

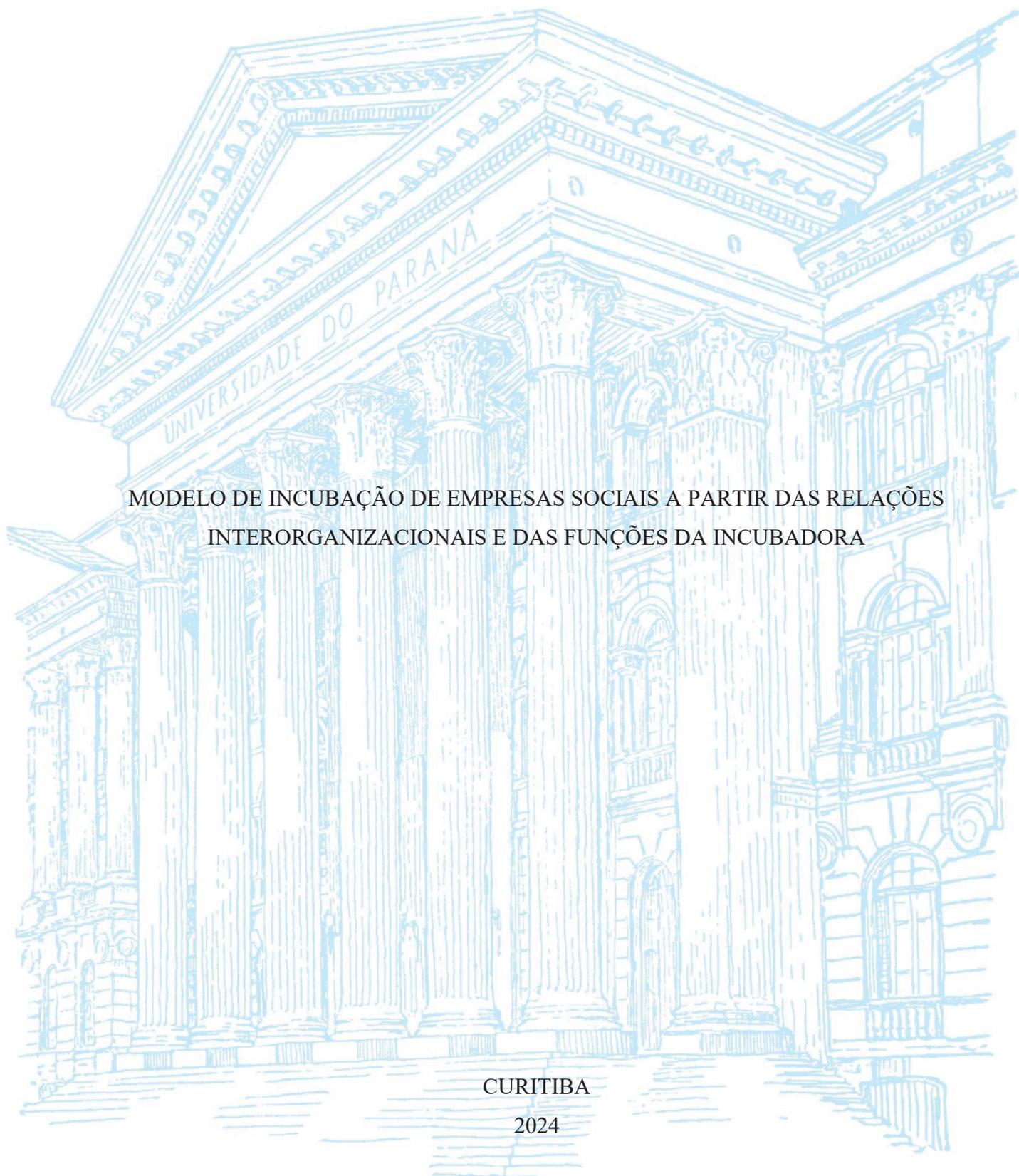
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA CAROLINA VILELA DE CARVALHO

MODELO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS A PARTIR DAS RELAÇÕES
INTERORGANIZACIONAIS E DAS FUNÇÕES DA INCUBADORA

CURITIBA

2024



ANA CAROLINA VILELA DE CARVALHO

MODELO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS A PARTIR DAS RELAÇÕES
INTERORGANIZACIONAIS E DAS FUNÇÕES DA INCUBADORA

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

Orientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Segatto

CURITIBA

2024

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

Carvalho, Ana Carolina Vilela de

Modelo de incubação de empresas sociais a partir das relações interorganizacionais e das funções da incubadora / Ana Carolina Vilela de Carvalho. – Curitiba, 2024.

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. Empresas - Aspectos sociais. 2. Incubadoras de empresas. 3. Relações interorganizacionais. 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



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 **ANA CAROLINA VILELA DE CARVALHO** intitulada: **MODELO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS A PARTIR DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E DAS FUNÇÕES DA INCUBADORA**, 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, 27 de Março de 2024.

Assinatura Eletrônica
23/07/2024 15:33:56.0
ANDRÉA PAULA SEGATTO
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
11/08/2024 20:10:15.0
CIBELE ROBERTA SUGAHARA
Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE
CAMPINAS)

Assinatura Eletrônica
23/07/2024 16:36:03.0
PEDRO HENRIQUE GONZALEZ DE CADEMARTORI
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ -
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E TECNOLOGIA FLORESTAL)

Assinatura Eletrônica
23/07/2024 14:51:37.0
SAYURI UNOKI DE AZEVEDO
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Dedico este trabalho aos meus amados Neide, Paulo, João, Fernanda e José
e ao meu amado esposo Eduardo

AGRADECIMENTOS

Escrever esta seção me traz uma grande alegria. Foram muitas as experiências vividas nestes últimos anos e que só foram possíveis por conta do apoio e carinho de pessoas especiais, que trouxeram conforto e acolhimento para continuar esta jornada.

Primeiramente, agradeço imensamente a Deus pelo dom da vida e do amor. Mesmo passando por uma pandemia, com momentos de angústia e medo, Ele nos proporcionou saúde e segurança e pela graça Dele estamos hoje aqui.

Agradeço aos meus queridos pais, Neide e Paulo, meu irmão João, minha cunhada Fernanda e meu sobrinho e afilhado José pelas alegrias, apoio e orações. Vocês são um presente em minha vida.

Ao meu amor Eduardo, que chegou de forma inesperada, me tirou para dançar e hoje estamos aqui lado a lado nesta caminhada que é a vida. Obrigada por ser meu porto seguro com tanto carinho, amor, alegria e paciência.

A todos meus familiares, avó Izabel, tias, tios, primas e primos, sempre animados e fazendo do mais simples encontro uma grande festa. À família Sade Bettega que me recebeu com tanto carinho e acolhimento.

À minha orientadora, professora Dra. Andréa Paula Segatto. Agradeço pelas conversas, ensinamentos, discussões, apoio e acolhida para que esta tese pudesse ser concluída. Admiro muito sua inteligência, força e determinação. São exemplos que levarei sempre comigo.

Ao professor Dr. Rodrigo (e que também foi colega de trabalho no IFPR por um curto espaço de tempo) e sua esposa Carla, que se tornaram amigos queridos. Obrigada por me acolherem quando ainda estava perdida em Curitiba e serem sempre presentes.

Aos amigos que fiz no PPGADM e no grupo de pesquisa EGITS, que deram dicas e contribuições para o desenvolvimento deste trabalho: Simão, Indira, Luíz Aurélio, Joyce, Bia, André, Daniel, Ronalty, Priscila, Grazi, Alan, Noah e Carla, vocês são especiais e aprendi muito com vocês. E com menção honrosa, meu amigo de orientação Jhordano, que foi companheiro para todas as horas (e com fuso diferente). Compartilhamos estudos, conversas, discussões, preocupações, aprendizados e alegrias. Apesar da distância, tenho em você, Juliana e Lisa queridos amigos. Esperamos vê-los presencialmente em mais oportunidades.

Agradeço às minhas queridas amigas: as madrinhas Paula e Vivi, a internacional Roseli, as do “blog” Fer, Poly, Bela, Roberta, Renata, Maíse, Mércia e Lili. Vocês são incríveis e deixaram meus dias mais iluminados e divertidos.

A todos os professores e colaboradores do PPAGDM por compartilharem conhecimentos e vivências que serviram de apoio em todo este processo. Aos meus amigos e colegas de trabalho do IFPR de Pinhais e Palmas, em especial Magda, Cátia, Claudionei, Gutemberg, Alessandra e Nascimento. Vocês me ajudaram imensamente em diferentes fases de toda a minha trajetória como docente e pesquisadora. Muito obrigada por poder contar com vocês. E ao IFPR por me proporcionar um período de afastamento, que foi especialmente importante para a pesquisa de campo.

Por fim, todos os profissionais que pude entrevistar, pessoas inspiradoras que com generosidade compartilharam conhecimentos e experiências.

Enfim, é com gratidão que espero transmitir um pouco de tudo que aprendi e é com gratidão que desejo continuar a aprender.

“Os empreendedores sociais são a força corretiva essencial. São empreendedores da mudança sistêmica e indivíduos cuja essência, e conseqüentemente, cujas ações estão profundamente comprometidas para o bem-estar comum”

Bill Drayton

RESUMO

As empresas sociais apresentam uma nova perspectiva para solucionar os desafios socioambientais de nossa sociedade, ao mesmo tempo que buscam a sustentabilidade financeira. Contudo, elas enfrentam desafios relacionados à sua dupla missão. Assim, essas empresas podem encontrar auxílio nos programas de incubação, especialmente durante as primeiras fases do empreendimento, quando eles ainda apresentam mais vulnerabilidades. Esses programas são conduzidos por incubadoras e parques tecnológicos, os quais desempenham um papel como intermediário no ecossistema de empresas sociais, promovendo conexões com diversos atores. A interação entre as diferentes esferas - academia, governo, empresas e sociedade civil - para promover o empreendedorismo e a inovação pode ser denominada de Hélice Quádrupla. Portanto, examinar como as incubadoras desenvolvem suas interações com os atores das hélices torna-se relevante na medida que elas auxiliam e facilitam o desenvolvimento das empresas sociais. Neste contexto, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar como se configuram as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais. A partir da abordagem qualitativa, realizou-se um estudo de casos múltiplos envolvendo quatro instituições intermediárias (incubadoras e parques tecnológicos) nas regiões sul, sudeste e nordeste do Brasil, que oferecem programas de incubação de empresas sociais. Foram conduzidas 24 entrevistas e analisados 116 documentos. Os dados foram submetidos às três etapas da técnica de análise de conteúdo, sendo o *software* Atlas.ti utilizado para organizar e codificar os dados de acordo com as categorias de análise definidas neste estudo. Os resultados obtidos permitiram uma análise detalhada das funções desempenhadas pelas instituições intermediárias e dos atores envolvidos no processo de incubação de empresas sociais. Destacaram-se as funções de desenvolvimento e difusão do conhecimento, influência na trajetória de pesquisa, experimentação empreendedora, formação de mercado, mobilização de recursos e legitimação, sendo analisadas como elas se relacionaram com os atores da Hélice Quádrupla - academia, governo, empresa e sociedade civil. De maneira geral, o estudo conseguiu identificar as relações interorganizacionais que ocorrem durante o desenvolvimento das funções das incubadoras em apoio às empresas sociais, além de descrever as atividades realizadas pelas instituições parceiras que contribuíram para potencializar a execução das funções das incubadoras ou dos programas de incubação dos parques tecnológicos. Além disso, foram encontrados quatro fatores facilitadores na incubação de empresas sociais: infraestrutura dedicada a este tipo de empresa; parcerias estratégicas com entidades governamentais e bancos públicos; sensibilização do público interno e IES parceiras; e parcerias com IES no desenvolvimento de projetos. Quanto aos desafios da incubação, emergiram duas categorias: os enfrentados pelas empresas incubadas e os percebidos no ambiente de incubação. Dentre os desafios mais destacados estão aqueles ligados à função formação de mercado, tanto para as empresas quanto para as incubadoras.

Palavras-chave: Empresas sociais; relações interorganizacionais; incubação de empresas sociais; Hélice Quádrupla

ABSTRACT

Social enterprises offer a new perspective on addressing societal socio-environmental challenges while pursuing financial sustainability. However, they encounter challenges stemming from their dual mission. Consequently, these businesses can benefit from incubation programs, particularly during their initial phases, when they are most vulnerable. These programs are overseen by incubators and technology parks, which serve as intermediaries within the social enterprise ecosystem, fostering connections with various stakeholders. The collaboration across different spheres - academia, government, companies, and civil society - to promote entrepreneurship and innovation is often referred to as the Quadruple Helix. Therefore, examining how incubators cultivate interactions with these pivotal actors becomes pertinent, as they play a crucial role in facilitating the development of social enterprises. In this context, the current research aims to analyze how the inter-organizational relationships established by incubators are structured in support of the development of social enterprises. Employing a qualitative approach, a multiple case study was conducted involving four intermediary institutions (incubators and technology parks) in the south, southeast, and northeast regions of Brazil, all of which offer social enterprise incubation programs. Twenty-four interviews were conducted, and 116 documents were analyzed. The data underwent the three stages of content analysis, utilizing the Atlas.ti software to organize and code the data according to the analysis categories defined in this study. The results obtained enabled a comprehensive analysis of the functions performed by intermediary institutions and the involvement of various actors in the social enterprise incubation process. Key functions such as knowledge development and dissemination, influence on research, entrepreneurial experimentation, market formation, resource mobilization, and legitimation were underscored. These functions were examined in relation to the Quadruple Helix actors - academia, government, business, and civil society. Overall, the study successfully identified the inter-organizational relationships that unfold during the execution of incubator functions in support of social enterprises. Additionally, it described the activities undertaken by partner institutions that contributed to bolstering the execution of incubator or technology park functions within the incubation programs. Furthermore, four facilitating factors were found in the social enterprises' incubation: infrastructure dedicated to this type of business; strategic partnerships with government entities and public banks; raising awareness among the internal public and partner HEIs; and partnerships with HEIs in project development. Regarding the challenges of incubation, two categories emerged: those faced by the incubated companies and those perceived in the incubation environment. Among the most prominent challenges are those related to the market formation function, both for business and incubators.

Keywords: Social enterprises; inter-organizational relations; incubation of social enterprises; Quadruple Helix.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O espectro da empresa social	24
FIGURA 2 - Modelo de inovação de hélice quádrupla/quíntupla para empreendedorismo social	36
FIGURA 3 – Ecossistema de empresas sociais	45
FIGURA 4 - Três motores típicos de mudança	46
FIGURA 5 - O papel dos intermediários do sistema da Hélice Tríplice.....	58
FIGURA 6 – Atividades das instituições intermediárias e atividades de apoio para função de desenvolvimento e difusão do conhecimento	202
FIGURA 7– Atividades das instituições intermediárias e atividades de apoio para função de influência na trajetória da pesquisa.....	202
FIGURA 8– Atividades das instituições intermediárias e atividades de apoio para função de experimentação empreendedora.....	208
FIGURA 9– Atividades das instituições intermediárias e atividades de apoio para função de formação de mercado	211
FIGURA 10– Atividades das instituições intermediárias e atividades de apoio para função de mobilização de recurso	216
FIGURA 11– Atividades das instituições intermediárias e atividades de apoio para função de legitimação	220
FIGURA 12 - Funções das instituições intermediárias e atores envolvidos no processo de incubação de empresas sociais.....	222
FIGURA 13 - Modelo orientador para incubação de empresas sociais	234

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Conceitos de empresas sociais	23
QUADRO 2 - Contribuição potencial da incubadora como mediadora dos relacionamentos entre componentes das hélices no ecossistema de empresas sociais	33
QUADRO 3 - Publicações envolvendo Hélice Tríplice, quádrupla e quántupla às empresas sociais e/ou empreendedorismo e/ou inovação social	39
QUADRO 4 - Funções dos intermediários de inovação.....	47
QUADRO 5 - Contribuição potencial dos papéis dos intermediários no ecossistema de empresas sociais	53
QUADRO 6 - Publicações envolvendo incubadora às empresas sociais e/ou empreendedorismo e/ou inovação social	60
QUADRO 7 - Processo de construção de teoria com base no estudo de caso	71
QUADRO 8 - Casos selecionados para a pesquisa de campo	73
QUADRO 9 - Entrevistas com representantes das incubadoras, parques tecnológicos e empresas incubadas	80
QUADRO 10 - Matriz de amarração.....	85
QUADRO 11 – Síntese das funções desenvolvidas pela INT1 e com o apoio dos relacionamentos interorganizacionais.....	108
QUADRO 12 - Síntese das funções desenvolvidas pela INT2 e com o apoio dos relacionamentos interorganizacionais.....	137
QUADRO 13 – Síntese das funções desenvolvidas pela INT3 e com o apoio dos relacionamentos interorganizacionais.....	169
QUADRO 14 – Síntese das funções desenvolvidas pela INT4 e com o apoio dos relacionamentos interorganizacionais.....	189

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Busca de artigos na base de dados Scopus e <i>Web of Science</i>	38
TABELA 2 - Busca de artigos na base de dados Scopus e <i>Web of Science</i>	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Anprotec - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

ES - Empresa social

DC - Definição constitutiva

DO - Definição operacional

HQD - Hélice Quádrupla

HQT - Hélice Quíntupla

HT - Hélice Tríplice

ICE - Instituto de Cidadania Empresarial

IES - Instituição de Ensino Superior

INT1 - Instituição Intermediária 1 (caso)

INT2 - Instituição Intermediária 2 (caso)

INT3 - Instituição Intermediária 3 (caso)

INT4 - Instituição Intermediária 4 (caso)

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços

MVP - *Minimum Viable Product*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG - Organização Não-Governamental

OSC - Organização da Sociedade Civil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA.....	18
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	22
2.1 EMPRESAS SOCIAIS.....	22
2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	28
2.2.1 Hélice Tríplice e suas variações.....	31
2.2.2 Hélice tríplice, quádrupla e quádrupla e as empresas sociais.....	38
2.3 INSTITUIÇÕES INTERMEDIÁRIAS.....	43
2.3.1 Funções das instituições intermediárias.....	45
2.3.2 Incubadoras como instituição intermediária.....	54
2.3.3 A incubação de empresas sociais.....	59
2.3.4 Desafios da incubação de empresas sociais.....	63
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	69
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	69
3.2 CLASSIFICAÇÃO E MÉTODO DE PESQUISA.....	69
3.2.1 Seleção dos casos.....	71
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	73
3.4 COLETA DE DADOS.....	79
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE.....	81
3.6 RIGOR.....	83
3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	84
4 ANÁLISES.....	87
4.1 OS CONTEXTOS INVESTIGADOS.....	87
4.2 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS.....	89
4.2.1 Instituição intermediária INT1.....	89
4.2.2 Instituição intermediária INT2.....	112
4.2.3 Instituição intermediária INT3.....	141
4.2.4 Instituição intermediária INT4.....	174
5 ANÁLISE CONJUNTA E DISCUSSÃO DOS CASOS.....	193
5.1 DINAMIZADORES DO ECOSSISTEMA DE EMPRESAS SOCIAIS.....	193

5.2 AS FUNÇÕES DAS INSTITUIÇÕES INTERMEDIÁRIAS E ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS.....	198
5.3 FATORES FACILITADORES NA INCUBAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS	224
5.4 DESAFIOS NA INCUBAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS	226
5.5 MODELO TÉORICO-EMPÍRICO DE FUNÇÕES DAS INCUBADORAS SOCIAIS COM POSSIBILIDADE DE POTENCIAÇÃO POR MEIO DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS COM ATORES DA HÉLICE QUÁDRUPLA	232
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	236
6.1 RETOMADA DO PROBLEMA, DOS OBJETIVOS E SUAS CONSEQUÊNCIAS.....	236
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	241
6.3 CONSIDERAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	241
REFERÊNCIAS.....	243
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES DAS INCUBADORAS	263
APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES DAS EMPRESAS SOCIAIS.....	265
APÊNDICE 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	266
APÊNDICE 4 – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS COLETADOS	268
APÊNDICE 5 – PROTOCOLO DE PESQUISA	272

1 INTRODUÇÃO

Os desafios globais permeiam todas as esferas da sociedade. Governos, empresas, instituições de ensino e sociedade civil se deparam com problemas complexos e ainda mais substanciais após a pandemia, especialmente para os países em desenvolvimento. O enfrentamento a esta situação pode se dar de diversas formas, seja por meio de políticas públicas, parcerias público-privadas, doações, investimentos e financiamentos advindos dos diferentes setores da economia. Contudo, surge também uma oportunidade para as organizações e indivíduos empreendedores, que consigam desenvolver, com criatividade e inovação, respostas para as demandas sociais, econômicas e ambientais vividas pela população (DEES; ANDERSON; WEI-SKILLERN, 2004). Assim, as soluções para esses problemas podem ser encontradas por empresas tradicionais ou híbridas, isto é, empresas que possuem objetivos econômicos em conjunto com sociais e/ou ambientais (BATTILANA; LEE, 2014; DEES, 1998; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Estas organizações híbridas, chamadas também de empresas sociais, apresentam uma nova perspectiva para solucionar algumas das questões mais urgentes da sociedade, como a redução de pobreza e desigualdade social, a melhoria na saúde, educação e clima, a preservação ambiental, dentre outras, ao mesmo tempo que geram valor econômico (COMINI; FISCHER; D'AMARIO, 2022; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). Embora tenham bons ideais, as empresas sociais encontram-se em uma árdua dupla missão, alcançar seus objetivos sociais e/ou ambientais enquanto geram sustentabilidade financeira (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009; LITTLEWOOD; KHAN, 2018; PARRISH, 2008).

Devido a essa complexidade e ambiguidade, elas enfrentam inúmeras adversidades. Primeiramente, elas lidam com problemas sociais e ambientais complexos, que dificilmente são resolvidos por uma única organização ou setor (CLARKE; CRANE/, 2018; PARTHASARATHY; DEY; GUPTA, 2021; RHODES; MCQUAID; DONNELLY-COX, 2022). Ademais, encaram desafios relacionados à liderança, recursos financeiros, ambiente de negócios dinâmico e dificuldades na avaliação de impacto, na escalabilidade e no ambiente institucional e regulatório (BATTILANA; DORADO, 2010; GUPTA *et al.*, 2020; SEPULVEDA; LYON; VICKERS, 2018; TOWNSEND; HART, 2008).

Por esses motivos, essas organizações podem encontrar nas incubadoras mecanismos para romper essas barreiras. As incubadoras, em maior ou menor grau, oferecem infraestrutura, serviços profissionais especializados, mentorias, suporte para que as empresas consigam financiamentos, além de incentivar o *networking* e os processos de aprendizado (ANPROTEC,

2019a; OCDE, 2019; TSAPLIN; POZDEEVA, 2017). Como consequência, as incubadoras auxiliam especialmente as primeiras fases do empreendimento, quando eles ainda apresentam mais vulnerabilidades. No Brasil, por exemplo, quando se considera os cinco primeiros anos de funcionamento de uma empresa, aquelas que passaram pelo processo de incubação têm o dobro de chances de sobreviverem quando comparadas às empresas que não receberam esse suporte (ANPROTEC, 2019a; IBGE, 2021).

