo de ferramenta para armazenar o conhecimento adquirido? Quais? Após avaliação e finalização, o que fariam diferente nesse processo de aceleração?	**Fase de codificação** -Ao identificar o que precisava ser trabalhado no NIS, o conhecimento a ser repassado passou por alguma transformação? -Por que viram a necessidade de transformação? Como se deu essa transformação? -O que analisaram ao elaborar o material/serviço/conhecimento ao NIS? -Transformaram esse material em algum arquivo/documento, formulários, manuais, livros, palestra, curso oral? **Fase de distribuição do conhecimento** -Quais os canais utilizados para realizar esse trabalho? (palestras, seminários, cursos, treinamentos, conversas, reuniões, manuais...) -Como se deu a escolha desses canais? -Como aconteceu o processo de repasse para o NIS? **Fase de aceitação** -Após a realização do trabalho/serviço, houve contribuição e contato após aceitação (filtragem) do conhecimento repassado? -Se houve contribuição, como aconteceu? **Fase de assimilação** -Houve contribuição por parte de vocês quando o NIS internalizou e implementou o conhecimento? -Se houve contribuição, como aconteceu? Se não, por que não? **Fase de feedback** -Após o processo de finalização da aceleração, houve avaliação do processo? Houve algum tipo de retorno? Após avaliação e finalização, o que fariam diferente nesse processo de aceleração? Por quê?

IV – SOBRE OS FATORES DETERMINANTES NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS ENVOLVENDO OS NEGÓCIOS DE IMPACTO

Identificar os fatores determinantes no processo de transferência de conhecimento inteorganizacional para negócios de impacto

ENTREVISTA COM OS PARCEIROS-FONTE E A AMAZ	ENTREVISTA COM OS NEGÓCIOS DE IMPACTO
-A motivação para ensinar foi um fator determinante? Como isso ficou evidente para vocês? -Selecionar o parceiro ideal foi um fator determinante? Por quê? Tiveram alguma dificuldade nesse sentido? -A diferença cultural entre as duas empresas foi um fator determinante? Como? Em qual momento? Como fizeram para lidar com essa situação? Os canais utilizados para passar o conhecimento foi um fator determinante? Como? Em qual momento? A capacidade de ensino foi um fator determinante? Como? Em qual momento? O tipo de conhecimento transferido foi um fator determinante? Como? Em quais momentos? A interação com o parceiro foi um fator determinante? Como? Em quais momentos foi crucial? A confiança foi um fator determinante? Como? Em quais momentos? A comunicação foi um fator determinante? Como? Em quais momentos? O contexto ao qual se encontra foi um fator determinante? Como? Em quais momentos? O tempo foi um fator determinante? Como? Em quais momentos?	-A motivação para aprender foi um fator determinante? Como isso ficou evidente para vocês? -Selecionar o parceiro ideal foi um fator determinante? Por quê? Tiveram alguma dificuldade nesse sentido? -A diferença cultural entre as duas empresas foi um fator determinante? Como? Em qual momento? Como fizeram para lidar com essa situação? Os canais utilizados para passar o conhecimento foi um fator determinante? Como? Em qual momento? A capacidade de absorver o aprendizado foi um fator determinante? Como? Em qual momento? Houve alguma condição de incerteza em relação às tomadas de decisões e ao cenário em que o conhecimento estava sendo aplicado? (Momentos em que se sentiram perdidos). O tipo de conhecimento transferido foi um fator determinante? Como? Em quais momentos? A interação com o parceiro foi um fator determinante? Como? Em quais momentos foi crucial? A confiança foi um fator determinante? Como? Em quais momentos? A comunicação foi um fator determinante? Como? Em quais momentos? O contexto ao qual se encontra foi um fator determinante? Como? Em quais momentos? O tempo foi um fator determinante? Como? Em quais momentos?

V – SOBRE QUESTÕES SOCIAIS

- Os objetivos sociais/ambientais pesaram em algum momento da relação?
- Utilizaram da linguagem compartilhada e da visão colaborativa no processo? Como? Isso fez diferença? O parceiro também utilizou?
- Conduziram o processo de forma democrática e participativa? Como? Isso fez diferença? O parceiro também utilizou?
- O valor social produzido pelo negócio de impacto foi levado em consideração no processo de transferência? Como?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA

Prezado (a) participante: Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), de uma pesquisa conduzida por Indira Gandhi Bezerra de Sousa, doutoranda em Administração na Universidade Federal do Paraná, na linha de pesquisa "Inovação e Tecnologia". Esta pesquisa tem por objetivo analisar **como se desenvolve o processo de transferência de conhecimento interorganizacional em negócios de impacto no contexto de uma aceleradora de impacto**. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Além disso, a entrevista poderá ser interrompida a qualquer momento, caso seja da sua vontade. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder às perguntas feitas pela pesquisadora (Indira) e adicionar informações que não lhe foram perguntadas, se considerar pertinente.

A expectativa de duração da entrevista é de 20 a 60 minutos e será gravada em áudio, sendo que as gravações ficarão arquivadas com a pesquisadora com acesso restrito, e livre de identificação. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

A pesquisadora responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos sem qualquer identificação dos indivíduos. Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, da pesquisadora responsável.

Seguem as informações da pesquisadora.

Indira Gandhi Bezerra de Sousa
E-mail institucional: indirabs@urc.uespi.br
E-mail pessoal: indirabs16@gmail.com
Telefone pessoal: (86) 9 9905-1332
Doutorada em Administração o PPGADM – UFPR
Professora da Universidade Estadual do Piauí

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

_____, ____ de _____ de _____.

Assinatura do (a) participante:

_____

Assinatura da pesquisadora:

_____