Contudo, os empreendedores precisam estar atentos para que possam evoluir adequadamente neste ambiente. Conforme descrevem Mas-Verdú, Ribeiro-Soriano e Roig-Tierno (2015), a taxa de sobrevivência do negócio só é melhorada pela incubação se o empreendedor for além dos treinamentos formais e *workshops* oferecidos. É necessário o envolvimento com a assessoria e assistência de *networking*, parceiros e/ou outros programas públicos de apoio que as incubadoras oferecem. Por isso, este papel de mediação torna-se especialmente relevante.

As incubadoras são consideradas como organizações intermediárias do sistema de inovação e empreendedorismo, possibilitando conexões entre governo¹, empresa², academia³ e sociedade civil⁴ (HO; YOON, 2022; JOHNSON, 2008a; VALLANCE; TEWDWR-JONES; KEMPTON, 2020). A interação entre essas diferentes esferas para promover o empreendedorismo e a inovação pode ser chamada de Hélice Tríplice quando ocorre a interação entre governo, academia e indústria (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). A partir deste conceito, foram gerados diversos desdobramentos. Ao acrescentar a sociedade civil, ela é chamada de Hélice Quádrupla (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009), Hélice Quíntupla ao adicionar o meio ambiente (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2010) e Hélice Tríplice Gêmeas, quando existe a relação entre academia-governo-público como complemento ao modelo de academia-indústria-governo (ZHOU; ETZKOWITZ, 2021).

Neste contexto, estudar como as incubadoras desenvolvem estes relacionamentos interorganizacionais torna-se relevante na medida que elas auxiliam e facilitam o desenvolvimento de inovação e empreendedorismo (JOHNSON, 2008b). Inclusive, essas

¹ O termo governo é utilizado nesse texto para indicar organizações governamentais municipais, estaduais e federais.

² O termo empresa é utilizado nesse texto para indicar empresas tradicionais, com fins lucrativos, que comercializam produtos e serviços.

³ O termo academia é utilizado nesse texto para indicar instituições de ensino e pesquisa como universidades, centros de pesquisa, institutos de pesquisa e outros, tanto públicos como privados.

⁴ O termo sociedade civil é utilizado nesse texto para indicar organizações da sociedade civil que incluem organizações sem fins lucrativos, organizações não governamentais, cooperativas sociais, associações e fundações.

organizações podem incentivar as empresas sociais, ao envolver atores do ecossistema de inovação social e de outros ecossistemas (MORAIS-DA-SILVA *et al.*, 2020). Além disso, a literatura revela diversas pesquisas demonstrando como os intermediários agregam valor aos clientes, mas poucos estudos analisam as interações dos intermediários com os diferentes atores (HO; YOON, 2022; HOWELLS, 2006; KANDA *et al.*, 2019) e em especial a interação dos com a sociedade civil (VALLANCE; TEWDWR-JONES; KEMPTON, 2020). Este é um aspecto que se pretende buscar com os resultados dessa pesquisa.

Em segundo lugar, percebe-se que na literatura não foi encontrado nenhum estudo que compreendesse as funções das incubadoras no desenvolvimento de empresas sociais. O que se encontram são pesquisas sobre funções dos intermediários no sistema de inovação (BERGEK *et al.*, 2008; HEKKERT *et al.*, 2007; HO; YOON, 2022; KANDA *et al.*, 2018; KIVIMAA, 2014; KIVIMAA; KERN, 2016; LUKKARINEN *et al.*, 2018) e dois artigos discutindo as funções dos intermediários no desenvolvimento de inovação e empreendedorismo social (Barraket, 2020; Ho & Yoon, 2022), mas ainda não há uma análise sobre como os parceiros se manifestam durante o desenvolvimento dessas funções na incubação de empresas sociais.

Assim, ressalta-se que não foram encontrados trabalhos que tratam das relações interorganizacionais ao longo do desenvolvimento das funções das incubadoras. Contudo, verifica-se que incubadoras precisam se preparar e se capacitar para compreender o ecossistema de inovação e empreendedorismo social, aprendendo assim a se comunicar com as comunidades de atores e interagir com as necessidades específicas que se manifestam (HO; YOON, 2022).

Devido a este papel significativo das incubadoras, um estudo mais aprofundado sobre as complexidades desse ator no ecossistema de empresas sociais se torna relevante tanto para a sociedade quanto para o meio acadêmico, evidenciando o potencial contributivo de uma pesquisa sobre a relação entre incubação, relações interorganizacionais e empresas sociais. Além disso, observou-se que os estudos conjuntos sobre esses temas ainda não estão estabelecidos, abrindo caminho para debates que visam o incremento de sua compreensão teórica, contextual e prática.

Desse modo, a partir das lacunas teóricas observadas na literatura, o problema de pesquisa estabelecido neste estudo consiste em: **Como se configuram as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais?** A partir deste questionamento espera-se explorar o papel relevante das incubadoras na sociedade, auxiliando na compreensão desse processo, pouco explorado na literatura e no contexto das empresas sociais.

1.1 OBJETIVOS

Com base na problemática e na questão de pesquisa delineada, o objetivo geral desse projeto consiste em **analisar como se configuram as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais**. Em concomitância com o objetivo geral da pesquisa, desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar os atores participantes nas relações interorganizacionais ocorridas para a incubação de empresas sociais;
- b) Compreender as funções desenvolvidas para a incubação das empresas sociais;
- c) Identificar as atividades que os atores promovem junto à incubadora para o desenvolvimento das empresas sociais;
- d) Levantar as principais relações interorganizacionais ocorridas ao longo do desenvolvimento das funções da incubadora para apoio às empresas sociais;
- e) Propor um modelo teórico-empírico sobre as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais.

1.2 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento deste estudo se justifica, teoricamente, em três pontos de destaque: a) as funções da incubadora para desenvolvimento de empresas sociais; b) as relações interorganizacionais da incubadora para desenvolvimento de empresas sociais; c) o ineditismo da proposta. Essas justificativas surgiram por meio da revisão da literatura para que pudesse se verificar as possíveis contribuições a partir dos temas incubadoras e empresas sociais, analisados conjuntamente.

Para a primeira justificativa, busca-se a conexão dos temas relacionados às funções da incubadora e empresas sociais. Para tanto, foram realizadas pesquisas com os termos referentes à empresa social e incubadora nas bases de pesquisa Scopus e *Web of Science*, nos campos título, resumo e palavras-chave⁵. A partir da análise de 25 trabalhos encontrados ligados efetivamente ao tema, observou-se que as publicações iniciam em 2012, sendo que 18 delas

⁵ Detalhes sobre a revisão integrativa sobre empresa social e incubadora são apresentados na seção 2.3.3.

encontram-se entre 2019 e 2023. Apenas um artigo, de Ho e Yoon (2022), relacionou as funções dos intermediários ao sistema de inovação e empreendedorismo social. Contudo, sua análise teórica não analisa as funções dos intermediários no relacionamento com os diferentes atores do ecossistema e de todos os intermediários analisados, apenas um deles é uma incubadora. Desta forma, percebe-se além da contemporaneidade do tema, que ainda existe uma lacuna em termos de aprofundamento teórico, bem como número de evidências empíricas, para que se possa atingir maior confiabilidade e qualidade nas análises (YIN, 2016).

Da mesma forma, quando se busca estudar os relacionamentos interorganizacionais pelas óticas da Hélice Tríplice, Hélice Quádrupla e Hélice Quíntupla, conectados ao tema de empresas sociais, surgem 31 artigos nas bases de pesquisa Scopus e *Web of Science*, campos título, resumo e palavras-chave⁶. Dessas, 19 trataram estritamente dos temas buscados. As publicações iniciam em 2011 e 14 delas estão entre 2019 e 2023, trazendo reflexões sobre as relações da universidade, governo, indústria e sociedade civil para o desenvolvimento do empreendedorismo/inovação social.

Contudo, dez estudos focam especialmente no papel da universidade, sendo eles: Arias-Pérez e Botero (2011), Cuñat e Rubén (2014), Morales-Gualdrón e Gómez (2015), Amry, Ahmad e Lu (2021), Parthasarathy, Dey e Gupta (2021), Göransson, Chaminade e Bayuo (2022), Carl (2020), Bellandi, Donati e Cataneo (2021), Morawska-Jancelewicz (2021), Carayannis e Morawska-Jancelewicz (2022). Apenas o trabalho de Lundströma e Zhou (2011) destaca o papel dos parques tecnológicos voltados à inovação social, trazendo as perspectivas de um intermediário no modelo de Hélice Tríplice. Porém, não foi observado nenhum trabalho que também considerasse a sociedade civil nas relações interorganizacionais com um intermediário/incubadora para fomento às empresas sociais.

Na intersecção dos temas, unindo os estudos sobre incubadoras, Hélice Tríplice, Hélice Quádrupla e Hélice Quíntupla e empresas sociais, foram encontrados apenas dois trabalhos. A pesquisa de Almeida, De Mello e Etzkowitz (2012), que tem como foco a análise as incubadoras de cooperativas no Brasil e o artigo de Parthasarathy, Dey e Gupta (2021), que explora a incubação de uma organização não governamental.

Assim, os achados demonstram que o tema é atual, sendo que todas as publicações estão dentro dos últimos onze anos, e alcançou um crescimento significativo nos últimos cinco anos. Contudo, os estudos não relacionam os temas indicados nesta pesquisa de forma sistemática,

⁶ Detalhes sobre a revisão integrativa sobre Hélice Tríplice, Hélice Quádrupla e Hélice Quíntupla, conectados ao tema de empresas sociais são apresentados na seção 2.2.2.

incidindo assim na terceira justificativa para a realização deste projeto de pesquisa de tese, o ineditismo da proposta. Não foi encontrado nenhuma investigação que estudasse como se configuram as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais.

Esta lacuna de pesquisa está em concordância com Mineiro, Souza e Castro (2020) que expõem a falta de estudos sobre o papel das instituições intermediárias sobre a Hélice Tríplice. Adicionalmente, ainda são necessárias pesquisas mais detalhadas e profundas sobre empreendedorismo social e organizações intermediárias que os apoiam (BARRAKET, 2020; HO; YOON, 2022), assim como a incubação de empresas sociais em específico (BASKARAN *et al.*, 2019). Ressalta-se que essas organizações de apoio precisam compreender as complexidades e desafios relacionados às empresas sociais, tanto para sua estruturação, como financiamento e comercialização de produtos e serviços. Esta perspectiva multifacetada é relevante para que as empresas sociais não desviem de sua missão (HO; YOON, 2022; OMETTO *et al.*, 2018).

A primeira justificativa prática é pautada no aperfeiçoamento do processo de incubação de empresas. Estudos mostram que 84% das empresas graduadas conseguem sobreviver ao primeiro ano de funcionamento autônomo e 69% após 5 anos de graduação (ANPROTEC, 2019). Comparativamente, a taxa de sobrevivência de empresas em geral é de 37,6% após cinco anos de funcionamento (IBGE, 2021). Isto já demonstra que as incubadoras são eficientes para o processo de estruturação das empresas nascentes. Contudo, quando comparadas às incubações internacionais, percebe-se o Brasil ainda pode buscar aprimoramento. A taxa de sobrevivência das empresas graduadas após cinco anos de autonomia é de 87% nos Estados Unidos, 84,2% na Alemanha e 75% na Rússia (TSAPLIN; POZDEEVA, 2017). Quando se trata de incubação de empresas sociais, este assunto é ainda bastante recente e não foram encontrados dados que revelem as taxas de sobrevivência. Portanto, é relevante que as incubadoras compreendam quais são os relacionamentos e funções mais críticos para o desenvolvimento de empresas sociais.

Desta forma, percebe-se que auxiliar a estruturação de empresas sociais é de grande valia para a sociedade. Tendo em vista as dificuldades de se iniciar um negócio, as incubadoras são ambientes protegidos, para que as empresas possam testar seus produtos e serviços na medida em que compreendem o mercado que atuam (BARRIE; ZAWDIE; JOÃO, 2017; HABARADAS; AURE; MIA, 2019). Ademais, as incubadoras são organizações que podem agir como pontes entre as empresas sociais e os demais atores do ambiente, como governo, academia, empresas e sociedade civil (JOHNSON, 2008a; PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS,

2011). Ao intermediar essas ligações, a incubadora possibilita que as relações interorganizacionais auxiliem no desenvolvimento das empresas sociais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura está dividida em quatro subseções incluindo: as empresas sociais, as relações interorganizacionais, intermediários no ecossistema de empresas sociais e as proposições de pesquisa.

2.1 EMPRESAS SOCIAIS

As empresas sociais (ES) e o empreendedorismo social se tornaram temas influentes e importantes na literatura especialmente nos últimos dez anos (SAEBI; FOSS; LINDER, 2019). Contudo, foi na década de 1990 que surgiram os primeiros marcos importantes na área, como a formalização legal de “cooperativas sociais” na Itália, a criação da *Social Enterprise Initiative* na Escola de Negócios de Harvard e da EMES (*Emergence of Social Enterprises*) *European Research Network*, uma rede de pesquisa em ES que envolve centros universitários e pesquisadores individuais (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010) .

Como operacionalização desse tipo de negócio, uma das grandes referências é o desenvolvimento do *Grameen Bank*, concebido pelo professor Dr. Muhammad Yunus, que proporcionou o microcrédito, sem necessidade de garantias, às pessoas que viviam abaixo da linha da pobreza. Yunus, ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2006, viu as atividades de seu empreendimento se expandirem globalmente, trabalhando com empresas multinacionais, *startups*, governos e ONGs para o desenvolvimento de negócios sociais (YUNUS CORPORATE, 2022).

Existem, porém, muitas variações sobre este conceito, não sendo ainda unânime na academia a escolha daquele considerado o mais adequado (BARKI; ROGRIGUES; COMINI, 2020). Ligado ao termo empresa social encontram-se outras nomenclaturas como negócios sociais, empreendimentos sociais, negócios inclusivos, negócios de impacto social, e terminologias em inglês como “*social enterprise*”, “*social business*” ou “*social ventures*”. Essas diferenciações surgem de acordo com o contexto, país ou região em que a atividade é desenvolvida e estudada. As três principais abordagens seriam a europeia, a norte-americana e a dos países emergentes (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012)

Na perspectiva europeia, a ES possui um formato jurídico reconhecido na maioria dos países, que emerge do cooperativismo e associativismo. São organizações que não visam a distribuição de lucros, sendo sua lucratividade reinvestida na entidade, possuem a gestão participativa e explícito propósito social, com atividades especialmente direcionadas para

integração de pessoas vulneráveis ou desfavorecidas, complementando o serviço público. Por outro lado, na perspectiva norte-americana, os empreendimentos sociais possuem características que fazem a lógica de mercado se tornar dominante, com atuação principal de multinacionais, voltados a solucionar problemas socioambientais e com atendimento aos consumidores da Base da Pirâmide. Já na perspectiva dos países em desenvolvimento, os negócios sociais atuam na lógica de mercado, dirigidos para a redução da pobreza e mudanças sociais para os marginalizados e excluídos (BEZERRA-DE-SOUSA *et al.*, 2019; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Apesar das diferenças, é possível encontrar características similares quando se pesquisa sobre o assunto. Ao buscar os termos “*social enterprise*”, “*social business*” ou “*social ventures*” nas bases *Web of Science* e Scopus foram encontrados os seguintes conceitos referentes a alguns dos estudos mais citados nestas bases (QUADRO 1)

QUADRO 1 - Conceitos de empresas sociais

Referência	Conceito	Nº citações Scopus*	Nº citações WoS*
Pache e Santos (2013, p. 972, tradução nossa)	“As empresas sociais, por exemplo, cujo objetivo é atingir uma missão social por meio de atividades comerciais, ficam presas entre as demandas concorrentes da lógica de mercado e a lógica do bem-estar social que combinam.”	1.388	1.223
Battilana e Lee (2014, p. 399, tradução nossa)	“As empresas sociais são emblemáticas do aumento da atividade em toda a economia na interface entre negócios e caridade, à medida que as corporações se envolvem cada vez mais em atividades relacionadas à responsabilidade social e as organizações sem fins lucrativos se envolvem cada vez mais em atividades comerciais para complementar suas fontes primárias e filantrópicas de financiamento”.	1.164	985
Doherty, Haugh e Lyon (2014, p. 418, tradução nossa)	“[...] as duas características definidoras de empresa social: a adoção de alguma forma de atividade comercial para geração de receita; e a busca de objetivos sociais (Laville e Nyssens 2001; Mair e Marti 2006; Peattie e Morley 2008; Peredo e McLean 2006).”	1.024	869
Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010, p. 311, tradução nossa)	“Um negócio social é projetado e operado como uma empresa de negócios “regular”, com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas. É uma empresa sem perdas, sem dividendos e autossustentável que vende bens ou serviços e reembolsa investimentos a seus proprietários, mas cujo objetivo principal é servir à sociedade e melhorar a situação dos pobres”.	832	659
Dees (1998, p. 12 tradução nossa)	“Poucas empresas sociais podem ou devem ser puramente filantrópicas ou puramente comerciais; a maioria deve combinar elementos comerciais e filantrópicos em um equilíbrio produtivo”.	700	596
Di Domenico, Haugh e Tracey (2010, p. 682, tradução nossa)	“As empresas sociais procuram atingir um determinado objetivo social ou conjunto de objetivos por meio da venda de produtos e/ou serviços e, ao fazê-lo, buscam alcançar a sustentabilidade financeira independente do governo e de outros doadores. Assim, as empresas sociais compartilham a busca de geração de receita com organizações do setor privado, bem como a realização de metas sociais (e ambientais) de organizações sem fins lucrativos”.	732	602

FONTE: elaborado pela autora (2024).

O trabalho de Dees (1998) foi pioneiro em trazer reflexões mais profundas sobre o tema, ao estudar como as organizações sem fins lucrativos poderiam se tornar empreendedoras. Foram percebidas mudanças na natureza das doações filantrópicas, que se tornaram mais escassas. Ademais, essas organizações passaram a competir com aquelas com fins lucrativos que entraram no setor social. Isto fez com que as organizações dependentes de doadores passassem a buscar fontes de receita mais comerciais. Contudo, estas mudanças poderiam levar ao desvio da missão social e/ou desafios operacionais e culturais na busca pelo financiamento comercial. Desta forma, Dees (1998) destaca que essas organizações sociais passaram a ter características de um espectro, combinando aspectos puramente filantrópicos com aspectos puramente comerciais conforme detalhado na Figura 1.

FIGURA 1 - O espectro da empresa social

O ESPECTRO DA EMPRESA SOCIAL				
		Puramente Filantrópico	← →	Puramente Comercial
Motivos, Métodos e Objetivos		Apelo à boa vontade Guiado pela missão Valor social	Motivos mistos Guiado pela missão e mercado Valores sociais e econômicos	Apelo ao interesse próprio Guiado pelo mercado Valor econômico
Stakeholders chave	Beneficiários	Sem pagamentos	Preços subsidiados, ou combinação de pagamentos integrais com aqueles que não pagam nada	Preços de mercado
	Capital	Doações e subsídio	Capital abaixo do mercado, ou combinação de doação e capital a taxa de mercado	Capital a taxa de mercado
	Força de trabalho	Voluntários	Remuneração abaixo do mercado, ou combinação de voluntários e funcionários com pagamento integral	Remuneração pelos valores de mercado
	Fornecedores	Doação em espécie	Descontos especiais, ou combinação de doação em espécie e doação pelo preço integral	Preços de mercado

FONTE: Dees (1998, tradução nossa).

Além de Dees (1998), outros autores passaram a estudar organizações que possuíam missões sociais e de mercado. Os trabalhos de Di Domenico, Haugh e Tracey (2010), Pache e Santos (2013), Battilana e Lee (2014) e Doherty, Haugh e Lyon (2014) tratam especialmente das características híbridas dessas organizações que atuam com a lógica de mercado, comercializando produtos e/ou serviços, como as empresas tradicionais, ao mesmo tempo que buscam atingir objetivos sociais e ambientais, como as organizações não governamentais.

Em relação aos lucros, surgem diferentes formas de se tratar essa questão. Para Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), a ES deve ser livre de perdas, autossustentável e sem dividendos, reembolsando os investimentos a seus proprietários. O lucro deve ser reinvestido

totalmente na própria empresa para ampliação do impacto social. Yunus (2010), no entanto, abre exceção à distribuição de lucros quando os sócios das ES estiverem em situação de vulnerabilidade social.

Similarmente, o conceito de ES desenhado pelo governo do Reino Unido (BIS, 2011) prevê que o negócio tenha seus excedentes principalmente reinvestidos em sua atividade ou na comunidade, em vez de serem impulsionados pela maximização dos lucros para acionistas e proprietários. Contudo, de maneira geral, a ES pode contar ou não com a distribuição de lucros, sendo facultativa aos sócios (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Quanto ao formato jurídico, na América do Norte, Europa Ocidental e Ásia foram criadas regulamentações específicas para as empresas sociais, ao mesmo tempo que possibilitaram um ecossistema apropriado para seu estabelecimento. Na América Latina existe o debate sobre o desenvolvimento de um formato jurídico para esse tipo de empresa, que passou a ser estimulada pelos integrantes do sistema B, movimento este que visa incentivar a estruturação de negócios voltados à geração de valor compartilhado (COMINI; FISCHER; D'AMARIO, 2022; RODRIGUES *et al.*, 2015).

Por outro lado, no Brasil a situação é ainda incipiente. As empresas sociais não possuem formato jurídico diferenciado, e apenas em 2017 criou-se a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO), que é “uma articulação de órgãos e entidades da administração pública federal, do setor privado e da sociedade civil com o objetivo de promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de investimentos e negócios de impacto” (GOVERNO FEDERAL, 2022).

A partir deste movimento, estão sendo criadas políticas estaduais e municipais (ICE, 2020b) e um projeto de lei nacional, PL 3284/2021, que está em tramitação no Senado. Este PL estabelece o Sistema Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (SIMPACTO) e institui a qualificação das Sociedades de Benefício. O projeto tem como objetivo criar uma qualificação jurídica das Sociedades de Benefício, estabelecendo os elementos qualificadores nos documentos constitutivos daqueles que desejarem adotá-la, preservando as determinações da legislação societária (GOVERNO FEDERAL, 2021).

Mesmo com falta de regulamentação no Brasil, as empresas sociais são uma realidade na sociedade e possuem atributos específicos. O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE, 2022) descreve que esses negócios podem assumir diferentes formatos legais (empresa, associação, cooperativa ou fundação) e possuem quatro critérios que os caracterizam: a) intencionalidade de resolução de um problema social e/ou ambiental; b) solução de impacto como atividade

principal do negócio; c) busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado; d) compromisso com monitoramento do impacto gerado.

Apesar das variações de nomenclaturas sobre o tema, o termo que passou a ser usado com maior destaque na literatura foi empresa social (*social enterprise*) (BEZERRA-DE-SOUSA *et al.*, 2019; LUC *et al.*, 2020), termo este adotado neste projeto para abranger também outras terminologias como negócios sociais, negócios de impacto social, empreendimentos sociais e negócios inclusivos. Além disso, este projeto optou por utilizar o conceito de ES relacionado às principais características: a) a centralidade de uma missão social/ambiental ou ética, com foco na criação de valor social sobre o econômico; b) geração de renda por meio da atividade comercial e não por meio de doação; c) oferta de produtos e serviços para indivíduos e comunidades (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010; LITTLEWOOD; KHAN, 2018); d) embora estejam presentes em diversos contextos, esses negócios estão mais associados a comunidades carentes por recursos e serviços (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010).

Embora o impacto social seja evidente, para alguns autores as empresas sociais demonstram fragilidade pelos riscos de tensões internas e externas e desvio de missão, na medida que tenham objetivos incompatíveis para se atingir a sustentabilidade financeira (FALLER *et al.*, 2016; OMETTO *et al.*, 2018; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). Battilana e Lee (2014) destacam os principais desafios dessas empresas. Dentre os externos, o estabelecimento de legitimidade é um ponto crítico. Tendo em vista que este tipo de empresa viola os limites das categorias estabelecidas de negócios e caridade, ela muitas vezes não possui um formato legal específico que lhe confere benefícios, assim como as organizações sem fins lucrativos. Apesar de existirem alguns países que desenvolveram regulamentação para as ES, gerando assim tributações e benefícios específicos, este ainda é um processo que está em estágio inicial e experimental (BATTILANA; LEE, 2014; EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA; MAIR, 2014).

Outro ponto descrito é o acesso à recurso financeiro, sendo que financiadores podem encontrar dificuldade em enquadrar a ES em algum tipo de categoria de negócio e/ou entender que este oferece mais risco por sua dupla missão (BATTILANA; LEE, 2014). Os bancos tradicionais, por exemplo, podem aplicar avaliações de crédito e custos financeiros iguais aos empreendimentos comerciais tradicionais, sem identificar o desempenho social, trazendo maiores desafios à ES (ARENA *et al.*, 2018). Desta forma, é importante que a ES encontre o mercado de investimentos de impacto social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Embora emergente, ele tem se intensificado, especialmente nos países europeus (GLÄNZEL; SCHEUERLE, 2016). Contudo, também é possível encontrá-lo em algumas

iniciativas brasileiras, como do BNDES Garagem, um programa que busca impulsionar negócios de impacto por meio de premiação em dinheiro, aceleração e acesso a serviços (BNDES, 2022).

Quanto às tensões internas, as ES enfrentam dificuldades para criar um senso comum de identidade entre seus membros, ao combinar características de negócio e caridade ((BATTILANA; LEE, 2014; HO; YOON, 2022). Consequentemente, as ES enfrentam desafios na seleção de pessoas, treinamento, capacitação e remuneração, pois terão necessidades de desenvolver profissionais que equilibrem conhecimentos comerciais e sociais (BATTILANA *et al.*, 2012; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). Ademais, também podem contar com o trabalho de voluntários e assalariados em um mesmo ambiente, gerando necessidades e demandas diferenciadas relacionadas à gestão de pessoas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

Mais um desafio é a mensuração do valor social gerado (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014), isto é, dos benefícios proporcionados para indivíduos, comunidades e sociedade, ao oferecer, por exemplo, melhores condições de saúde, educação, nutrição e segurança para populações marginalizadas e excluídas (SAEBI; FOSS; LINDER, 2019). Devido à dificuldade em se avaliar os resultados das ES, ainda são necessários estudos que desenvolvam indicadores, principalmente para as pequenas e médias empresas, e que possam capturar os valores sociais, culturais e ecológicos, bem como o impacto econômico promovido tanto nas próprias empresas quanto em seu entorno (ARENA; AZZONE; BENGIO, 2015; GASPARIN *et al.*, 2021; KAH; AKENROYE, 2020).

Finalmente, um aspecto relevante e discutido na literatura é o desvio da missão (*mission drift*). O risco da ES é se concentrar demasiadamente em um aspecto de sua missão em detrimento de outro, perdendo assim sua característica híbrida (BATTILANA; LEE, 2014; EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA; MAIR, 2014; OMETTO *et al.*, 2018; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). Desta forma, ela pode ter dificuldade de conciliar esses objetivos muitas vezes conflitantes, falhando em atingir seu propósito social ou sua sustentabilidade financeira. Além desses obstáculos, a ES ainda lida com interesses divergentes de seus *stakeholders*, como voluntários, doadores, clientes (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA; MAIR, 2014), e desafios ao escalar seu negócio na medida que alguns atores podem se tornar mais relevantes, podendo levar a ES a se ajustar às pressões externas como as de financiadores, por exemplo (OMETTO *et al.*, 2018).

Não obstante, as ES podem ainda se deparar com obstáculos no desenvolvimento de inovações sociais, mesmo que essas empresas não sejam a única fonte para geração desse tipo

de inovação (MORAIS-DA-SILVA *et al.*, 2021; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). De qualquer forma, a literatura vem apontando com maior destaque a atribuição das empresas sociais e dos empreendedores sociais no desenvolvimento da inovação social (CHELL; NICOLOPOULOU; KARATAŞ-ÖZKAN, 2010; MORAIS-DA-SILVA *et al.*, 2021).

Conforme esclarecem Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p. 39, tradução nossa), a inovação social compreende “uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para o qual o valor criado reverte principalmente para a sociedade como um todo, e não para indivíduos privados”. Percebe-se então que desenvolver esse tipo de inovação também pode ser um grande desafio para as empresas sociais, ao integrar positivamente os benefícios sociais no desenvolvimento e aplicação de novos produtos e serviços que tenham apelo comercial (DAWSON; DANIEL, 2010).

Por fim, é importante ressaltar o ambiente de empreendedorismo social no qual as empresas sociais se encontram. Segundo Austin, Stevenson e Wei-Skilern (2006), o empreendedorismo social é uma atividade inovadora, onde o valor social é destacado, podendo ocorrer dentro ou entre os setores empresariais, governamentais e sem fins lucrativos. Assim, as empresas sociais podem se encontrar competindo com essas organizações (MORAIS-DA-SILVA *et al.*, 2022; PACHE; SANTOS, 2013). Em contrapartida, também existe inúmeras possibilidades de parcerias (BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021; INTINDOLA; OFSTEIN, 2021; PARTHASARATHY; DEY; GUPTA, 2021).

Assim, percebe-se que diante de todos esses desafios, torna-se importante estudar como as ES desenvolvem estratégias para superá-los, criando mecanismos de governança, processos e sistemas organizacionais e gestão de desempenho (EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA; MAIR, 2014; GASPARIN *et al.*, 2021; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). Ademais, construir relações interorganizacionais entre os mais diferentes atores mostra-se relevante, pois essas cooperações podem auxiliar no desenvolvimento e fortalecimento das empresas sociais, inovação e empreendedorismo social.

2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Muitos são os aspectos positivos em se desenvolver as relações interorganizacionais. Elas são estrategicamente importantes quando duas ou mais organizações compartilham ou trocam recursos com o objetivo de melhorar o seu desempenho (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011). As organizações podem compartilhar conhecimentos, criar valor combinando

recursos, conquistar e/ou aumentar a velocidade de entrada no mercado (BARRINGER; HARRISON, 2000; DOZ; HAMEL, 1998). Conforme explicam Barringer e Harrison (2000), são muitas as disciplinas que contribuem para a compreensão sobre a formação de relações interorganizacionais. A natureza fragmentada da literatura revela diferentes motivos, intenções e objetivos dessas relações. Contudo, os autores explicam que uma das origens desse estudo está na estrutura de sistema aberto, compreendendo que as organizações se envolvem em trocas com o ambiente para obter recursos.

As relações inteorganizacionais, formais ou informais, ganham inúmeras nomenclaturas, como alianças, parcerias, cooperações, *joint ventures*, acordos de fornecimento, licenciamento, *co-branding*, franquias, parcerias intersetoriais, estrutura de redes, associações comerciais, diretorias interligadas e consórcios (BARRINGER; HARRISON, 2000; PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011). São diversas as vantagens e desvantagens desse tipo de cooperação. As vantagens estão relacionadas a ganhar acesso a determinado recurso, economia de escala, compartilhamento de riscos e custos, acesso a mercados estrangeiros, desenvolvimento de produtos e serviços, aprendizado, agilidade no mercado, flexibilidade, *lobbying* coletivo, neutralização ou bloqueio de concorrentes (BARRINGER; HARRISON, 2000), expansão das redes profissionais, minimização da replicação de serviços, fortalecimento da *accountability*, otimização da capacidade e eliminação da burocracia (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2016). Já as desvantagens são marcadas pela perda de informação proprietária, gerenciamento de complexidades, riscos financeiros e organizacionais, riscos de se tornar dependente do parceiro, perda parcial de autonomia nas decisões, choque de culturas, perda da flexibilidade organizacional, implicações antitruste (BARRINGER; HARRISON, 2000).

Para além das relações entre organizações de um mesmo setor, especialmente voltadas para a conquista de vantagem competitiva, estudos também se desenvolveram para compreender as ações colaborativas entre diferentes setores, chamadas de parcerias intersetoriais (GUTIÉRREZ; MÁRQUEZ; REFICCO, 2016; SCHUSTER; HOLTBRÜGGE, 2014). As parcerias intersetoriais são modelos de colaboração entre atores públicos e privados com ou sem fins lucrativos (podendo incluir empresas sociais, organizações do terceiro setor e novos híbridos) (REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2018). Elas são interações relativamente intensas e de longo prazo entre instituições de pelo menos dois setores (governo, empresas, e/ou sociedade civil) que procuram abordar um problema social ou ambiental (CLARKE; CRANE, 2018).

Selsky e Parker (2005) descrevem que as parcerias intersetoriais podem ser muito produtivas, pois quando os atores de diferentes setores se concentram na mesma questão, é

provável que eles pensem em resoluções de forma diferente e que tenham motivações e abordagens também diferentes. Ademais, os autores ainda nomeiam como Arena 4 quando essas parcerias ocorrem simultaneamente entre os três diferentes setores, concentrando projetos de grande escala para o desenvolvimento comunitário e econômico, prestação de serviços sociais e programas voltados ao meio ambiente e saúde. Assim, essas parcerias surgem quando nenhum dos atores consegue sozinho resolver problemas sociais com sucesso ou quando a solução gerada por um só ator não é tão eficaz quanto aquela gerada pelo trabalho cooperativo (AUSTIN; SEITANIDI, 2012; CLARKE; CRANE, 2018; REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2018).

Cada ator possui uma motivação diferente e pode contribuir de diversas formas nessas relações. As empresas se associam pelas demandas por responsabilidade social corporativa, para melhorar sua imagem ou legitimidade e para atrair funcionários. As organizações sem fins lucrativos são motivadas a desenvolverem maior eficiência e responsabilidade, bem como influenciar a mudança social enquanto melhoram seu próprio status. Já os governos são incentivados a fornecer mais serviços e benefícios, além de se tornarem mais transparentes, eficientes e responsáveis (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011; SELSKY; PARKER, 2005). De todo modo, para que essas parcerias trissetoriais sejam produtivas é necessário que os atores compreendam as diversas perspectivas de seus pares, que tenham acesso a uma ampla rede de organizações, atraindo indivíduos-chave e mobilizando recursos, além de impulsionar a mídia (SELSKY; PARKER, 2005).

Devido aos impactos gerados, verifica-se que os estudos que tratam das parcerias intersetoriais voltadas para o desenvolvimento da inovação social e/ou empresas sociais são crescentes na literatura (INTINDOLA; OFSTEIN, 2021; MORAIS-DA-SILVA *et al.*, 2020; REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2018). Em termos de contribuição, os diferentes atores trazem suas experiências, recursos, conhecimentos, habilidades e expertise para o desenvolvimento das parcerias (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009; REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2018).

As empresas sociais oferecem seu conhecimento local, legitimidade social e capital social. As organizações empresariais disponibilizam conhecimento comercial, legitimidade no mercado e capital financeiro (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009). Os governos podem facilitar o apoio regulatório e orientação (INTINDOLA; OFSTEIN, 2021). Os agentes financeiros, como fundos de investimento e investidores-anjo, tornam-se especialmente importantes para oferecer recursos financeiros, muitas vezes escassos, aos negócios nascentes ou de natureza híbrida (MORAIS-DA-SILVA *et al.*, 2020). As universidades disponibilizam

conhecimento especializado, bem como acesso a equipamentos e laboratórios (INTINDOLA; OFSTEIN, 2021). E as ONGs oferecem conhecimento das necessidades dos grupos vulneráveis e capital relacional, auxiliando nas conexões com outras organizações sem fins lucrativos, setor público e financiadores privados (REY-GARCÍA; CALVO; MATO-SANTISO, 2018).

Destaca-se que nesta pesquisa é utilizado o termo relações interorganizacionais, por ser considerado mais amplo e abranger os três diferentes setores, sendo as relações formais ou informais fortemente ou fracamente acopladas (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011) e que tenham como objetivo abordar um problema social e/ou ambiental. É importante ressaltar que quando se deseja fomentar a inovação, a universidade também passa a ter papel fundamental. Por isso, investigar sua participação no desenvolvimento de inovação para respostas sociais e/ou ambientais é de grande valor, sendo importante o estudo da Hélice Tríplice e suas variações. Neste contexto, a análise das relações interorganizacionais no ecossistema de inovação apresentam relevantes contribuições para as reflexões referentes ao tema.

2.2.1 Hélice Tríplice e suas variações

Segundo Etzkowitz e Zhou (2017, p. 24), a Hélice Tríplice (HT) constitui “um modelo de inovação em que a universidade/academia, a indústria e o governo, como esferas institucionais primárias, interagem para promover o desenvolvimento por meio da inovação e do empreendedorismo”. Etzkowitz e Leydesdorff (2000) explicam que principalmente a universidade passou por uma grande transformação em seu papel para o desenvolvimento econômico e social. A partir do século 19, a universidade incorporou a pesquisa em sua missão junto ao ensino (principalmente na pós-graduação). Ao final da Guerra Fria, avançou em sua função, incluindo o desenvolvimento econômico, gerando novas indústrias e empresas. Tendo em vista a relevância do conhecimento na sociedade para a geração de riqueza, as universidades ganharam destaque, equivalente ao governo e indústrias, como observado pelo desenvolvimento regional demonstrado pela universidade de Stanford e pelo MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), exemplos de Universidades Empreendedoras. Ainda, a HT pode ser compreendida pelo processo dinâmico de conhecimento, consenso e inovação, conforme segue:

A Hélice Tríplice é um processo dinâmico para a inovação interminável que se vale dos três espaços da Hélice Tríplice: conhecimento, consenso e inovação. Quando cientistas ou outros se apropriam do conhecimento científico com o intuito de gerar

renda, a própria ciência deixa de ser um processo cultural que consome o excedente da sociedade e se torna uma força produtiva que gera novos rendimentos a partir de um aspecto da cultura. Quando os representantes da universidade, da indústria e do governo, assim como outros protagonistas, são convocados para discutir os problemas e potencialidades regionais, pode nascer uma nova dinâmica de inovação e empreendedorismo. Quando esses espaços de “conhecimento” e “consenso” se unem, o palco está pronto para a adaptação e invenção de novas metodologias para o desenvolvimento econômico e social baseado no conhecimento. (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017, p. 30)

Este conceito se tornou relevante, não somente na academia, como também em organismos internacionais e governamentais como o Banco Mundial, a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e a União Europeia (CAI; ETZKOWITZ, 2020; RANGA; ETZKOWITZ, 2013). São solicitados relatórios, inclusive como exigência de financiamento, que apontem as estratégias das três entidades da HT no desenvolvimento consolidado em inovação. Apesar da importância dos três atores, dificilmente existe um modelo puro de interações equilibradas entre eles. Até mesmo o bem-sucedido caso do Vale do Silício demonstra fragilidades, especialmente no setor público, com crises em transporte, habitação e educação (CAI; ETZKOWITZ, 2020). De qualquer forma, o ideal é que se tenha uma configuração equilibrada, pois os ambientes mais favoráveis à inovação são criados nas interseções das três esferas (RANGA; ETZKOWITZ, 2013).

Ranga e Etzkowitz (2013) destacam que a HT, compreendida como um sistema, é caracterizada por componentes, relacionamentos e funções. Os componentes são constituídos pelas esferas institucionais da universidade, indústria e governo, cada uma com uma ampla gama de atores, entre os quais se distinguem: a) inovadores individuais e institucionais; b) inovadores em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e não inovadores em P&D; e c) instituições de “única esfera” e “multi-esfera” (híbridas⁷, como as incubadoras).

As relações de mercado e não-mercado entre componentes ocorrem por meio de: a) transferência de tecnologia; b) colaboração e moderação de conflitos; c) liderança colaborativa; d) substituição; e e) *networking*. Diante das diferentes relações expostas por Ranga e Etzkowitz (2013), é relevante analisar como as incubadoras podem desenvolver a mediação entre os atores das hélices no ecossistema de empresas sociais, conforme descrito no Quadro 2.

⁷ Organizações híbridas neste contexto se difere daquele descrito pelos conceitos de empresas sociais, tratados anteriormente. Para Ranga e Etzkowitz (2013, p. 244, tradução nossa) as instituições híbridas são aquelas que “operam na interseção das esferas institucionais da universidade, empresa e governo e sintetizam elementos de cada esfera em seu desenho institucional”. São exemplos as incubadoras, parques tecnológicos, escritórios de transferência de tecnologia, dentre outros.

QUADRO 2 - Contribuição potencial da incubadora como mediadora dos relacionamentos entre componentes das hélices no ecossistema de empresas sociais

Relacionamentos	Descrição da mediação das incubadoras no ecossistema de empresas sociais	Baseado nos autores
Transferência ou aquisição de tecnologia	Apoio na transferência ou aquisição de tecnologia e técnicas desenvolvidas para empresas sociais, geradas por qualquer um dos componentes das hélices. Destaque especial para as universidades voltadas ao ensino de empreendedorismo e inovação para diferentes cursos a fim de estimular soluções para o desenvolvimento social, econômico e ambiental, podendo ser fonte de novas tecnologias.	Ranga e Eitzkowitz (2013), Guerrero, Urbano e Gajón (2020), Fischer et al. (2021), Petersen e Kruss (2021).
Colaboração e moderação de conflitos	Este pode ser um ponto crítico tendo em vista que as empresas sociais precisam conciliar objetivos sociais e econômicos, e por esse motivo os componentes das hélices podem demandar por resultados conflitantes. A incubadora pode assumir a mediação, possuindo a capacidade de transformar conflitos de interesse e tensões e em situações de “ganha-ganha”.	Ranga e Eitzkowitz (2013), Hamann e April (2013), Venn e Berg (2014), Ometto et al. (2018).
Liderança colaborativa	Conexão entre pessoas de diferentes setores para preencher lacunas, reunir visões diferentes, gerar consenso e equilibrar conflitos de interesse. Desenvolvimento de tarefas conjuntas de resolução de problemas a fim de garantir um alto nível de satisfação do projeto por parte dos membros individuais da parceria. Influência em projetos, políticas e mudanças sociais nos componentes das hélices.	Ranga e Eitzkowitz (2013), Hamann e April (2013), Venn e Berg (2014), Fischer et al. (2021).
Substituição	Apoio na interação entre os componentes, quando existem lacunas na relação entre as esferas institucionais e elas precisam ser preenchidas por alguns atores devido à fragilidade outros. Mediação e auxílio no desenvolvimento de uma rede e parcerias para suprir as necessidades das empresas sociais. Auxílio na substituição dos “vazios institucionais”.	Ranga e Eitzkowitz (2013), Ho e Yoon (2022), Intindola e Ofstein (2021), Ometto et al. (2018).
<i>Networking</i>	Desenvolvimento de estruturas formais e informais, de nível regional, nacional e internacional, cuja estabilidade possui importância social, política e econômica, gerando uma divisão de trabalho particular entre os componentes. Apoio para desenvolvimento de redes para trocas de conhecimento, trocas comerciais e financiamento voltados para o empreendedorismo e inovação social. Apoio para a adoção e comercialização tecnológica bem-sucedida em redes de inovação social. Estímulo a formação de redes com a comunidade local (usuários e/ou beneficiários) para criação da inovação social e/ou empresa social. Desenvolvimento de parcerias com governo, empresa, academia e sociedade civil.	Ranga e Eitzkowitz (2013), Johnson (2008a), Kaufmann e Tödting (2001), Nicolopoulou et al. (2017) Ho; Yoon (2022), Ometto et al. (2018).

FONTE: elaborado pela autora (2024)

Complementarmente, Ranga e Eitzkowitz (2013) revelam que as funções da HT para gerar, difundir e utilizar conhecimento e inovação vão além das competências tecnoeconômicas (seletiva, organizacional, técnica e de aprendizagem) descritas na teoria do sistema de inovação, mas compreende também com competências de aprendizagem empreendedoras, sociais, culturais e políticas que estão inseridas nos “espaços da Hélice Tríplice”. São elas: a) conhecimento (espaços para geração, difusão e uso de conhecimento); b) inovação (espaços para atração de talentos e para desenvolvimento do potencial intelectual e empreendedor); c) consenso (espaços para discussão, avaliação e negociação de propostas para avanço de um regime baseado em conhecimento). Todos esses espaços são criados para gerar interdependência entre os atores.

Por essas características, Mineiro et al. (2018, p. 78) ressaltam que a HT “se difere do sistema nacional de inovação, que considera a indústria como sendo o agente central nos processos de inovação (NELSON, 1993; LUNDVALL, 2009) e do modelo do Triângulo de Sábato (SÁBATO; BOTANA, 1968), em que o governo assume uma posição de destaque”. E para além dos estudos da HT, outros vários modelos foram desenvolvidos como variações sobre o tema, como a Hélice Tríplice Gêmeas, Hélice Quádrupla e Quintupla. Estas variações demonstram a necessidade, em especial, de envolver a sociedade civil e compreender o meio ambiente (natural e da sociedade, democracia e economia) para desenvolvimento de inovação.

Assim, como uma resposta das reflexões para o desenvolvimento sustentável, Zhou e Etzkowitz (2021) incluem a esfera “pública”, porém ao simplesmente adicioná-la, os autores entendem que o modelo triádico perde suas propriedades dinâmicas de um *tertius gaudens*. A resolução desse paradoxo é elaborada pelo modelo das Hélice Tríplice Gêmeas, com a relação entre universidade-governo-público como complemento ao modelo de universidade-empresa-governo.

Por outro lado, Carayannis e Campbell (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009), de fato adicionam a quarta hélice ao modelo de Hélice Tríplice. Para os autores, uma sociedade civil democrática construída e comunicada pela mídia e influenciada pela cultura e valores precisa ser considerada. A hélice quádrupla (HQD) associa-se à “mídia”, “cultura”, “indústrias criativas”, “arte”, “valores”, “estilos de vida”, que influenciam todos os sistemas nacionais de inovação. Destaca-se que a HQD enfatiza trocas proativas de aprendizado e conhecimento entre os quatro pilares (governo, empresa, universidade e sociedade civil), bem como setores e regiões, possibilitando um crescimento mais sustentável, inteligente e inclusivo. Esse modelo também possibilita adotar práticas, iniciativas e políticas com maior capacidade de adaptação, auto-organização e auto-otimização, perante eventualidades conhecidas e desconhecidas (CARAYANNIS; RAKHMATULLIN, 2014).

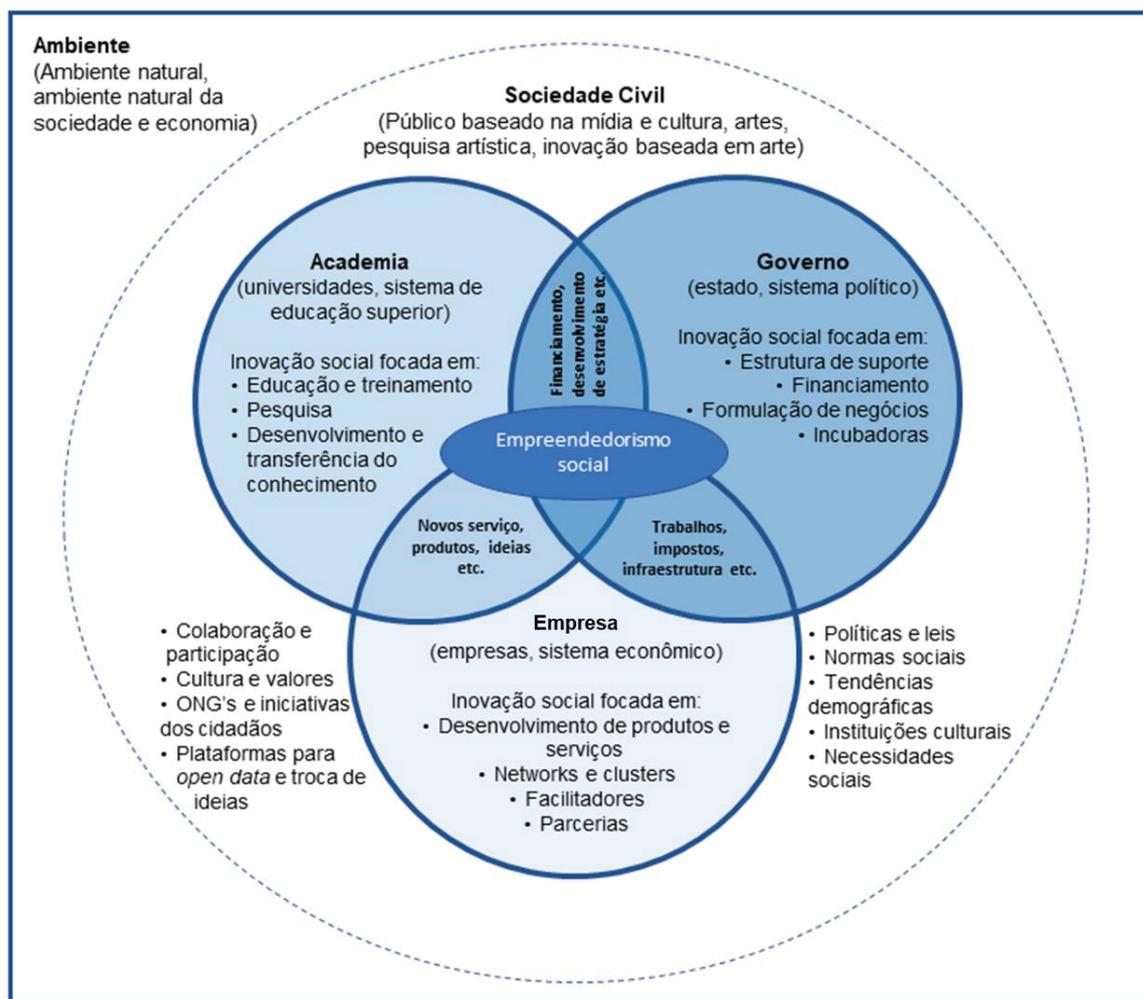
Acrescenta-se que as inovações sejam desenvolvidas envolvendo os usuários (sociedade civil) para que eles liderem, “co-desenvolvam” e cocriem novos produtos, serviços e soluções inovadoras. Sendo assim, a sociedade civil, no papel de usuário, cliente, consumidor e cidadão se transforma em um agente de colaboração em inovação, junto ao governo, universidade e empresa (CARAYANNIS; RAKHMATULLIN, 2014; MINEIRO *et al.*, 2018; SILVA; SILVA; ABUD, 2021). Desta forma, a hélice quádrupla tem foco na cooperação em inovação ao entrelaçar processos de coopetição, coevolução e coespecialização dentro e entre os ecossistemas de inovação regionais e setoriais, resultando não apenas no crescimento econômico, mas também sustentável (CARAYANNIS *et al.*, 2019; CARAYANNIS;

CAMPBELL, 2009; CARAYANNIS; RAKHMATULLIN, 2014). Devido a sua relevância e consonância com as necessidades sociais e ambientais, esse modelo já foi adotado pela União Europeia (CAI; ETZKOWITZ, 2020; CARAYANNIS *et al.*, 2019).

Outra variação é modelo da Hélice Quíntupla (HQT), também proposto por Carayannis e Campbell (2010), que destaca o meio ambiente como a hélice adicional na sociedade do conhecimento. Esse modelo é considerado interdisciplinar e transdisciplinar ao mesmo tempo, devido à complexidade da estrutura dessas cinco hélices (subsistemas) e demanda uma compreensão analítica completa de todas as hélices, abrangendo as ciências naturais (ambiente natural) e as ciências humanas e sociais (sociedade, democracia e economia). É também transdisciplinar, sendo usado como um parâmetro para a tomada de decisões em relação à inovação, conhecimento e meio ambiente (natural) (CARAYANNIS; BARTH; CAMPBELL, 2012). Enfatiza-se que a HQT oferece uma resposta voltada ao desenvolvimento sustentável, indicando um modelo de inovação não linear com conexões diretas entre produção e aplicação do conhecimento, gerando caminhos para a transição socioecológica. E o contrário também é verdadeiro, esta transição se mostra como um motor para produção de conhecimento, inovações e transformação para uma sociedade mais sustentável (CARAYANNIS; BARTH; CAMPBELL, 2012; GRUNDEL; DAHLSTRÖM, 2016). Assim, a HQT apoia a “formação de uma situação ganha-ganha entre ecologia, conhecimento e inovação, criando sinergias entre economia, sociedade e democracia” (CARAYANNIS; BARTH; CAMPBELL, 2012, p. 1, tradução nossa).

Neste contexto, Carayannis et al. (2019) discutem como o modelo de inovação em hélice quádrupla/quíntupla pode promover a inovação e empreendedorismo social (Figura 2), ao oferecer a perspectiva de desenvolvimento sustentável que envolva empreendedorismo, inovação e democracia. Nesse modelo, a sociedade e o meio ambiente ganham destaque, além da universidade, governo e empresa. Adicionalmente, contam com uma abordagem colaborativa sistêmica que pode oferecer respostas aos desafios complexos da sociedade, pois envolvem os diferentes *stakeholders* no processo compartilhado de produção do conhecimento, gerando não somente sustentabilidade, mas desenvolvimento e crescimento.

FIGURA 2 - Modelo de inovação de hélice quádrupla/quíntupla para empreendedorismo social



FONTE: Carayannis et al. (2019, p.11, tradução nossa).

Resumidamente, o sistema de hélice tríplice desenvolve relacionamento com a economia do conhecimento, a hélice quádrupla com a democracia do conhecimento e a sociedade do conhecimento e por fim a hélice quádrupla com uma perspectiva mais ampla de transformações socioecológicas e ambientes naturais (GRUNDEL; DAHLSTRÖM, 2016). Contudo, todos esses modelos não escapam de críticas. Cai e Etkowitz (2020) descrevem os argumentos de outros autores que demonstram aspectos desfavoráveis sobre a Hélice Tríplice, como sendo um conceito normativo ao em vez de uma estrutura teórica neutra, com poder explicativo limitado para questões práticas, especialmente quando se compara diferentes contextos e culturas. Mineiro, Souza e Castro (2020) também destacam que o modelo se demonstra vulnerável, no sentido da cooperação entre os atores (RUUSKA; TEIGLAND, 2009; SAAD; ZAWDIE, 2005), com dificuldade de distribuir o poder de forma mais equilibrada

(SAAD; ZAWDIE, 2005), quando os objetivos e interesses são divergentes (RUUSKA; TEIGLAND, 2009) e quando os contextos são diferentes entre as esferas (CAI, 2015).

Apesar desses argumentos, muitos são os estudos que mostram o protagonismo da interação entre governo, empresa e universidade, como estratégia para incentivar a dinâmica da inovação (GALVAO *et al.*, 2019; LEYDESDORFF; PARK; LENGYEL, 2014; MINEIRO *et al.*, 2018). Cai e Etzkowitz (2020) inclusive citam críticos do modelo que reconhecem sua importância como uma base analítica e rigorosa para a reflexão sociológica teórica adicional sobre a dinâmica de inovação. Por outro lado, os autores fazem ressalvas quanto à Hélice Quintupla, devido ao que chamam de “falácia antropomórfica no modelo” ao adicionar o meio ambiente.

Tendo em vista esses argumentos, essa pesquisa se propõe a utilizar o modelo de Hélice Quádrupla, que demonstra aderência ao tema de empreendedorismo social e inovação social (CARAYANNIS *et al.*, 2019). O limite até a quarta esfera é justificado pela dificuldade em destacar um ator específico relacionado ao meio ambiente em que possa ser analisada a dinâmica das relações interorganizacionais das incubadoras de apoio às empresas sociais.

Cabe ainda destacar que a literatura traz os benefícios de organizações intermediárias nestes modelos. Estas organizações podem aproximar as hélices, ao funcionar como uma ponte para melhorar a colaboração e parceria entre elas (JOHNSON, 2008a), desempenhando um papel de transposição de fronteiras nos relacionamentos, além de atuar com neutralidade e autonomia em relação aos atores envolvidos (VALLANCE; TEWDWR-JONES; KEMPTON, 2020). Destaca-se ainda que uma organização intermediária pode promover a integração de empresas, usuários e cidadãos ao mesmo tempo que aprimora os ambientes de conhecimento (NORDBERG, 2015). Complementarmente, os intermediários auxiliam no envolvimento de diferentes *stakeholders* para o co-design e teste de projetos, garantindo que os resultados sejam moldados pelos usuários em potencial (VALLANCE; TEWDWR-JONES; KEMPTON, 2020). Desta forma, esses intermediários surgem como mediadores para que os usuários exerçam sua agência dentro do processo de inovação.

Exemplos de intermediários são institutos tecnológicos, incubadoras, aceleradoras, associações, organizações de apoio e outras instituições que podem interligar relações colaborativas entre as hélices, facilitando o processo de adoção e comercialização tecnológica em redes de inovação (JOHNSON, 2008a). Assim, estudar os intermediários neste processo de desenvolvimento de empresas e inovação torna-se importante, na medida que eles oferecem suporte e apoio para os negócios, especialmente os nascentes. Tendo em vista que as empresas

sociais contam com uma complexa dupla missão, gerar riqueza e impacto social, estes negócios podem se beneficiar do auxílio dessas instituições especializadas (HO; YOON, 2022).

2.2.2 Hélice tríplice, quádrupla e quádrupla e as empresas sociais.

Para compreender as implicações e reflexões do relacionamento das hélices tríplice, quádrupla e quádruplas às empresas sociais, buscou-se na literatura como esses temas se associam nas bases Scopus e *Web of Science*. E a fim de se encontrar um maior número de publicações, pesquisou-se os termos correlatos às empresas sociais, com suas diferentes nomenclaturas em inglês, bem como inovação social e empreendedorismo social, conforme detalhado na Tabela 1. Foram considerados todos os anos disponíveis até a data final de 31 de dezembro de 2023.

TABELA 1 - Busca de artigos na base de dados Scopus e *Web of Science*

		Scopus	<i>Web of Science</i>
Termos de busca Título-Resumo- Palavras-chave	<i>"social enterp*" OR "social business" OR "social ventur*" OR "social innovation*" OR "social entrepreneur*" AND "triple helix" OR "quadruple helix" OR "quintuple helix" OR "triple helix twins"</i>	63	57
Filtros	<i>Business, Management and Accounting (Scopus)</i> <i>Business Economics, Public Administration (WoS)</i>	27	26
	<i>Article and review</i>	13	19
	Total de artigos desconsiderando os repetidos	31	

FONTE: Elaborado pela autora (2024).

Foram achados artigos que iniciam sua publicação em 2011, verificando-se assim a que o tema é emergente. Das 31 pesquisas encontradas, 19 foram analisadas e 12 excluídas conforme justificativas dadas a seguir.

Especificamente, buscando as relações sobre os temas HT com as empresas sociais e suas variações somam 14 artigos, dentre os quais 9 foram analisados: a) 6 estudos de caso; b) 1 estudo quantitativo; c) 3 revisões de literatura. Observa-se que um artigo inclui o tema HQT e outro artigo traz também os conceitos de HQD e HQT. Quanto aos 9 artigos excluídos destacam-se que: a) 3 trazem a empresa social e/ou empreendedorismo/inovação social como tema marginal, sendo de Pablo et al. (2011), Oliveira e Carvalho (2017) e Wei (2022); b) 6 que não focam efetivamente em HT, que são os trabalhos de Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020), Diepenmaat, Kemp e Velter (2020), Ratinho e Bruneel (2023), Pierre et al (2023), Wei (2022), Wei (2021).

Os artigos sobre HQD relacionados às empresas sociais e suas variações somam 9, sendo 7 analisados: a) 4 estudos de caso; b) 2 ensaios teórico; c) 1 quantitativo. Em contrapartida, 2 artigos foram excluídos, sendo os trabalhos: a) Heikka e Carayannis (2018), pois não destaca o tema empresa social e/ou empreendedorismo/ inovação social; e b) Albertson et al. (2020) e Menter (2023), pois a HQD é tratada como tema marginal. Ressalta-se que 3 estudos trazem o tema HQD conjuntamente com HQT.

Dos artigos relacionando HQD às empresas sociais e suas variações, apenas um artigo estudo de caso foi encontrado, não tendo sido rejeitado. Por fim, um estudo quantitativo é relacionado ao tema N-Helix e nenhum artigo trouxe o conceito de *Triple Helix Twins*. O Quadro 3 descreve as 19 publicações analisadas.

Quanto aos artigos que relacionam a HT às empresas sociais e/ou empreendedorismo social e/ou inovação social, encontram-se 9 trabalhos, sendo que 7 deles tratam do modelo de hélice tríplice especificamente. Um artigo engloba os conceitos de HT, HQD e outra pesquisa adota os estudos de HT, HQD e HQT.

QUADRO 3 - Publicações envolvendo Hélice Tríplice, quádrupla e quádrupla às empresas sociais e/ou empreendedorismo e/ou inovação social

Nº	Autores	Resumo do artigo	Categorias e Tipo de estudo	Foco
1	Arias-Pérez e Aristizábal Botero (2011)	Tem como objetivo analisar a transferência de conhecimento de inovação social em uma instituição de ensino superior. Foi constatado que a comunidade é um destinatário de conhecimento, que deve receber a mesma importância concedida ao Estado e às empresas. Assim, a universidade deve reconhecer os problemas sociais do contexto, para desenvolver soluções baseadas no conhecimento científico-tecnológico.	Inovação Social Hélice Tríplice Universidade Estudo de Caso	Hélice Tríplice
2	Lundströma e Zhou (2011)	Traz uma revisão de literatura com reflexões sobre o conceito de “parque de inovação social”, baseado na HT, que tenham características distintas de cooperação mais estreita entre a criação de conhecimento social e as inovações.	Inovação Social Hélice Tríplice Parque de inovação social Revisão da literatura	
3	Cuñat e Rubén (2014)	Busca configurar um modelo que permita gerar emprego, criar empresas cooperativas viáveis, rentabilizar recursos públicos e gerar políticas efetivas baseadas na cooperação entre a administração pública, a universidade e as empresas sociais.	Empreendedorismo social Hélice Tríplice Universidade Governo Revisão da literatura	
4	Morales-Gualdrón e Gómez (2015)	Este trabalho toma como referência a teoria das redes e a teoria da comunicação funcional, avaliando a confiança, a comunicação, a deliberação e a negociação em um mecanismo de interação entre os atores da HT em Medellín.	Inovação Social Hélice Tríplice Universidade Empresas Estudo de Caso	

5	Gebhardt (2020)	Busca analisar como as políticas de inovação urbana reintroduzem o papel dos empreendedores sociais e da sociedade civil nos estudos de inovação, no que diz respeito à governança da inovação regional e à emergência de novos caminhos de inovação.	Empreendedorismo Social <i>Smart City</i> Hélice Tríplice	
			Estudo de Caso	
6	Parthasarathy, Dey e Gupta (2021)	Tem como objetivo analisar o papel das universidades à democratização do conhecimento relacionado à inovação social. Este estudo de caso pesquisou como uma incubadora universitária apoiou uma ONG para preencher um “vazio institucional” ligado às pessoas com deficiência visual.	Inovação Social Hélice Tríplice Universidade ONGs	
			Estudo de Caso	
7	Göransson, Chaminade e Bayuo (2022)	Destaca como diferentes estratégias, mecanismos de políticas e estruturas de incentivos afetam a sustentabilidade de longo prazo das iniciativas de inovação social nas universidades. O estudo de caso traz reflexões sobre a dinâmica de lógicas institucionais concorrentes e como a universidade tradicional e orientada para a pesquisa pode absorver conhecimentos e práticas de inovação social em sua estrutura política.	Inovação Social Hélice Tríplice Universidade Empresas	
			Estudo de Caso	
8	Gómez e Frías (2022)	Analisar a aplicação da inteligência artificial no setor do turismo para melhorar a experiência do consumidor por meio do trabalho realizado por diferentes organizações da Hélice Tríplice a fim de aumentar a inovação social.	Inovação Social Hélice Tríplice Empresas do setor de turismo	
			Estudo de Caso	
9	Terstriep, Rehfeld e Kleverbeck (2020)	Reflete sobre características comuns e diferenças entre inovação social e outras formas de inovação, e os requisitos resultantes para um Ecossistema de Inovação Social. Com base nos dados de dois projetos de pesquisa europeus, o artigo estabelece que um Ecossistema de Inovação Social com base na HT e HQD	Ecossistema de Inovação Social Hélice Tríplice e Quádrupla	Hélice Tríplice e Quádrupla
			Estudo de Caso	
10	Amry, Ahmad e Lu (2021)	Realiza uma revisão crítica de 96 artigos sobre transferência de tecnologia universitária. Como resultado, destacam essa transferência como um mecanismo para a contribuição das universidades para os objetivos sociais coletivos, para além do desenvolvimento econômico. Os achados sugerem que ainda há prevalência do modelo schumpeteriano de inovação nas universidades, com foco estreito na comercialização, precisando ainda de atenção para a inovação social.	Empreendedorismo social Hélice Tríplice, Quádrupla e Quíntupla Universidade	Hélice Tríplice, Quádrupla e Quíntupla
			Revisão da literatura	
11	Iqbal, Kousar, Ul Hameed (2018)	Demonstra o efeito positivo de fatores pessoais (capital humano, capital social, fatores motivacionais) no desenvolvimento de empreendimentos sociais no Paquistão, sendo que os diferentes atores da HQD moderam a relação.	Empreendedorismo Social Hélice Quádrupla	Hélice Quádrupla
			Estudo Quantitativo	
12	Carl (2020)	Examina a influência da mudança de paradigma em andamento da inovação tecnológica para a inovação social nos pesquisadores principais, tendo em vista que eles podem afetar outros atores da HQD.	Inovação Social Hélice Quádrupla Universidade	
			Ensaio teórico	
13	Nordberg et al. (2020)	Busca compreender como os atores de HQD baseados na comunidade contribuem para a formação de redes de inovação social no contexto	Inovação Social Hélice Quádrupla Sociedade Civil	

		do desenvolvimento rural. Por meio da abordagem narrativa usando incidentes críticos, foi possível revelar o significado das comunidades informais na transformação das relações que ocorrem na HQD	Estudo de caso	
14	Bellandi, Donati, Cataneo (2021)	Visa explorar a governança da inovação social por meio de parcerias de HQD. Foi destacada a participação das universidades no desenvolvimento de inovação social, atuando não apenas como especialistas na produção do conhecimento, mas também como mediadoras entre os diferentes campos do conhecimento, interesses e agendas em projetos comunitários que envolvem diferentes atores	Inovação Social Hélice Quádrupla Universidade Estudo de Caso	
15	Carayannis et al. (2021)	Propõe uma estrutura integrada que vincule o modelo de negócio social com os modelos de hélice de inovação quádrupla/quíntupla. Essa estrutura pode ajudar a estudar o papel, a natureza e a dinâmica dos ecossistemas fractais cooperativos sociais, com ênfase na sociedade civil, estruturas políticas, meio ambiente e sustentabilidade.	Inovação Social Ecossistema de Inovação Social Hélice Quádrupla e Quíntupla Estudo de Caso	Hélice Quádrupla e Quíntupla
16	Morawska-Jancelewicz (2021)	reflete sobre os novos papéis das universidades no contexto do modelo de HQD e HQT que é visto como importante na promoção da mudança das inovações técnicas para as sociais. É afirmado que o conhecimento é resultado da combinação de conhecimento acadêmico e prático gerado por diversos <i>stakeholders</i> , e o significado de conhecimento não é determinado apenas pelo aperfeiçoamento da produtividade e competitividade, mas também pela melhoria da qualidade de vida e cooperação com a sociedade	Inovação Social Hélice Quádrupla e Quíntupla Universidade Estudo de Caso	
17	Carayannis, Morawska-Jancelewicz (2022)	Procura abordar a lacuna de relativamente poucos estudos sobre mudanças institucionais e estruturas de incentivo que influenciam a capacidade das universidades de se envolver em inovação social (digital) nas transições digitais e verdes e preenche a lacuna de identificar a conexão entre os conceitos de Sociedade 5.0 e Indústria 5.0 e o modelo de HQD e HQT.	Inovação Social Hélice Quádrupla e Quíntupla Universidade Indústria 5.0 Sociedade 5.0 Ensaio teórico	
18	Bartoloni et al. (2021)	Analisa a Sociedade 5.0 como um novo paradigma, que coloca o ser humano no centro da inovação. A fim de projetar soluções para a sociedade e integrar tecnologias, os autores desenvolveram um modelo conceitual aplicando a abordagem Design Thinking à estrutura de inovação Hélice Quíntupla	Empreendedorismo Social Hélice Quíntupla Estudo de Caso	Hélice Quíntupla
19	Ibanez et al. (2022)	Explora o surgimento de um novo fenômeno, as “iniciativas digitais de empreendedorismo social”, na intersecção entre as necessidades dos <i>stakeholders</i> e as iniciativas sociais digitais que surgiram em colaboração entre a sociedade civil, social, acadêmica, econômica, industrial e política (N-Hélice).	Empreendedorismo social N-Helix Estudo Quantitativo	N-Helix

FONTE: elaborado pela autora (2024).

Após a análise dos 19 artigos destacados sobre hélice tríplice/quádrupla/quíntupla, ressalta-se que dez deles focam especialmente no papel das universidades para o desenvolvimento do empreendedorismo/ inovação social, sendo a autoria de: Arias-Pérez e Botero (2011), Cuñat e Rubén (2014), Morales-Gualdrón e Gómez (2015), Amry, Ahmad e Lu (2021), Parthasarathy, Dey e Gupta (2021), Göransson, Chaminade e Bayuo (2022), Carl (2020), Bellandi, Donati e Cataneo (2021), Morawska-Jancelewicz (2021), Carayannis e Morawska-Jancelewicz (2022). Estes trabalhos evidenciam a importância das universidades desenvolverem projetos de empreendedorismo e inovação social com outros atores e, em especial, com governos e sociedade civil.

Outros *insights* que foram observados estão relacionados a cocriação de inovações junto a múltiplos atores, principalmente os beneficiários, usuários e sociedade civil (AMRY; AHMAD; LU, 2021; GEBHARDT, 2020; TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020). Também se destaca que os relacionamentos entre os diferentes atores das hélices devem ser desenvolvidos com confiança, comunicação, deliberação e negociação (MORALES-GUALDRÓN; GÓMEZ, 2015), sendo que é importante um sólido nexos comum (BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021), indo de encontro com o que Ranga e Etzkowitz (2013) destacam como espaços de consenso. Esse é um espaço onde emerge a fertilização cruzada de diversas perspectivas, gerando ideias que provavelmente não teriam sido alcançadas individualmente. “O espaço de consenso reflete vários aspectos do conceito de governança, em um sentido mais amplo, incluindo atores governamentais e não governamentais que interagem continuamente para trocar recursos e negociar propósitos compartilhados” (RANGA; ETZKOWITZ, 2013, p. 249, tradução nossa).

Quanto ao estudo sobre os mediadores ou intermediários nos modelos de HT, HQD e HQT, somente o estudo de Lundström e Zhou (2011) ressalta a importância dos parques tecnológicos voltados para a inovação social. Por outro lado, Bellandi, Donati e Cataneo (2021) tratam da universidade enquanto mediadora de relacionamento com outros atores da HQD, desempenhando um papel para além de provedora de pesquisa e conhecimento no desenvolvimento de inovação social.

Ainda neste contexto dos intermediários, o trabalho de Terstriep, Rehfeld e Kleverbeck (2020) relata essa lacuna de pesquisa. Os autores descrevem que a fundamentação teórica sobre o ecossistema que facilita as atividades de inovação social permanece consideravelmente ambígua e vaga. Apesar das dificuldades para se desenvolver um ecossistema de inovação social, os autores destacam três pontos importantes para seu estabelecimento: a) um modo de governança que integre atores da sociedade civil e do campo econômico, acadêmico e social;

b) intermediários de inovação social que fomentam tais atividades; e c) desenvolvimento de estratégias de inovação transformacional que integram diferentes modos de inovação. Desta forma, percebe-se a importância das instituições intermediárias do ecossistema de empresas sociais, como incubadoras, laboratórios, aceleradoras, que funcionam como um espaço de experimentação, crescimento e expansão de empresas sociais, capazes de auxiliar também na transferência de inovação social (TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020).

Assim, como o fenômeno proposto pela pesquisa ainda é pouco investigado na literatura, exige-se uma análise aprofundada que possa levar a identificação de categorias de observação ou geração de hipóteses para posteriores estudos (ALVES-MAZZOTTI, 2006). Espera-se, com a presente pesquisa, encontrar também novas funções para as incubadoras, bem como pontos sensíveis nos relacionamentos entre incubadora, academia, governo, empresa e sociedade civil, além de verificar possibilidades de aperfeiçoamentos nas atividades desenvolvidas pelas incubadoras que apoiam as empresas sociais.

2.3 INSTITUIÇÕES INTERMEDIÁRIAS

Embora estudos sobre a intermediação nos sistemas de inovação já tenham alcançado atenção de academia nos últimos anos (GLIEDT; HOICKA; JACKSON, 2018; HOWELLS, 2006; KANDA *et al.*, 2018; KIVIMAA *et al.*, 2019), há pouca literatura que examina o papel da intermediação no estímulo da empresa social (BARRAKET, 2020; HO; YOON, 2022).

As instituições intermediárias são importantes disseminadores informais de conhecimento no processo de interação para transferência de tecnologia, além de formalizar acordos contratuais, licenciamentos e colaborações informais entre uma ou mais partes (HOWELLS, 2006). Facilitam as interações entre as partes que enfrentam desafios no envolvimento direto devido aos elevados custos de transação ou às barreiras de comunicação decorrentes de diferenças culturais, de interesse ou de conhecimento (KIVIMAA *et al.*, 2019), trabalhando assim como tradutores de linguagens (HO; YOON, 2022; MEYER, 2010)

Johnson (2008a), por exemplo, trata das organizações intermediárias em colaborações de HT, descrevendo como elas podem ter papéis de mediadores, patrocinadores, legitimadores, agentes de tecnologia e provedores de recursos/gestão destacando suas funções, recursos e benefícios. Já Parmigiani e Rivera-Santos (2011) reforçam que uma organização “ponte” se torna relevante em casos complexos de parcerias intersetoriais criadas para resolver problemas sociais. Esses intermediários podem se envolver para ajudar os parceiros a interpretar as motivações, objetivos e ações uns dos outros (HAMANN; APRIL, 2013; PARMIGIANI;

RIVERA-SANTOS, 2011; VENN; BERG, 2014), bem como auxiliar na distinção de papéis de deliberação e implementação (HAMANN; APRIL, 2013), se destacando pela capacidade de liderança nas ambiguidades e conflitos das relações, além de suprimir as barganhas agressivas (HAMANN; APRIL, 2013; VENN; BERG, 2014).

Howells (2006), em seu estudo sobre os intermediários na inovação do Reino Unido, ainda destaca um importante papel desses agentes, sendo um “animador” ao gerar novas possibilidades e dinamismo dentro de um sistema, desempenhando uma relevante função política na cadeia de valor. Segundo o autor, um intermediário atua como agente ou *broker* em qualquer aspecto do processo de inovação entre duas ou mais partes, intermediando transações, ajudando a fornecer informações, colaborando como mediador entre as partes e encontrando aconselhamento, apoio e financiamento.

Em relação ao ecossistema específico para empresas sociais no Brasil, a Aliança pelos Investimento e Negócios de Impacto (2021) desenvolveu pesquisas e estudos sobre o tema. A organização destaca que as empresas sociais requerem recursos técnicos e financeiros para sua concepção, operação e ampliação. Neste contexto, as empresas sociais podem buscar investidores comprometidos em considerar o impacto social, para além dos tradicionais critérios de risco e retorno. Este perfil de investimento vem crescendo globalmente, totalizando mais de meio trilhão de dólares (GIN, 2020). No entanto, muitos investidores ainda não foram persuadidos ou mobilizados.

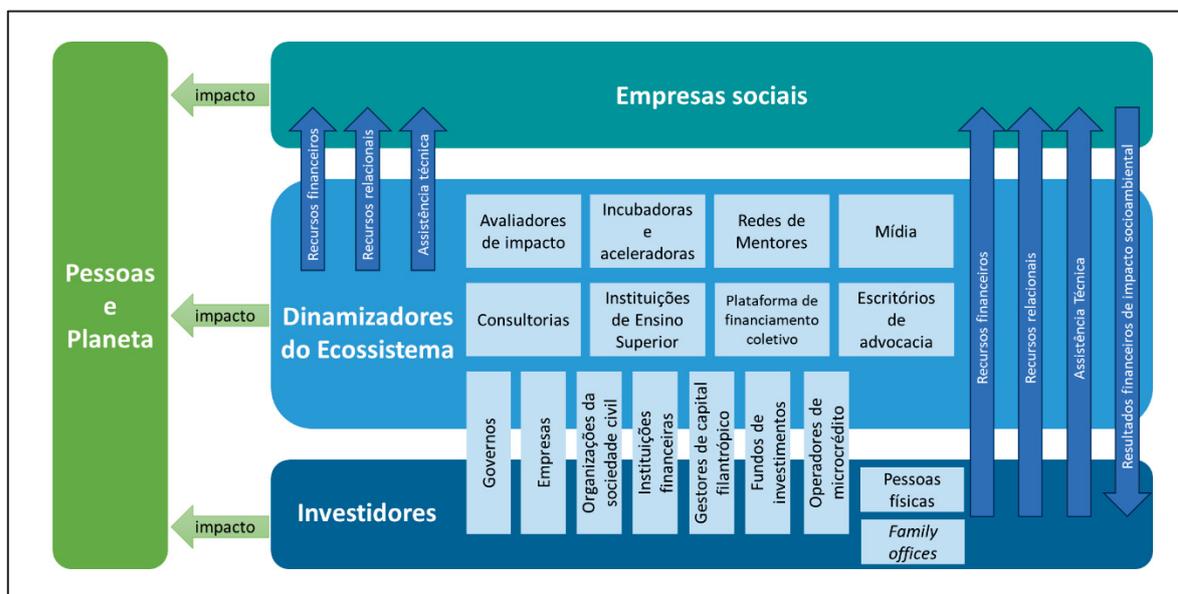
Investidores precisam de referências, incentivos externos e oportunidades para experimentar investimentos em produtos financeiros com impacto social. Desta forma, torna-se relevante o surgimento de um ecossistema robusto que suporte e catalise os diversos agentes capazes de alocar recursos para empreendimentos com impacto social (ALIANÇA, 2021).

Para isto, segundo a Aliança pelo Impacto (2021), são necessários os dinamizadores do ecossistema, bem como a mobilização de investidores para que seja possível a criação de um ambiente de apoio às empresas sociais. Os dinamizadores do ecossistema de empresas sociais são aqueles que: a) auxiliam empreendedores e investidores em suas jornadas para promover o impacto social; e/ou b) divulgam conceitos, dados e orientações para educar, envolver e conectar mais empreendedores e investidores; e/ou c) desenvolvem, distribuem e administram produtos financeiros que facilitem o investimento em empresas sociais; e/ou d) estabelecem um ambiente normativo e cultural favorável para que empreendedores e investidores sociais possam operar (ALIANÇA, 2021).

Já os investidores sociais são considerados aqueles que oferecem recursos provenientes de fontes privadas, públicas e híbridas, canalizados através de instrumentos financeiros como

doações, empréstimos, participações acionárias ou garantias, destinados a organizações, empresas e fundos que se comprometem a gerar impacto socioambiental positivo mensurável, ao mesmo tempo em que buscam rentabilidade financeira (ALIANÇA, 2021). Considerando estes atores, a Figura 3 traz a ilustração sobre o ecossistema de empresas sociais.

FIGURA 3 – Ecossistema de empresas sociais



Fonte: elaborado pela autora com base em Aliança pelos Investimento e Negócios de Impacto (2021)

Neste contexto, algumas instituições intermediárias podem se tornar também dinamizadores do ecossistema de empresas sociais, como as incubadoras de empresas sociais que serão discutidas na seção 2.3.3. Porém, antes serão analisadas as funções dos intermediários no ecossistema de empreendedorismo e inovação.

2.3.1 Funções das instituições intermediárias

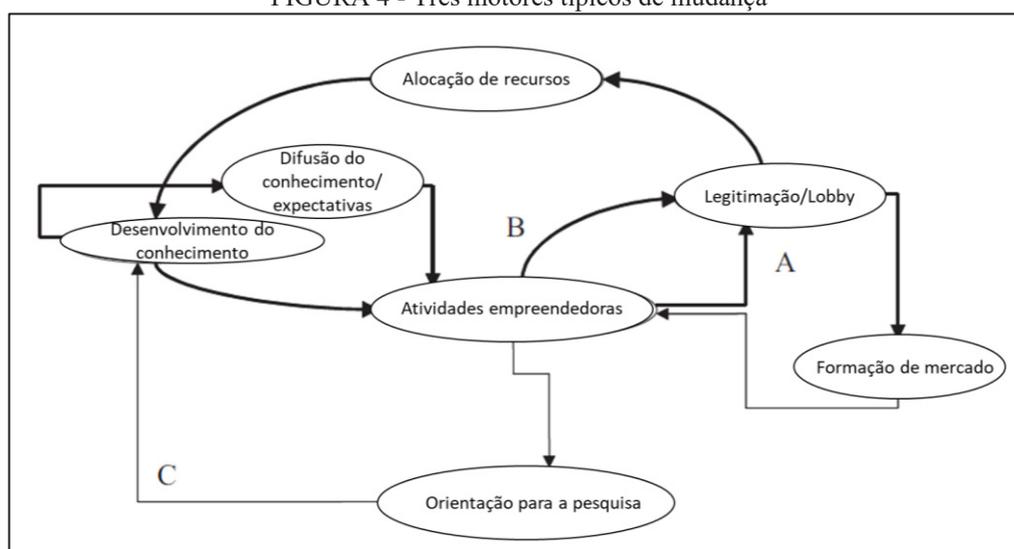
O estudo sobre as instituições intermediárias ganhou destaque nos últimos anos, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de inovações voltadas à sustentabilidade (KANDA *et al.*, 2019; KIVIMAA, 2014; LUKKARINEN *et al.*, 2018). O papel desses intermediários que trabalham entre os mais diferentes atores – como empreendedores, financiadores, formuladores de políticas, usuários – mostra-se valoroso na medida em que conseguem alinhar interesses e comunicar demandas específicas para o desenvolvimento de mudanças sistêmicas (LUKKARINEN *et al.*, 2018; VAN LENTE, 2003).

As organizações intermediárias representam um papel importante na criação, desenvolvimento e facilitação das redes de inovação (HO; YOON, 2022; HOWELLS, 2006;

KANDA *et al.*, 2019; KIVIMAA; KERN, 2016). Incluem uma série de organizações, como incubadoras, aceleradoras, parques tecnológicos e centros de *coworking* que promovem o sucesso de empreendedores (HO; YOON, 2022; KANDA *et al.*, 2019). Autores como Howells (2006), Kivimaa (2014), Lukkarinen *et al.* (2018), Kanda *et al.* (2019), Barraket (2020), Van Welie, Boon e Truffer (2020) e Ho e Yoon (2022), por exemplo, estudam especialmente as funções das organizações intermediárias no desenvolvimento de inovação, baseados nos estudos das funções do sistema de inovação propostos por Hekkert *et al.* (2007) e Bergek *et al.* (2008).

O estudo de Hekkert *et al.* (2007), em especial, traz algumas análises sobre as funções do sistema de inovação e que podem ser destacadas para comparação com as funções dos intermediários. Os autores desenvolvem um mapeamento sistemático das atividades que ocorrem nos sistemas de inovação que geram mudanças tecnológicas voltadas à sustentabilidade. Os autores propõem uma estrutura que se concentra em uma série de processos (funções) que são altamente importantes para levar com sucesso ao desenvolvimento e à difusão da tecnologia. Com base nos dados encontrados em vários estudos empíricos na Universidade de Utrecht, Holanda, os autores enumeram sete funções. A partir delas, identificaram, empiricamente, que três funções desencadeiam as demais, chamadas de motores de mudança (Figura 4).

FIGURA 4 - Três motores típicos de mudança



FONTE: Hekkert *et al.* (2007).

O primeiro motor é a orientação da pesquisa (motor C) que identifica os problemas sociais e ambientais, bem como as metas dos governos para limitar danos neste sentido. Esses

objetivos levam ao desenvolvimento do conhecimento e à difusão do conhecimento e à geração de expectativas sobre as opções tecnológicas. Outro possível início é dado pelas atividades empreendedoras (motor B) que organizam *lobby* a fim de demandar melhores condições econômicas para viabilizar o desenvolvimento tecnológico, criando legitimidade e combatendo a resistência a mudança. Alternativamente, o *lobby* (motor A) pode ser desenvolvido para buscar mais recursos a fim de realizar P&D ou para formar o mercado, já que muitas vezes não possuem condições equitativas. Ao criar os mercados, um impulso nas atividades empreendedoras é muitas vezes visível, levando a mais formação de conhecimento, mais experimentação empreendedora, aumento do *lobby* para condições ainda melhores e altas expectativas que orientam pesquisas futuras (HEKKERT *et al.*, 2007).

Hekkert et al. (2007) concluem que a percepção desenvolvida é altamente relevante para iniciativas políticas, que visam influenciar e estimular a direção das inovações. Além disso, podem ser criadas estratégias para melhorar o funcionamento do sistema de inovação ao estimular funções fracas ou remover mecanismos de bloqueios que impedem esse bom funcionamento.

Compreender as funções do sistema de inovação é relevante à medida que oferece suporte para a próxima análise, referente a funções dos intermediários de inovação. Foram encontrados trabalhos como de Howells (2006), que trata dos intermediários do sistema de inovação em geral; de Kivimaa (2014), Lukkarinen et al. (2018), Kanda et al. (2019) e Van Welie, Boon e Truffer (2020) que analisam os intermediários relacionados às inovações voltadas à sustentabilidade; e de Barraket (2020) e Ho e Yoon (2022) que pesquisam sobre intermediários de inovação social. O Quadro 4 compara os achados dessas investigações

QUADRO 4 - Funções dos intermediários de inovação

Autores (ano)	Título	Objetivo do trabalho	Funções encontradas/analizadas
Howells (2006)	<i>Intermediation and the role of intermediaries in innovation</i>	Por meio de revisão e síntese da literatura, o autor investiga a intermediação e o papel dos intermediários no processo de inovação, desenvolvendo uma tipologia e estrutura dos diferentes papéis e funções.	1) Previsão e diagnóstico; 2) Digitalização e processamento de informações; 3) Processamento de conhecimento e combinação/ recombinação; 4) <i>Gatekeeping</i> e corretagem; 5) Teste e validação; 6) Credenciamento; 7) Validação e regulamentação; 8) Proteção de resultados; 9) Comercialização; 10) Avaliação dos resultados.
Kivimaa (2014)	<i>Government-affiliated intermediary organisations as</i>	O artigo aborda duas questões de pesquisa: a) que tipo de papéis as organizações intermediárias afiliadas ao	1) Articulação de expectativas e visões: a) Articulação de necessidades, expectativas e requisitos; b) Desenvolvimento de estratégia; c) Aceleração da aplicação e

	<i>actors in system-level transitions</i>	governo podem assumir em relação às transições sociotécnicas, particularmente a gestão estratégica de nichos; e b) quais aspectos da intermediação parecem particularmente importantes para as transições de sustentabilidade baseadas sobre os achados empíricos	comercialização de novas tecnologias; d) Avanço dos objetivos de sustentabilidade. 2) Construção de redes sociais: a) Criação e facilitação de novas redes; b) <i>Gatekeeping</i> e corretagem; c) Configuração e alinhamento de interesses; d) Gerenciando recursos financeiros – encontrando potenciais financiamentos e atividades de financiamento; e) Identificação e gestão das necessidades de recursos humanos (habilidades). 3) Processos de aprendizagem e exploração em várias dimensões: a) Coleta, processamento, geração e combinação de conhecimento; b) Avaliação de tecnologia; c) Prototipagem e pilotagem; d) Investimentos em novos negócios; e) Comunicação e disseminação do conhecimento; f) Educação e treinamento; g) Aconselhamento e apoio; h) Criar condições para aprender fazendo e usando. 4) Outros: a) Arbitragem baseada na neutralidade e confiança; b) Concepção, gestão e avaliação do projeto (de longo prazo); c) Implementação da política; d) Acreditação e configuração padrão; e) Criação de novos empregos.
Lukkarinen et al. (2018)	<i>An intermediary approach to technological innovation systems (TIS)—The case of the cleantech sector in Finland</i>	O artigo procura estudar como a rede intermediária subnacional dos Municípios Neutros em Carbono Finlandês (HINKU) complementa e desafia o sistema nacional de inovação em tecnologia limpa na Finlândia.	1) Desenvolvimento e difusão do conhecimento; 2) Influência na direção da pesquisa; 3) Experimentação empreendedora; 4) Formação de mercado; 5) Legitimação; 6) Mobilização de recursos; 7) Desenvolvimento de externalidades positivas.
Kanda et al. (2019)	<i>A technological innovation systems approach to analyse the roles of intermediaries in eco-innovation</i>	O artigo analisa os papéis dos intermediários na ecoinovação e fornece reflexões iniciais sobre como avaliar o impacto dos intermediários no nível do sistema além de projetos e empresas.	1) Desenvolvimento e difusão do conhecimento; 2) Influência na direção da pesquisa; 3) Experimentação empreendedora; 4) Formação de mercado; 5) Legitimação; 6) Mobilização de recursos; 7) Desenvolvimento de externalidades positivas.
Van Welie, Boon e Truffer (2020)	<i>Innovation system formation in international development cooperation: The role of intermediaries in urban sanitation</i>	O artigo busca analisar: a) o desenvolvimento das funções do TIS em diferentes escalas espaciais; b) as atividades intermediárias em diferentes fases da construção do sistema de inovação; c) o suporte de relacionamentos multiescalares pelo intermediário.	1) Articulação: a) orientação de pesquisa; b) formação de mercado. 2) Alinhamento: a) mobilização de recursos; b) legitimação. 3) Aprendizagem: a) desenvolvimento e difusão de conhecimentos; b) atividades empreendedoras; c) legitimação.

Barraket (2020)	<i>The Role of Intermediaries in Social Innovation: The Case of Social Procurement in Australia</i>	Este artigo examina as funções de um programa de intermediação destinado a conectar compradores corporativos e governamentais com fornecedores de empresas sociais no estágio inicial de desenvolvimento de compras sociais em Victoria, Austrália.	1) Conexão de atores; 2) Envolvimento, comprometimento e mobilização atores; 3) Desenvolvimento de capacidades; 4) Defesa e construção de campo; 5) Estabelecimento e promulgação de legitimidade.
Ho e Yoon (2022)	<i>Ambiguous roles of intermediaries in social entrepreneurship: The case of social innovation system in South Korea</i>	O estudo adota uma abordagem de sistemas para a inovação social para analisar sistematicamente os diversos papéis dos intermediários sociais na Coreia do Sul a partir de perspectivas de inovação mais amplas e examinar por que tais funções são necessárias para apoiar o empreendedorismo social.	1) Articulação: a) Articulação de necessidades e expectativas; b) Avanço de objetivos (aumento de valores sociais); c) Formação e implementação de políticas; d) Formação de mercado (aceleração de aplicação e comercialização). 2) Alinhamento: a) Criação e facilitação de novas redes; b) Mobilização de recursos (incluindo finanças e RH); c) <i>Gatekeeping</i> , intermediação, configuração e alinhamento de interesses. 3) Aprendizado: a) Desenvolvimento do conhecimento (coleta, processamento, geração e combinação); b) Comunicação e disseminação do conhecimento; c) Educação e treinamento; d) Prestação de aconselhamento e apoio; e) Atividades empreendedoras (prototipagem e pilotagem); f) Legitimação (avaliação do impacto social).

FONTE: elaborado pela autora (2024).

Em especial, ressalta-se o estudo de Howells (2006) pelo seu impacto na literatura, pois é um dos artigos mais citados no que se refere a intermediários de inovação (1206 citações segundo a base Scopus). O artigo traz uma revisão e síntese sobre os atores intermediários que desempenham uma variedade de tarefas no processo de inovação. A partir disso, o autor desenvolve uma tipologia e estrutura dos diferentes papéis e funções do processo de intermediação dentro da inovação e, por último, operacionaliza a tipologia no contexto do Reino Unido ao realizar estudos de caso com organizações intermediárias de inovação.

Em relação às definições de intermediário de inovação, Howells (2006, p. 720, tradução nossa) descreve que faltam conceituações formais, tanto por governos como órgãos estatísticos. Assim, o estudo utiliza a seguinte definição:

Uma organização ou órgão que atua como agente ou intermediário em qualquer aspecto do processo de inovação entre duas ou mais partes. Tais atividades intermediárias incluem: ajudar a fornecer informações sobre potenciais colaboradores; intermediar uma transação entre duas ou mais partes; atuar como mediador, ou intermediário, órgãos ou organizações que já estão colaborando; e ajudar a encontrar aconselhamento, financiamento e apoio para os resultados de inovação de tais colaborações.

A partir disso, a pesquisa seguiu uma estratégia indutiva modificada, trazendo *a priori*, conceituações de cinco funções ou papéis que foram além das trocas de informações, a saber: 1) Digitalização e processamento de informações; 2) Processamento do conhecimento; 3) *Gatekeeping* e corretagem; 4) Teste e validação; 5) Comercialização. Posteriormente, com bases em entrevistas e outras evidências, Howells (2006) destaca que as organizações intermediárias assumiram mais funções do que foi originalmente concebido, incluindo papéis subvalorizados ou que não foram reconhecidos como: 6) Trabalho de previsão e diagnóstico; 7) Trabalho de acreditação; 8) Validação e regulamentação e padrões; 9) Aconselhamento independente e orientação sobre a proteção da propriedade intelectual; e, 10) Avaliação sobre os resultados da colaboração em inovação.

Como principais achados da pesquisa, Howells (2006) revela que:

- a) As funções de um intermediário de inovação são mais numerosas e diversas do que os estudos anteriores sugeriram;
- b) Os intermediários desenvolvem funções complexas que vão além da base triádica simples "um para um para um" entre, por exemplo, um fornecedor e seu cliente em um relacionamento vertical. O contexto dos múltiplos relacionamentos e redes de ligação de intermediários estão se tornando mais importantes, na medida em que ganham poder e dependência de seus clientes;
- c) Não somente fornecedores buscam intermediários para vender inovações à novos clientes. O contrário também é verdadeiro e os intermediários podem ser atores chaves para que clientes passem problemas a serem solucionados por fornecedores;
- d) Os intermediários oferecem não apenas serviços imediatos, mas recursos de inovação "relacionais" de longo prazo, compreendendo o que realmente o cliente precisa, quais são suas principais competências, para em seguida mapear as possíveis pesquisas atuais e futuras ao preencher lacunas técnicas;
- e) Os intermediários podem oferecer serviços além das intermediações entre clientes e outros atores, como formação de profissionais e testes de novos produtos/serviços. A geração e recombinação de conhecimento é um papel predominante que foi desenvolvido pelos intermediários de inovação.

Howell (2006) conclui seu trabalho indicando que embora as organizações intermediárias tenham a tendência de permanecer especializadas em atividades específicas, o conjunto de serviços oferecidos parece ter aumentado ao longo do tempo. Ademais, o autor ainda ressalta que são necessárias pesquisas sobre os relacionamentos de rede desenvolvidos pelos intermediários, compreendendo além das relações triádicas.

As pesquisas de Kivimaa (2014), Lukkarinen et al. (2018), Kanda et al. (2019) e Van Welie, Boon e Truffer (2020) analisam os intermediários relacionados às inovações voltadas à sustentabilidade, sendo que se valem das mesmas funções para investigação (Quadro 4) e muitos utilizam a mesma base teórica. Em especial, os trabalhos de Kivimaa (2014), Lukkarinen et al. (2018) tratam de intermediários relacionados a organizações públicas que incentivam o desenvolvimento de políticas voltadas à inovação para sustentabilidade. Kanda et al. (2019), por sua vez, analisam as contribuições potenciais de diferentes intermediários para além de projetos individuais e empresas, para o sistema como um todo. Finalmente, Van Welie, Boon e Truffer (2020) pesquisam o “sistema de inovação global”, que é apoiado por intermediários sistêmicos.

Por outro lado, quando se trata das funções dos intermediários considerando especificamente o ecossistema de empresas sociais, foram encontrados apenas os trabalhos de Barraket (2020) e Ho e Yoon (2022). Barraket (2020) examina as funções e os efeitos de um intermediário australiano nas práticas de compradores e fornecedores em compras sociais, destacando as funções de: 1) Conexão de atores; 2) Envolvimento, comprometimento e mobilização de atores; 3) Desenvolvimento de capacidades; 4) Defesa e construção de campo; 5) Estabelecimento e representação de legitimidade.

Barreket (2020) constata que intermediação eficaz na aquisição social é holística e não transacional, sugerindo que as funções de intermediação geram capacidades não apenas para empresas sociais, mas para intermediários, compradores e o campo como um todo. Além disso, intermediação cumpre funções simbólicas ou de construção de campo na medida em que representa e aumenta a credibilidade da própria prática de aquisição social ao articular visões de mudança necessárias. É relevante destacar que um dos achados de pesquisa aponta que o processo de intermediação é maior do que as funções do próprio intermediário, com todos os atores assumindo propositalmente ou incidentalmente papéis de intermediação. Isto leva a expansão de oportunidades dentro de um mercado ainda imaturo como também expande a legitimidade simbólica de compras sociais como um campo de prática.

Se tratando das relações entre os atores, Barreket (2020) relata que foram observadas interdependência relacional, coalizões políticas, práticas de cooperação se sobrepondo às de competição, e tensões por conta de diferentes objetivos, por exemplo. De qualquer forma, o estudo sugere que a ação coletiva no desenvolvimento do campo interorganizacional é informada tanto pelas dimensões emocionais e relacionais da identidade coletiva quanto pelas escolhas estratégicas e necessidades de recursos dos atores envolvidos. Ademais, notou-se que à medida que as assimetrias de informação entre compradores e fornecedores são reduzidas por

meio dos relacionamentos e acesso aos recursos criados nas etapas iniciais da intermediação, há maior valor atribuído pelos participantes da comunidade.

Já o trabalho de Ho e Yoon (2022) adota a abordagem de sistemas de inovação e examina os vários papéis “ambíguos” das organizações intermediárias no apoio ao empreendedorismo social, revelando diferentes funções, conforme descritas por Van Welie, Boon e Truffer (2020), indicando três grandes grupos conforme segue: 1) Articulação; 2) Alinhamento e 3) Aprendizado (detalhados no Quadro 4). Os autores descrevem como achados da pesquisa que as funções dos intermediários foram sendo adicionadas e modificadas ao longo do tempo. Além disso, foram encontrados desafios desses intermediários especialmente no que se refere à: a) ambiguidades da dupla missão das empresas sociais; b) ampla variedade de *stakeholders*; c) necessidades de tecnologias para apoiar as funções intermediárias. Maiores detalhes sobre esses desafios serão tratados na seção 2.3.4.

Assim, percebe-se que este é um tema emergente, que demanda ainda por aprofundamentos teóricos e pesquisas empíricas. Conforme descrito por Ho e Yoon (2022), as organizações intermediárias podem afetar a inovação social no contexto que atuam ao recrutar mais inovadores sociais com os programas de educação, além de promover a comunicação e a divulgação de conhecimentos sobre empreendedorismo e inovação social, criando canais de distribuição e desenvolvimento de redes, vinculando e mediando diversos atores e fomentando a comercialização de produtos/serviços de forma a contribuir para a formação de mercado. Ainda, Kanda et al. (2019) questiona quais são os tipos de interação entre os atores e os efeitos indiretos dessas atividades no sistema de inovação e Moraes-da-Silva (2020) ressalta que os intermediários no ecossistema de inovação social funcionam como conexão com outros ecossistemas externos.

Apesar das semelhanças, os intermediários do ecossistema de empresas sociais possuem algumas funções distintas se comparados aos atores voltados para o empreendedorismo tradicional, devido às suas complexidades e ambiguidades (BARRAKET, 2020; HO; YOON, 2022). Desta forma, estudar as funções dos intermediários de forma mais específica se torna relevante para o suporte e apoio às empresas sociais. Com base nos estudos investigados e detalhados nesta seção, foi desenvolvida uma síntese das funções dos intermediários, conforme descrita no Quadro 5, levando em consideração tanto autores que pesquisam a inovação em geral, como também os trabalhos que estudam especificamente os intermediários para a inovação voltada à sustentabilidade e inovação social. Para uma avaliação profunda e consistente, foram selecionadas as sete funções mais encontradas na literatura, e adaptadas para

o ecossistema de empresas sociais, uma vez que os estudos ainda são emergentes. O Quadro 5 revela as funções analisadas.

QUADRO 5 - Contribuição potencial dos papéis dos intermediários no ecossistema de empresas sociais

Funções	Descrição dos papéis dos intermediários no ecossistema de empresas sociais
Desenvolvimento e difusão de conhecimento	Oportuniza que o conhecimento (por exemplo, científico, tecnológico, de gestão) seja desenvolvido, combinado, trocado e difundido no sistema, entre as instituições ou organizações que visam o desenvolvimento de empresas sociais. Fomenta a educação e treinamento (para potenciais inovadores sociais e equipe); prestação de aconselhamento e formação; avaliação de inovação social e do empreendimento; apoia o desenvolvimento de protótipos. Desenvolve projetos e promove investimento em P&D; auxilia no registro de patentes. Facilita o aprendizado “pela interação” e “pelo uso”. Comunica tendências globais e informações sobre empresas sociais.
Influência na direção de pesquisa	Identifica as atividades relacionadas ao ecossistema de empresas sociais que tem por objetivo influenciar e dar visibilidade às necessidades, expectativas, desenvolvimento de estratégias, implementação de políticas, identificação de problemas e oportunidades para a priorização do desenvolvimento de empresas sociais. Gera incentivos ou pressões para que as organizações entrem no ecossistema das empresas sociais, influenciadas por visões e expectativas articuladas por empresas, consumidores e políticas, por mudanças no cenário e por legitimação. Fomenta financiamentos, regulamentos, incentivos voltados para empreendedorismo e inovação social.
Experimentação empreendedora	Cria condições para os empreendedores possam aprender fazendo e usando, incluindo testes, validação e treinamento. Apoio ao empreendedorismo e inovação social, por meio de projetos de políticas inovadoras, abordando em parte a formação de novos atores e redes. Procura transformar a exploração de novos conhecimentos por parte dos empreendedores, objetivando a geração de novas oportunidades de negócios que consigam equilibrar os objetivos econômicos e sociais. Oferece a oportunidade de aprender na prática, treinando, testando novos negócios, tecnologias, produtos, serviços e validando a criação de novas oportunidades, tornando parte integrante o desenvolvimento, o planejamento estratégico e a tomada de decisão, reduzindo assim as incertezas.
Formação de mercado	Procura influenciar na demanda, criando mercados para as empresas sociais. Também promove a aceleração a aplicação e comercialização de novas tecnologias; prototipagem; e investimento em novos negócios. Cria um espaço protegido, auxiliando no desenvolvimento de protótipos e projetos piloto para empreendedorismo e inovação social. Incentiva visitas comerciais e investimento em novos negócios. Identifica conexões e oportunidades para empresas sociais. Incentiva novas políticas, mudanças de consumo, regulamentações, isenções fiscais, compras públicas, subsídios, rotulagem. Desenvolve canais de distribuição para alcançar os clientes com mais facilidade.
Mobilização de recursos	Mobiliza capital humano (competências) com educação, treinamento, consultoria de especialistas para gerenciamento e avaliação de projetos, marketing, suporte e planejamento de empreendimentos e inovação social. Auxilia na busca por investidores (investidor anjo, <i>seed capital</i> , <i>venture capital</i>), financiamentos, empréstimos, subsídios. Mobiliza ativos complementares (como <i>networking</i> e infraestrutura). Diretamente relacionada à função de “Desenvolvimento e difusão de conhecimento”.
Legitimação	Desenvolve atividades que auxiliam na aceitação social e conformidade junto às instituições formais e informais relevantes do setor de bens e serviços sociais e ambientais. Auxilia no estabelecimento de padrões, na avaliação de impactos sociais e ambientais mais amplos. Auxilia na intermediação, regulação (formal, informal e autorregulação), configurando e alinhando interesses. Realiza arbitragem baseada na neutralidade e confiança. Auxilia na contratação pública e rotulagem para criar legitimidade para novos serviços, bens, práticas e visões. Mapeia a legitimidade perante os <i>stakeholders</i> relevantes (como fornecedores e compradores).

Desenvolvimento de externalidades positivas	Apoia a entrada de novos atores, que possam contribuir para um processo de fortalecimento da dinâmica das empresas sociais, que acaba beneficiando outros atores ou setores. Fomenta economias externas positivas na forma de resolução de incertezas, poder político, legitimidade, oportunidades combinatórias, mercados de trabalho agrupados, consultorias especializadas, bem como fluxos de informação e conhecimento. Esta função não é independente, mas atua fortalecendo as outras seis funções.
---	--

FONTE: elaborado pela autora com base em Johnson (1998), Edquist (2004), Howells (2006), Hekkert et al. (2007), Bergek et al. (2008), Jacobsson e Bergek (2011), Kivimaa (2014), Kivimaa e Kern (2016), Lukkarinen et al. (2018), Kanda et al. (2019), Barraket (2020) e Ho e Yoon (2022).

Cabe ressaltar que essas funções podem ser desenvolvidas por diferentes tipos de organizações enquanto intermediárias, como por exemplo, as universidades, incubadoras, parques científicos, iniciativas de *cluster*, desenvolvedores de projetos e organizações de desenvolvimento de negócios, sejam de afiliações públicas ou privadas, podendo ainda ser indivíduos ou grupos (KANDA *et al.*, 2019). Contudo, neste trabalho, o foco é dado para as incubadoras, sendo elas sociais ou mistas, isto é, que atendam empresas tradicionais e sociais.

2.3.2 Incubadoras como instituição intermediária

Os negócios nascentes, inovadores ou híbridos encontram inúmeras barreiras para se desenvolver no mercado. Devido a estes desafios enfrentados por essas empresas, um ambiente de apoio ao seu desenvolvimento se mostra relevante como agente impulsionador desses negócios. As incubadoras, em conjunto com os parques tecnológicos, aceleradoras e espaços de *coworking* são exemplos de estruturas para esse tipo de ambiente no processo de fomento aos negócios nascentes. Conforme descrito pela Comissão Europeia e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2019), as incubadoras de empresas e as aceleradoras são tipos de programas voltados ao desenvolvimento de negócios, oferecendo diversos serviços de apoio aos empreendedores na criação dos empreendimentos, especialmente durante os seus primeiros estágios do ciclo de vida. Esses programas de apoio geralmente oferecem pacotes de serviços como *workshops*, seminários, treinamentos, consultoria, *coaching* e mentoria, oportunidades de *networking* e acesso a financiamento. As incubadoras, em particular, ainda oferecem instalações e infraestrutura para o negócio operar.

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2019a), os empreendedores encontram nesses ambientes a infraestrutura para a instalação da empresa, bem como serviços de suporte gerencial, comunicação, cursos e capacitações para uma melhor gestão do negócio. Para Etzkowitz, De Mello, Almeida (2005), a incubação é fundamentalmente um processo educacional para formar

organizações com funcionamento adequado, sejam elas pertencentes a acadêmicos ou pessoas sem educação formal. Assim, a expansão da missão educacional acadêmica é expandida, transformando os conhecimentos de pesquisa (de vários níveis e áreas) em novas entidades organizacionais.

Ressalta-se que alguns ambientes, como parques tecnológicos, não têm mais destinado uma estrutura específica para incubação, mas que preferem criar programas de incubação, trazendo diferentes metodologias a depender da maturidade do projeto ou negócio. Alguns casos foram encontrados no Brasil, como por exemplo o Parque Tecnológico de São José dos Campos. Neste local, existem seis *hubs* de inovação que possuem diferentes objetivos: a) Ideação, que visa amadurecer projetos em fases iniciais; b) Incubação, para consolidar o modelo de negócios; c) Aceleração, voltado para *startups* em fase de tração e escala; d) P&D, que busca aumentar a competitividade das empresas por meio de pesquisa, desenvolvimento e inovação; e) Corp, programa de inovação aberta que conecta *startups* à grandes empresas; f) Base, que visa estimular a aproximação de fornecedores de serviços às empresas vinculadas ao parque.

As iniciativas podem ser geradas, individualmente ou conjuntamente, por instituições governamentais, instituições de ensino/pesquisa e empresariais, a fim de facilitar a criação de empresas voltadas para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços (NOVO; MELO, 2004). Apesar das diferenças entre os modelos de incubação, Carayannis e Von Zedtwitz (2005) descrevem que os componentes principais incluem pelo menos quatro dos cinco seguintes serviços: a) acesso a recursos físicos; b) serviços de apoio administrativo; c) acesso ao capital; d) processo de suporte; e e) serviços de rede. Kreusel, Roth e Brem (2018) corroboram com essa análise, adicionando ainda que as incubadoras oferecem serviços que aumentam a credibilidade das incubadas.

É relevante observar que todos os serviços descritos acima estão relacionados a duas das funções dos intermediários: i) **mobilização de recursos**, ao considerar apoio e conexão à recursos físicos (a), capital humano (b e d), recursos financeiros (c) e rede de contatos (e); ii) **desenvolvimento e difusão do conhecimento**, ao oferecer suporte e acesso a serviços de apoio administrativos (b) e mentorias (d), auxiliando as empresas no aprendizado para organização de seus negócios. Assim, o presente estudo busca analisar como essas e as demais funções se destacam no processo de incubação de empresas sociais.

Ressalta-se que o principal foco da incubadora é melhorar a taxa de sobrevivência das empresas que elas apoiam (DETTWILER; LINDELÖF; LÖFSTEN, 2006). Neste sentido, a incubação demonstra ser efetiva para o desenvolvimento de novas empresas. Conforme destacado pela pesquisa desenvolvida pela Anprotec (2019), 84% das empresas graduadas (isto

é, aquelas que já saíram da incubadora) conseguem sobreviver ao primeiro ano de funcionamento autônomo e 69% sobrevivem após 5 anos de graduação. Mesmo com a redução do índice, ele ainda é muito maior que aquele encontrado pelas empresas que não passaram pelo processo de incubação. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), as empresas brasileiras nascentes possuem em média uma taxa de sobrevivência de apenas 37,6% após cinco anos de funcionamento (IBGE, 2021).

Esta diferença na taxa de sucesso pode ser explicada por dois fatores. Primeiramente, porque as empresas que buscam a incubação passam por uma seleção, e assim, precisam tratar suas ideias como negócios, já desenvolvendo um planejamento consistente, inovador e viável. Ademais, a competência do gestor também é avaliada. Desta forma, existe uma triagem onde as melhores ideias e o perfil empreendedor mais apto procuram ser conquistados pela incubadora. Adicionalmente, ao conseguir entrar na incubadora, o empreendimento passa a ter inúmeros benefícios, vantagens e oportunidades, que seriam mais custosos de se alcançar de forma autônoma (INAITEC, 2023).

Contudo, mesmo que os dados sejam positivos no que se refere a incubação no Brasil, eles ainda podem ser aperfeiçoados, quando comparados aos índices internacionais. Nos Estados Unidos, por exemplo, taxa de sobrevivência das empresas graduadas após cinco anos de autonomia é de 87%, na Alemanha de 84,2% e na Rússia de 75% (TSAPLIN; POZDEEVA, 2017), contra 69% no Brasil.

De qualquer forma, as incubadoras possuem papel relevante e podem apoiar os mais diferentes negócios, como empresas nascentes de base tecnológica, empresas sociais, ONGs, cooperativas, sendo as organizações inovadoras ou não (ANPROTEC, 2019a; PORTO SOCIAL, 2022). As áreas de atuação das empresas incubadas também se encontram diversificadas, sendo que as principais áreas encontradas no Brasil estão relacionadas à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Agronegócio, Saúde e Ciências da Vida, Educação, Energia e Alimentos (ANPROTEC, 2019a).

Quando se trata do apoio às empresas sociais, foram encontradas 64 incubadoras brasileiras que já possuem estratégias específicas para esses tipos de negócios (ANPROTEC, 2019). Esse dado é relevante na medida em que esse ecossistema de inovação social compreende os desafios dessas empresas híbridas, com objetivos sociais e econômicos. No entanto, conciliar esses objetivos é um desafio, sendo que algumas empresas podem ceder às pressões do mercado e comprometer sua missão social, enquanto outras sucumbem às pressões sociais e políticas que colocam em risco o desempenho financeiro (DEES; ANDERSON; WEISKILLERN, 2004; OMETTO *et al.*, 2018).

Desta forma, as incubadoras podem ser ambientes de apoio e estímulo, onde empreendimentos sociais encontram amparo para se desenvolver. Morais-da-Silva et al. (2020) descrevem estes atores de nível institucional como organizações que apoiam o sistema como um todo, oferecendo serviços tanto às empresas incubadas, como graduadas e a empreendedores em geral, por meio de editais específicos e programas de fomento ao empreendedorismo e inovação. Elas também desenvolvem eventos e atividades de ensino (ADHAM *et al.*, 2019; ETZKOWITZ; DE MELLO; ALMEIDA, 2005; FALLER *et al.*, 2016; HABARADAS; AURE; MIA, 2019; NICOLOPOULOU *et al.*, 2017; SINGH; CHEROBIM; SEGATTO, 2020), contam com uma estrutura preparada para atender ao público que busca por inovação (ANPROTEC, 2019a; ETZKOWITZ; DE MELLO; ALMEIDA, 2005; HO; YOON, 2022), e por meio de sua estrutura e rede de apoio, as empresas podem se consolidar para enfrentar os desafios da competitividade, escalabilidade (ADHAM *et al.*, 2019; OMETTO *et al.*, 2018; SANSONE *et al.*, 2020), encontrar apoio devido à falta de apoio governamental (FALLER *et al.*, 2016; MORAIS-DA-SILVA *et al.*, 2020) e falta de apoio financeiro (FALLER *et al.*, 2016; HO; YOON, 2022).

Para desenvolvimento de empresas, tanto tradicionais como sociais, as incubadoras desenvolvem um processo que conta, principalmente, com três fases, conforme descrito por Mungila Hillemane, Satyanarayana e Chandrashekar (2019). A pré-incubação trata da seleção de negócios, o processo de incubação envolve a formação de *startup* e a pós-incubação compreende a graduação e saída do negócio do ambiente da incubadora. A primeira fase ocupa-se com lados de demanda e oferta. A demanda representa os objetivos da incubadora, que se modificam a depender dos seus patrocinadores (governo, empresa, universidade), foco setorial e redes. Por outro lado, a oferta apresenta as várias *startups* interessadas pelo serviço e benefícios das incubadoras. Assim, neste confronto, é feita combinação dos lados e seleção. Na segunda fase, é feito o processo de incubação, que começa com a oferta de espaço e infraestrutura, bem como serviços de assessoria, como administrativo, financeiro, jurídico etc. A última fase, de pós-incubação, é identificada quando a *startup* encontra-se organizada, tendo seus produtos bem definidos e possuindo uma produção repetível para seu mercado-alvo, com uma equipe adequada e financiamento em estágio inicial (MUNGILA HILLEMANE; SATYANARAYANA; CHANDRASHEKAR, 2019).

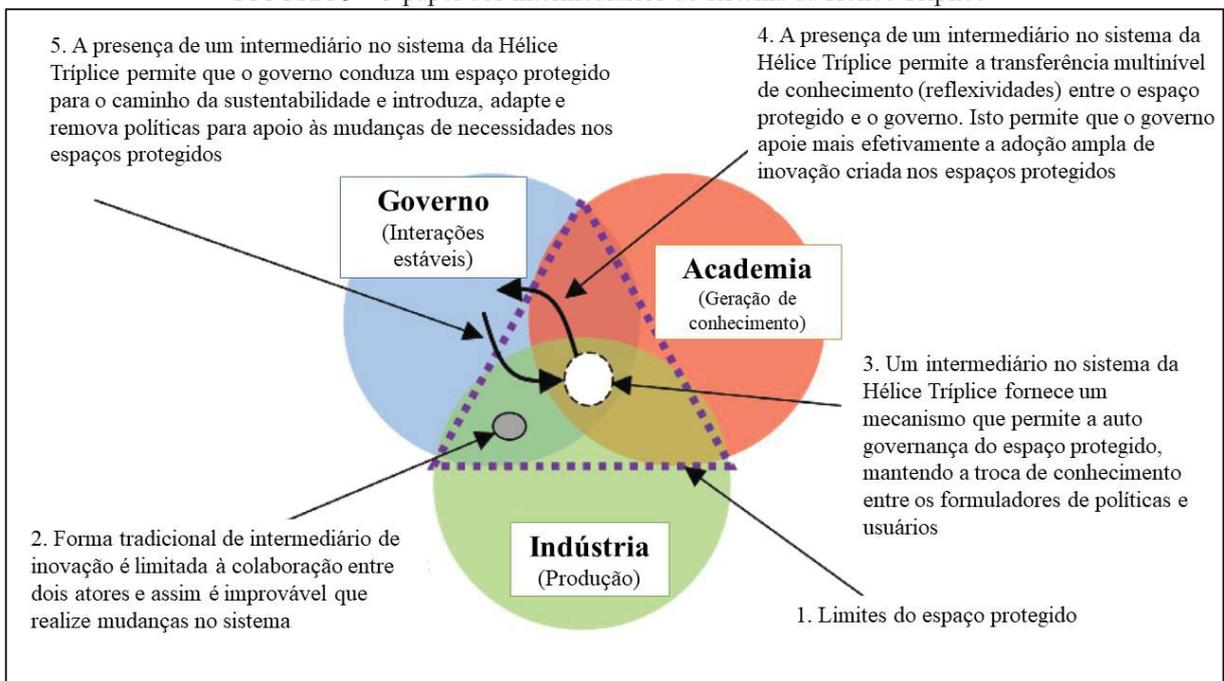
Em todo esse processo, as incubadoras necessitam desenvolver relacionamentos com diferentes atores para que possam apoiar de maneira mais eficiente os negócios incubados. Assim, o trabalho da incubadora/intermediário nos modelos HT, HQD e HQT tem sido também detalhado na literatura, mesmo que ainda incipientes, como nos artigos de Etzkowitz, De Mello,

Almeida (2005), Etzkowitz e Zhou (2017), Wonglimpiyarat (2016), McAdam, Miller e McAdam (2016), Barrie, Zawdie e João (2017) e Kreusel, Roth, Brem (2018).

Segundo Etzkowitz, De Mello, Almeida (2005), o foco da HT está na interação entre universidade, empresa e governo e na criação de organizações híbridas, como a incubadora, para apoiar o processo de *startup*. Desta forma, a Hélice Tríplice “se torna uma plataforma para a “formação institucional”, isto é, a criação de novos formatos organizacionais para promover a inovação”, como as incubadoras, os parques tecnológicos e as firmas de capital de risco, que surgem da interação entre governo, empresa e universidade, sendo essas novas organizações a própria síntese dos elementos da HT (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017, p. 31).

Já Barrie, Zawdie e João (2017) refletem sobre a relação sinérgica do sistema de inovação de HT e intermediação da inovação. Ao conseguir “consenso da hélice tríplice” em “espaços protegidos” gera-se uma plataforma para inovação sustentada por meio de trocas de conhecimento e sistemas de mercado que sejam consistentes com a trajetória buscada. A Figura 5 descreve o papel dos intermediários no contexto da HT.

FIGURA 5 - O papel dos intermediários do sistema da Hélice Tríplice



FONTE: Barrie, Zawdie e João (2017, p. 35, tradução nossa).

Um programa de incubação é um dos principais mecanismos políticos de apoio e comercialização de inovações, podendo ser um intermediário importante para fornecer vínculos interativos entre empresas e universidade, promovendo a utilização eficaz da pesquisa acadêmica (WONGLIMPIYARAT, 2016). Contudo, é importante ressaltar que as

características regionais e das organizações mantenedoras da incubadora influenciam nos processos de incubação. Ademais, a forma como a organização se envolve com seus *stakeholders*, em especial a sociedade civil, pode gerar alterações importantes na cocriação de modelos de incubação (MCADAM; MILLER; MCADAM, 2016).

A incubação pode ocorrer por meio de diferentes dinâmicas. No modelo linear, a transferência de tecnologia é gerada pela academia e transferida pelos escritórios de licenciamento como propriedade intelectual e pela formação de empresas nas incubadoras. Já o modelo linear reverso, parte de problemas industriais e sociais para o desenvolvimento de novos programas de pesquisa e formação de disciplinas (ETZKOWITZ, 2003). Sendo assim, elas podem auxiliar justamente por estarem ligadas tanto na demanda como oferta de inovação, seja elas tecnológicas, sociais ou ambientais.

2.3.3 A incubação de empresas sociais

A incubação de empresas sociais é um tema emergente na literatura (BARRAKET, 2020; HO; YOON, 2022), sendo que muitas pesquisas tratam a incubação de empresas sociais de forma marginal. Para chegar a essa conclusão e compreender como os estudos tratam esse assunto, foi efetuada uma pesquisa nas bases Scopus e *Web of Science* conforme detalhado na Tabela 2. Foram considerados todos os anos disponíveis até a data final de 31 de dezembro de 2023.

TABELA 2 - Busca de artigos na base de dados Scopus e *Web of Science*

		Scopus	<i>Web of Science</i>
Termos de busca: Título-Resumo- Palavras-chave	"social enterp*" OR "social business" OR "social ventur*" OR "social innovation*" OR "social entrepreneur*" AND "incubat*"	180	114
Filtros	<i>Business, Management and Accounting (Scopus)</i>	96	63
	<i>Business, Management, Economics, Public Administration (WoS)</i>		
	<i>Article and review</i>	67	53
	Total de artigos desconsiderando os repetidos	81	

FONTE: Elaborado pela autora (2024).

Conforme destacado foram encontrados 81 artigos, sendo que 25 foram utilizados para análise: a) 19 estudos de caso; b) 5 estudos quantitativos; c) 1 revisão de literatura. Dos 56 artigos excluídos, enumera-se: a) 5 casos de ensino; b) 3 indisponíveis para *download*; c) 1 publicação em coreano; d) 3 publicações com relatos sobre incubadoras, mas que não se configuraram como artigos; e) 3 que tratam a empresa social/inovação social de forma marginal;

f) 41 que tratam a incubação de forma marginal, sendo apenas realizados poucos comentários sobre o tema, geralmente como um exemplo. O Quadro 6 destaca os 24 estudos analisados.

QUADRO 6 - Publicações envolvendo incubadora às empresas sociais e/ou empreendedorismo e/ou inovação social

Nº	Autor	Tipo de estudo	Objetivo
1	Sonne (2012)	Estudo de Caso	Discutir iniciativas de financiamento à inovação inclusiva e ao empreendedorismo social, por meio de incubação de empresas e capital de risco.
2	Fernández et al. (2012)	Estudo Quantitativo	Analisar a prestação de serviços de incubadoras públicas da região de Madrid para a promoção do empreendedorismo social.
3	Faller et al. (2016)	Estudo de Caso	Analisar de que forma o empreendedorismo social auxilia na criação de valor social, partindo da perspectiva de membros de empreendimentos da Incubadora Social de Instituição Federal de Ensino Superior/ Brasil
4	Kautonen et al. (2017)	Estudo de Caso	Investigar como as abordagens de incubação estão se afastando de uma abordagem fortemente baseada em infraestrutura física e alta tecnologia, para um modo de inovação mais interativo, participativo e social.
5	Nicolopoulou et al. (2017)	Estudo de Caso	Analisar os vínculos entre inovação social e incubação a partir do conceito de capital social e observar a parceria diádica baseada em valor e processos de colaboração entre uma incubadora e um incubado.
6	Dumalanède e Payaud (2018)	Estudo de Caso	Descrever o processo de como uma incubadora transformou uma ONG em empresa social por meio do modelo canvas.
7	Ometto et al. (2018)	Estudo de Caso	Ao investigar uma incubadora de empresas sociais, o artigo explica os mecanismos que permitem às empresas sociais equilibrar suas missões e o risco de desvio de missão à medida que as organizações crescem.
8	Adham et al. (2019)	Estudo de Caso	Diagnosticar o funcionamento de um programa de incubação de negócios para fins sociais, por meio do modelo de sistema viável (VSM).
9	Al Taji e Bengo (2019)	Estudo de Caso	Compreender como surgem os desafios gerenciais específicos das empresas sociais e quais são as habilidades específicas e ferramentas pedagógicas sugeridas pelo “modelo de liderança paradoxal para empreendedores sociais” de Smith et al. (2012).
10	Baskaran et al. (2019)	Estudo de Caso	Explorar o ecossistema para empresas sociais na Malásia, compreendendo as características das incubadoras e intermediários; percepções desses atores sobre os vários aspectos do ecossistema de empresas sociais; e qual o papel desses atores na promoção das empresas sociais.
11	Habaradas, Aure e Mia (2019)	Estudo de Caso	Investigar o modelo de negócios de uma incubadora de empresas sociais, descrevendo como ela cria, entrega e captura valor.
12	Sansone et al. (2020)	Estudo Quantitativo	Investigar se as incubadoras sociais são diferentes das outras incubadoras, por meio de análises de regressão OLS junto à 247 negócios incubados que passaram por três tipos de incubadoras (de negócios, mistas e sociais).
13	Farransahat, Bhinekawati e Hendriana (2021)	Estudo de Caso	Avaliar o papel de uma universidade no desenvolvimento das capacidades de empreendedorismo social de seus alunos e recém-formados por meio de sua incubadora de empresas.
14	Intindola e Ofstein (2021)	Estudo de Caso	Explorar a bricolagem como o elo perdido na compreensão de como as parcerias sociais intersetoriais se formam e operam em resposta aos desafios complexos da sociedade, por meio de um estudo em uma incubadora.
15	Nascimento et al. (2021)	Estudo de Caso	Analisar a configuração de estratégias de coopetição em empreendimentos sociais incubados e como essas estratégias podem melhorar a devolução de valor social.

16	Valero, Saitgalina e Black (2021)	Estudo Quantitativo	Compreender a natureza das organizações sem fins lucrativos que apoiam empreendedores sociais.
17	Ho e Yoon (2022)	Estudo de Caso	Ao adotar a abordagem dos sistemas de inovação, o artigo examina os vários papéis “ambíguos” das organizações intermediárias no apoio ao empreendedorismo social.
18	Kullak et al. (2022)	Estudo de Caso	Investigar a modelagem de mercado realizada por uma rede empreendedora social na economia emergente de Gana, por meio de um estudo junto à empreendedores sociais, incubadoras e organizações culturais estrangeiras.
19	Lough (2022)	Revisão de literatura	Analisar como institutos de inovação social dispersos operam como atores intermediários dentro de instituições de ensino superior, ajudando a superar muitas das burocracias e estruturas institucionais que inibem a inovação social no ensino superior.
20	Karahan, Rashid e Kratzer (2022)	Estudo Quantitativo	Investigar quantitativamente a relação entre o uso de vários serviços de apoio de incubadora pelos empreendedores e as suas autoproclamadas contribuições para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.
21	Bucci e Marks (2022)	Estudo de Caso	Estuda as experiências de aprendizado de dez empreendedores sociais que passaram por pelo menos um processo de incubação na África do Sul.
22	Bhat (2023)	Estudo Quantitativo	Busca avaliar o potencial da responsabilidade social corporativa em entidades sem fins lucrativos, como incubadoras de empresas tecnológicas, para estimular inovações sociais nos ecossistemas predominantes nos mercados emergentes.
23	Gaidos, Gurãu e Palpacuer (2023)	Estudo de Caso	Analisar as principais categorias de fatores contingenciais que influenciam o desenho organizacional e a adequação das incubadoras sociais.
24	van Erkelens, Thompson, Chalmers (2023)	Estudo de Caso	Examinar um contexto de incubação dinâmico e flexível construído por esforços conjuntos entre empreendedores e gestores de uma incubadora social.
25	Lepik e Sakarias (2023)	Estudo de Caso	Indicar uma estrutura para análise de impacto de uma incubadora de uma instituição de ensino a fim de realizar uma avaliação do programa para empresas sociais.

FONTE: elaborado pela autora (2024).

Diferentes *insights* emergem dos trabalhos analisados. Um deles é a observação que as incubadoras/intermediários auxiliam as empresas sociais na cocriação de produtos e serviços junto aos usuários/*stakeholders* (LOUGH, 2022; NASCIMENTO *et al.*, 2021; NICOLOPOULOU *et al.*, 2017), corroborando com os estudos voltados à HT, HQD e HQT, que destacam que as inovações são cocriadas com múltiplos atores especialmente os beneficiários, usuários e sociedade civil (AMRY; AHMAD; LU, 2021; GEBHARDT, 2020; TERSTRIEP; REHFELD; KLEVERBECK, 2020).

Além disso, a incubadora surge como uma facilitadora, que consegue ampliar os relacionamentos e *networks* a fim compartilhar conhecimento e expertise de forma relativamente aberta e colaborativa (NASCIMENTO *et al.*, 2021; NICOLOPOULOU *et al.*, 2017), especialmente auxiliando no fluxo de recursos para melhorar os investimentos sociais (GUERRERO; SANTAMARÍA-VELASCO; MAHTO, 2021; NICHOLLS, 2010). Em contrapartida, essas trocas com diferentes *stakeholders* são proveitosas também para

incubadoras, no sentido de aperfeiçoar seus modelos de incubação (MCADAM; MILLER; MCADAM, 2016; OMETTO *et al.*, 2018).

Outro ponto relevante refere-se à coopetição que as empresas sociais vivenciam, tanto dentro das incubadoras (NASCIMENTO *et al.*, 2021) quanto externamente, em relação aos diferentes atores que ela interage (CARAYANNIS *et al.*, 2019; NASCIMENTO *et al.*, 2021). Ressalta-se que a coopetição pode ocorrer verticalmente entre a empresa e compradores/fornecedores, ou horizontalmente de empresa para empresa no mesmo setor (DAGNINO; PADULA, 20020; NASCIMENTO *et al.*, 2021). Assim, nota-se que esses diferentes relacionamentos ocorrem quando as empresas sociais: geram valor (produtos/serviços) por meio da cooperação para cocriação; apropriam valor (lucro) que induz a intensa competição; e equilibram cooperação e competição para aumentar a devolução de valor social (missão social/benefícios ao consumidor) (NASCIMENTO *et al.*, 2021).

Por fim, apesar desses últimos estudos não tratarem diretamente dos vazios institucionais, com exceção da pesquisa de Parthasarathy, Dey e Gupta (2021), já analisada na seção 2.2.2, que investiga como uma ONG preenche um vazio institucional sob a ótica da HT, é possível notar que a incubadora muitas vezes realiza esse papel, especialmente nos ecossistemas de economias emergentes. É ressaltado que um crescente número de estudos começou a destacar os intermediários institucionais dentro desses ecossistemas como um veículo para preencher vazios institucionais e, assim, promover atividades empreendedoras (CAO; SHI, 2021) e trazer diferentes atores para soluções sociais (BHAT, 2023). Ainda, Guerrero, Santamaría-Velasco e Mahto (2021) evidenciam que intermediários do ecossistema legitimam as normas que reduzem os vazios institucionais. Complementarmente, os autores ainda pontuam que se tratando de empreendedorismo social, os intermediários auxiliam especialmente nas conexões entre empresas sociais e investidores.

Assim, tendo estes estudos como parte da fundamentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa, percebe-se que foram de grande valia para reflexões. Levando em consideração os trabalhos acima analisados, ressalta-se que apenas o trabalho de Ho e Yoon (2022) destaca as funções dos intermediários para inovação social, e mesmo assim, de todos os intermediários analisados pelos autores, apenas um deles é uma incubadora. Outro ponto de ressalva é que os autores não examinam como se configuram as relações interorganizacionais no desempenho das funções dos intermediários. Assim, percebe-se que ainda há uma lacuna tanto na quantidade de evidências empíricas quanto no aprofundamento teórico, o que é necessário para alcançar maior qualidade nas análises e confiabilidade (YIN, 2016).

Adicionalmente, os estudos examinados tratam muito pouco sobre os desafios que emergem da incubação de empresas sociais. Diversas questões surgem tanto no apoio a este tipo de negócio, como também no desenvolvimento de sua própria missão enquanto organização intermediária e a próxima seção busca investigar sobre este tema.

2.3.4 Desafios da incubação de empresas sociais

São escassos os estudos que tratam os desafios da incubação de empresas sociais. Pesquisas se propõe a revelar as iniciativas positivas que são desenvolvidas neste processo, como os estudos de Nicolopoulou et al. (2017) Habaradas, Aure e Mía (2019) e Van Erkelens, Thompson e Chalmers (2023), por exemplo. Uma das exceções encontradas foi o trabalho de Ometto et al. (2018), que trata o desvio de missão de uma incubadora enquanto apoiava as empresas sociais.

De qualquer forma, primeiramente é importante ressaltar que as empresas sociais podem buscar as incubadoras para auxiliá-las a superar seus próprios desafios. Diversos estudos trazem as barreiras encontradas pelas empresas sociais para sua sobrevivência, como: a) desvio da missão (AL TAJI; BENGU, 2019; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA; MAIR, 2014; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015); b) acesso limitado a financiamentos (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; BORZAGA *et al.*, 2020; CAULIER-GRICE, 2010); c) dificuldade em desenvolver modelos escaláveis (ANDRÉ; PACHE, 2016; CAULIER-GRICE, 2010; MORAIS-DA-SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016; OMETTO *et al.*, 2018; WESTLEY *et al.*, 2014); d) dificuldade para medição do impacto social (EBRAHIM, A.; RANGAN, 2010; LUKE; BARRAKET; EVERSOLE, 2013; SIQUEIRA; BIN; STEFANUTO, 2021); e) dificuldade para lidar com diferentes *stakeholders* (ANDRÉ; PACHE, 2016; BRIDGSTOCK *et al.*, 2010; EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA; MAIR, 2014; HO; YOON, 2022); f) barreira relacionada às competências e capacitações insuficientes de equipes (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; CAULIER-GRICE, 2010; EBRAHIM, Alnoor; RANGAN, 2014).

O desvio da missão é um desafio que pode ocorrer por razões diversas e muitos são os estudos que apontam os conflitos que as empresas sociais encontram ao se buscar os objetivos sociais e os econômicos. Por um lado, estes negócios podem procurar a incubação a fim de lidar com estes dilemas com maior apoio (AL TAJI; BENGU, 2019). No entanto, o estudo de Bucci e Marks (2022) revela que, em incubadoras mistas, os empreendedores sociais se sentiram pressionados a priorizar a dimensão comercial de seus negócios, tendo em vista que muitos

mentores e funcionários da incubadora não compreendiam efetivamente a lógica híbrida da empresa social.

O estudo de Ometto et al (2018) relatou o risco até mesmo de uma incubadora social desviar de sua missão. Uma das formas de se prevenir este problema, tanto para empresas sociais como para incubadoras/intermediários é não isolar os seus objetivos sociais dos econômicos. Desta forma, elas devem compreender seus muitos propósitos (BINDER, 2007) e integrar suas atividades, com diferentes tipos de composição da força de trabalho, desenho organizacional, relacionamentos interorganizacionais e cultura organizacional (BATTILANA; LEE, 2014). Assim, percebe-se a importância da governança para que a missão social não seja desviada (EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA; MAIR, 2014).

Já as dificuldades de financiamento ocorrem porque, não sendo empresas tradicionais, geralmente seus resultados financeiros demandam prazos maiores para se consolidarem (HO; YOON, 2022). Além disso, torna-se complexo demonstrar todos os impactos gerados para os investidores (AL TAJI; BENGU, 2019; HO; YOON, 2022). Por outro lado, alguns empreendimentos não se adequam aos microfinanciamentos e nem aos aportes dos bancos, tendo em vista que eles não possuem interesse neste tipo de negócio (SONNE, 2012).

Para superar estas dificuldades, estudos revelam que algumas incubadoras contam com meios para financiar os projetos incubados, conforme ilustrado pelos casos apresentados por Sonne (2012) e Adham et al. (2019). Outras se relacionam com investidores tradicionais (HABARADAS; AURE; MIA, 2019; INTINDOLA; OFSTEIN, 2021; OMETTO *et al.*, 2018), investidores sociais (HO; YOON, 2022), microfundos de capital de risco (SONNE, 2012) e governo (FALLER *et al.*, 2016; OMETTO *et al.*, 2018) para conectar as empresas sociais a editais, financiamentos, empréstimos e potenciais sócios. Contudo, foram encontrados casos em que investidores pressionaram os participantes a perseguirem objetivos financeiros (BUCCI; MARKS, 2022) ou particulares (OMETTO *et al.*, 2018) em detrimento da missão social.

Quanto à escalabilidade, estudos apontam ser este também um ponto sensível para se alcançar a competitividade necessária às empresas sociais (ADHAM *et al.*, 2019; GUPTA *et al.*, 2020; INTINDOLA; OFSTEIN, 2021; OMETTO *et al.*, 2018). É descrito que durante a fase de expansão, essas empresas desenvolvem o cuidado organizacional para otimizar o processo, mobilizar recursos e avaliar o impacto social sem comprometer a missão social. E uma das formas para escalar os negócios é contar com o apoio do governo por meio de regulamentações que estimulam as compras públicas dessas empresas, exemplificando (BARRAKET, 2020; GUPTA *et al.*, 2020).

Uma forma que as incubadoras ou intermediários utilizam para ajudar as empresas sociais a superarem esse desafio é por meio da bricolagem ao coordenar recursos tangíveis e intangíveis, junto à parceiros intersetoriais (INTINDOLA; OFSTEIN, 2021) e ao oferecer treinamentos e capacitações sobre o assunto (LEPIK; SAKARIAS, 2023). Algumas organizações também implementam um modelo no qual empresas sociais que já atingiram o estágio de escalabilidade e maturidade são convidadas a permanecer na rede, apoiando empreendimentos mais jovens por meio de parcerias comerciais a fim de ampliar mercados (ADHAM *et al.*, 2019; HABARADAS; AURE; MIA, 2019).

Por outro lado, OMETTO *et al.* (2018) alertam para o perigo do desvio da missão social ao se buscar a escalabilidade, fato que ocorreu com uma incubadora social. Ao receber aportes de capital de terceiros, a incubadora passou a priorizar as metas propostas pelos investidores em detrimento do apoio às cooperativas voltadas para pessoas em situação de vulnerabilidade. Os autores salientam a importância de considerar tanto suportes estruturais quanto emocionais, enfatizando que as organizações necessitam desses elementos para preservar sua dupla missão com sucesso.

Para o desafio relacionado à dificuldade para medição do impacto social, foram encontrados poucos estudos que trazem práticas de incubadoras para apoio neste quesito. Ho e Yoon (2022) destacam um intermediário que possui seu próprio centro de pesquisa e desenvolvimento dedicado à avaliação de impacto, tendo criado um questionário para coletar dados das empresas sociais residentes a fim de facilitar a geração de relatórios. Adicionalmente, o estudo de Lepik e Sakarias (2023) descreve que *workshops* de medição de impacto foram realizados para os incubados, sendo uma forma de difusão de conhecimento, mas trouxe uma ferramenta diferenciada, conforme descrito no caso pesquisado por Ho e Yoon (2022).

A seguir, são apresentadas algumas iniciativas de incubadoras que visam auxiliar na superação de obstáculos ao lidar com diversos *stakeholders*. Primeiramente, a incubadora dispõe de uma rede de apoio legitimada, composta por diversos atores, como universidades, empresas, governos, investidores e doadores. Esses parceiros fornecem recursos tangíveis e intangíveis, que muitas vezes a empresa social não iria alcançar isoladamente (BUCCI; MARKS, 2022; INTINDOLA; OFSTEIN, 2021; KHER; YANG; NEWBERT, 2023). Conforme destacam Fischer *et al.* (2016) ao se afiliar a uma instituição com alto status, a empresa nascente diminui as incertezas e se torna mais legítima perante seus avaliadores externos, tendo em vista que passou por um processo formal de diligência (KHER; YANG; NEWBERT, 2023), com análise de suas ideias e produtos.

A literatura ainda relata que quanto maior for a aproximação com os *stakeholders*, maior é a possibilidade de as empresas sociais alcançarem seus objetivos (Kolk & Lenfant, 2015, Bezerra-De-Sousa et al., 2019; Collazzo Yelpeo & Kubelka, 2019). Contudo, lidar com diferentes atores pode ser desafiador na medida em que possuem objetivos conflitantes (BRIDGSTOCK *et al.*, 2010; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). São clientes, usuários, beneficiários, financiadores, voluntários, doadores, organizações públicas e privadas que podem se envolver com as empresas sociais. Assim, as incubadoras têm a oportunidade de atuar como tradutoras das diferentes linguagens, auxiliando a encontrar os interesses comuns (HO; YOON, 2022).

Como exemplos de iniciativas das incubadoras para aproximar *stakeholders*, Van Erkelens et al. (2023) descrevem os eventos comunitários promovidos para facilitar a partilha de informações e oportunidades de *networking*. Nicolopoulou et al. (2017) destacam uma organização que promove a inovação aberta, mantendo conexão com a comunidade e se concentrando na inclusão dos beneficiários e *stakeholders* para promover a inovação social. O *networking* buscado é baseado em valores que priorizam o social e os elementos humanos. Em contraste, Bucci e Marks (2022) revelam os desafios quando a incubadora indica relacionamentos com atores que não fazem parte do ecossistema de empresas sociais, gerando assim conflitos e descontentamento dos incubados, pois não encontram apoio para realizar a missão social.

Quanto à barreira relacionada às competências e capacitações insuficientes de equipes (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; CAULIER-GRICE, 2010; EBRAHIM, Alnoor; RANGAN, 2014), as incubadoras demonstram capacidade de oferecer estrutura de apoio e fortalecimento do capital humano. Muitas organizações possuem equipes preparadas para apoiar os empreendedores sociais com conhecimentos sobre gestão e empreendedorismo (BUCCI; MARKS, 2022; HABARADAS; AURE; MIA, 2019; OMETTO *et al.*, 2018); desenvolvimento de produto - oferecendo instalações físicas com salas e laboratórios adequados para prototipagem (HO; YOON, 2022; INTINDOLA; OFSTEIN, 2021; SONNE, 2012), bem como acesso a ferramentas para análise de mercado (FALLER *et al.*, 2016; SONNE, 2012).

Além disso, as incubadoras oferecem treinamentos, mentorias com profissionais internos e/ou externos (BUCCI; MARKS, 2022; HABARADAS; AURE; MIA, 2019; HO; YOON, 2022; OMETTO *et al.*, 2018), troca de conhecimentos entre os incubados (LEPIK; SAKARIAS, 2023; VAN ERKELENS; THOMPSON; CHALMERS, 2023), bem como acesso a *stakeholders* (HABARADAS; AURE; MIA, 2019; NICOLOPOULOU *et al.*, 2017), profissionais de universidades (FALLER *et al.*, 2016; HABARADAS; AURE; MIA, 2019;

INTINDOLA; OFSTEIN, 2021; OMETTO *et al.*, 2018), e consultorias (ADHAM *et al.*, 2019; BUCCI; MARKS, 2022). Isto auxilia as empresas sociais no fortalecimento de seu capital humano, na medida em que elas podem suprir suas necessidades de conhecimentos, não somente pelos treinamentos de sua equipe, mas também por meio do *networking* e do capital social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; CHALMERS; BALAN-VNUK, 2013; NICOLOPOULOU *et al.*, 2017; SAHASRANAMAM *et al.*, 2021).

Por fim, percebe-se que as relações interorganizacionais com as quatro hélices podem gerar conflitos ou contribuições. No trabalho de Ometto et al. (2018) é possível analisar alguns pontos importantes sobre este assunto. A princípio, a incubadora estudada buscava relacionamento mais próximo com projetos sociais da prefeitura (hélice governo), organizações não governamentais (hélice sociedade civil), professores (hélice universidade) e recebia fomento financeiro público (hélice governo). Nesse caso, essas hélices foram facilitadoras do processo de incubação social. Por outro lado, para que a incubadora pudesse escalar seus trabalhos, foi aceito o financiamento privado vindo de instituições financeiras e empresas privadas (hélice empresa). Este foi um ponto de conflito, pois devido ao poder desses atores financiadores, foram demandados serviços diferentes do propósito inicial da incubadora.

É indicado então que a incubadora compreenda esses pontos sensíveis em suas próprias atribuições para que possa desenvolver suas atividades com eficiência. Al Taji e Bengo (2019) resumem os desafios das empresas sociais em quatro pontos importantes, sendo que três podem ser transpostos às incubadoras de empresas sociais: a) risco de desvio de missão; b) exigências conflitantes dos *stakeholders*; c) necessidade de medição de impacto. Apesar desses obstáculos serem presentes tanto para as incubadoras como para as empresas sociais, nenhum estudo ressaltou especificamente os problemas que podem ser gerados às empresas sociais pelo processo de incubação. Assim, aprofundamentos são necessários para se verificar os pontos críticos neste apoio.

De qualquer forma, espera-se que a incubadora atue como mediadora consciente entre as empresas sociais e os demais atores das hélices. Inclusive, uma das relações destacadas por Ranga e Etzkowitz (2013) é a de “colaboração e moderação de conflitos”. Tendo em vista que as empresas sociais precisam conciliar objetivos sociais e econômicos, este pode ser um ponto crítico, já que componentes das hélices podem demandar por resultados divergentes. Desta forma, ao assumir a mediação das relações, a incubadora desenvolve a capacidade de transformar conflitos de interesse e tensões e em oportunidades de conexões bem-sucedidas.

Corroborando com este argumento, Ho e Yoon (2022) destacam que as empresas sociais lidam com atores com objetivos diversos. Diferente do empreendedorismo tradicional, as

empresas sociais também precisam compreender as necessidades de seus beneficiados, aumentando assim a complexidade de suas atividades. Adicionalmente, as empresas sociais precisam aprender a trabalhar com governos e grandes corporações, que demandam diferentes estágios para tomada de decisões. Desta forma, as instituições intermediárias desempenham papéis significativos no alinhamento, intermediação e mediação entre os diferentes atores, facilitando sua comunicação e colaboração. Por fim, os intermediários também ajudam a difundir conhecimento a fim de criar uma rede de cooperação, bem como gerar interesse sobre empreendedorismo social para com o público em geral.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção visa descrever os procedimentos metodológicos a serem desenvolvidos para a investigação do problema de pesquisa. Serão 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, os meios de rigor e a matriz de amarração.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A presente tese buscou responder o seguinte problema: **como se configuram as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais?** A partir desse problema e dos objetivos específicos propostos, emergiram as seguintes perguntas:

- a) Quais são os atores participantes nas relações interorganizacionais ocorridas na incubação de empresas sociais?
- b) Quais são as atividades que os atores promovem junto à incubadora para o desenvolvimento das empresas sociais?
- c) Quais são as funções desenvolvidas pelas incubadoras para desenvolvimento das empresas sociais?
- d) Quais são principais relações interorganizacionais ocorridas ao longo do desenvolvimento das funções da incubadora para apoio às empresas sociais?

3.2 CLASSIFICAÇÃO E MÉTODO DE PESQUISA

Nesta subseção são apontadas a natureza, a abordagem, a estratégia, a perspectiva temporal e o nível e unidade de análise da pesquisa.

Em relação à sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como exploratória tendo em vista que o fenômeno pesquisado ainda é recente na literatura (CRESWELL, 2010; TRIVIÑOS, 1987). Marconi e Lakatos (2003) destacam que esses estudos podem ser exploratórios-descritivos na medida em que buscam clarificar conceitos, ao mesmo tempo que descrevem um fenômeno, como por exemplo, um estudo de caso no qual são realizadas análises teóricas e empíricas.

Por conta das características do problema e objetivos propostos, a abordagem qualitativa foi escolhida. Flick (2009) descreve que este tipo de pesquisa é indicado para temas complexos, onde os objetos não podem ser reduzidos a variáveis e tão pouco analisados em laboratórios, mas precisam ser investigados em sua totalidade, dentro de seu contexto. Ademais, essa pesquisa procura buscar os processos, características e significados que não são examinados ou medidos por experimentos (DENZIN, N. K.; LINCOLN, 2006). Desta forma, essa abordagem é utilizada para desenvolvimento de estudos que buscam compreender os pontos de vista e perspectivas das pessoas nas condições contextuais do mundo real, reconhecendo a importância das múltiplas fontes de evidência, visando assim contribuir com *insights* de conceitos novos ou existentes (YIN, 2016).

Adicionalmente, a análise de dados qualitativos também é aplicada para descobrir e descrever problemas no campo ou estruturas e processos em rotinas e práticas. Muitas vezes, a análise de dados qualitativos combina abordagens de análise generalista com detalhada, tendo como objetivo final chegar a afirmações generalizáveis comparando vários materiais ou vários textos ou vários casos (FLICK, 2014). É importante ressaltar que devido às características dessa pesquisa e devido ao posicionamento ontológico e epistemológico da autora, este estudo segue orientação pós-positivista.

Para estratégia de pesquisa, o estudo de caso foi escolhido, pois busca responder questões do tipo “como” e “por que”, que lida com fenômenos sociais complexos, contemporâneos e pouco investigados, sendo que o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos. Desta forma, se procura observar o contexto de vida real (YIN, 2010). Essas características estão presentes neste projeto, cujo tema é pouco explorado na literatura e busca aprofundar nas análises sobre como as incubadoras adequam suas funções e relações com o ambiente para o desenvolvimento das empresas sociais.

Ademais, foi escolhido um projeto de casos múltiplos, devido aos benefícios analíticos pelas possíveis comparações entre os casos de diferentes contextos. Por meio do aprofundamento dos casos, pode-se levar a identificação de categorias de observação, além da generalização analítica e transferibilidade para contextos semelhantes (YIN, 2016). Eisenhardt e Graebner (2007) complementam que ao se utilizar múltiplos casos, busca-se padrões de relacionamentos entre construções dentro e entre casos e seus argumentos lógicos subjacentes, sendo possível a construção de teorias.

Para se alcançar este objetivo, etapas, testes e táticas de validação do estudo de caso são necessárias. Eisenhardt (1989) descreve este processo para construção de teoria.

QUADRO 7 - 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 que possam ser replicar ou expandir a teoria.
Construir instrumentos e protocolos	Utilizar múltiplos métodos de coleta de dados para realizar a triangulação, fortalecendo a fundamentação teórica.
Entrar no campo	Sobreposição da coleta e análise dos dados, incluindo notas de campo. Métodos flexíveis para a coleta de dado.
Analisar os dados	Análise individual de cada caso. Análise cruzada dos casos, utilizando técnicas divergentes, forçando o investigador a olhar para além das impressões e observar evidências por meio de lentes múltiplas.
Refinar proposições	Tabulação interativa de evidências para cada constructo. Replicação, não amostragem, lógica entre casos. Buscar evidências dos “porquês” por trás das relações.
Envolver a literatura	Comparação com literatura conflitante e literatura semelhante. Desenvolve a validade interna, aumenta o nível teórico e aprimora as definições dos constructos, e ainda aumenta a generalização.
Alcançar o encerramento	Saturação teórica quando possível.

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

Seguindo o processo detalhado no Quadro 7 espera-se chegar à construção da teoria por meio da estratégia de estudo de caso. A perspectiva temporal adotada foi de corte transversal, tendo em vista que os dados foram coletados em um determinado período (COLLIS; HUSSEY, 2005). Contudo, foi necessário também realizar um resgate histórico devido aos objetivos da pesquisa, portanto foi buscada uma aproximação longitudinal por meio de entrevistas e documentos sobre os eventos passados (NEUMAN, 2009).

Quanto a unidade de análise, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) destacam que é necessário decidir o que é de interesse para o estudo, podendo ser uma organização, um grupo ou indivíduos. Nesta pesquisa o foco foi a organização incubadora. Já o nível de análise é o relacional, tendo em vista que são descritas as relações entre incubadora, empresa social e demais atores da Hélice Quádrupla. Por outro lado, a unidade de coleta de dados são os indivíduos participantes das organizações pesquisadas, bem como documentos organizacionais (YIN, 2010).

3.2.1 Seleção dos casos

A seleção dos casos foi realizada de forma intencional, pois conforme destaca Creswell (2010) esse é um tipo muito utilizado em pesquisas qualitativas, tendo em vista que o pesquisador pode definir aqueles participantes que irão contribuir mais com o seu estudo, respondendo ao problema de pesquisa. Desta forma, os casos foram “selecionados porque são

particularmente adequados para iluminar e estender relacionamentos e lógica entre construtos” (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007, p. 27, tradução nossa). Assim, os casos buscados foram aqueles que se mostraram representativos e que facilitaram o acesso às pessoas, que por sua vez disponibilizaram o tempo para as entrevistas (TRIVIÑOS, 1987).

Neste sentido, o primeiro critério utilizado foi a participação da incubadora no Programa de Incubação e Aceleração de Impacto desenvolvidos pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) em parceria com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Este programa funciona desde 2015 e tem como objetivo a sensibilização e a qualificação dessas organizações para o apoio às empresas sociais, incorporando este tema em sua estratégia de atuação. Já participaram mais de 77 incubadoras e aceleradoras nesse programa. Destas organizações, quatorze se inscreveram para primeira edição das “Boas Práticas de Incubação e Aceleração de Impacto⁸” em 2019, sendo que seis foram premiadas (ICE, 2020a). Assim, estas foram as primeiras incubadoras buscadas para o estudo.

Caso elas não estivessem disponíveis, as demais organizações que participaram do Programa de Incubação e Aceleração de Impacto seriam buscadas, mas priorizando as incubadoras que foram premiadas pelo “Desafio de Incubação e Aceleração de Impacto” também desenvolvido pelo ICE, Anprotec e Sebrae. Foram realizadas 5 rodadas de desafios dos anos de 2016 a 2020 e mais de 20 organizações foram premiadas (ANPROTEC, 2020).

A partir dos casos selecionados, foram contactados os gestores dos programas de incubação por e-mail e/ou telefonemas, onde foi informado o propósito do estudo e os motivos pelos quais eles haviam sido escolhidos. Ademais, foi explicado como se daria a coleta de dados e os benefícios decorrentes da pesquisa. Ao aceitarem a participação no estudo, foram solicitados os contatos das empresas sociais incubadas pela instituição. Além das indicações realizadas pelos gestores, as próprias empresas sociais também indicaram outros negócios que também haviam participado do programa de incubação.

Para eleger as empresas sociais, foram observadas as seguintes características: a) a centralidade de uma missão social/ambiental ou ética, com foco na criação de valor social sobre o econômico; b) geração de renda por meio da atividade comercial e não por meio de doação; c) oferta de produtos e serviços para indivíduos e comunidades (DI DOMENICO; HAUGH;

⁸ É uma publicação que apresenta as ações de incubação e aceleração de empresas sociais que ganharam destaque por suas trajetórias de apoio a estes negócios. Foram descritos seis *cases* das regiões Norte, Nordeste, Sul e Sudeste do país.

TRACEY, 2010; LITTLEWOOD; KHAN, 2018); d) embora estejam presentes em diversos contextos, esses negócios estão mais associados a comunidades carentes por recursos e serviços (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010).

O número de casos selecionados foi determinado pela saturação dos dados. Conforme destacam Merriam (2009) e Eisenhardt (1989), este ponto é alcançado quando os dados começam a se repetir e não são geradas novas informações que contribuam significativamente para a pesquisa. É importante ressaltar que o direito à privacidade e a noção de consentimento informado foram respeitados (MERRIAM, 2009; YIN, 2016), seguindo os padrões éticos de pesquisa. Desta forma, foi solicitada a assinatura do termo de consentimento e confidencialidade para a participação do estudo conforme descritos nos Apêndice 3. A aprovação da pesquisa no Comitê de Ética da UFPR pode ser verificada pelo CAAE nº 66310122.5.0000.0214, Parecer 5.897.34, emitido em 15 de fevereiro de 2023.

Os casos selecionados estão descritos no Quadro 8. É importante frisar que participaram da pesquisa tanto incubadoras como parques tecnológicos que possuem programas de incubação de empresas. Eles foram considerados como instituições intermediárias (INT) para facilitar a nomenclatura.

QUADRO 8 - Casos selecionados para a pesquisa de campo

Caso	Descrição	Mantenedora	Região	Fundação	Participação no Programa de Incubação e Aceleração de Impacto
INT1	Incubadora Social	Fundação	Sul	2017	2016*
INT2	Parque Tecnológico	Instituição de Ensino Superior Particular	Sul	2003	2016
INT3	Parque Tecnológico	Instituição de Ensino Superior Pública	Sudeste	2011	2016
INT4	Incubadora Tecnológica	Fundação	Nordeste	1984	2019

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Nota: *funcionários do parque participaram do programa antes da fundação oficial da incubadora.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Conforme descreve Bardin (2011, p. 147), “a categorização é a classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. São classes que reúnem um grupo de elementos por conta de suas características comuns. As definições dos termos para as categorias de análise podem ser conceituais ou constitutivas (DC) ou operacionais (DO). As

conceituais são definições teóricas e as operacionais são as atividades desenvolvidas para se mensurar ou manipular o construto (KERLINGER, 2007).

Relações interorganizacionais

DC: As relações interorganizacionais são determinadas quando duas ou mais organizações compartilham ou trocam recursos com o objetivo de melhorar o seu desempenho (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011). Assim, as organizações podem compartilhar conhecimentos, criar valor combinando recursos, conquistar e/ou aumentar a velocidade de entrada no mercado (BARRINGER; HARRISON, 2000; DOZ; HAMEL, 1998).

DO: Foi operacionalizado por meio da identificação dos relacionamentos que ocorreram entre a incubadora e os diferentes atores da Hélice Quádrupla (academia, governo, empresa, sociedade civil) para o desenvolvimento das empresas sociais. Foram realizadas entrevistas com gestores das incubadoras e empresas sociais, bem como análise dos documentos físicos e eletrônicos.

Funções das Incubadoras

DC: As funções dos intermediários de inovação são inúmeras, mas geralmente estão ligadas aos papéis de facilitação e configuração de redes e parcerias, além da criação de locais para reuniões, troca de conhecimento e aprendizado (KANDA *et al.*, 2018). As incubadoras, como intermediárias no desenvolvimento da inovação e empreendedorismo, desempenham as funções de: a) desenvolvimento e difusão de conhecimento; b) influência na trajetória de pesquisa; c) experimentação empreendedora; d) formação de mercado; e) legitimação; f) mobilização de recursos; e g) desenvolvimento de externalidades positivas (BERGEK; NORRMAN, 2008; HEKKERT *et al.*, 2007; HO; YOON, 2022; KANDA *et al.*, 2019; KIVIMAA, 2014; KIVIMAA; KERN, 2016; LUKKARINEN *et al.*, 2018).

DO: Foi operacionalizada através da identificação das respectivas funções de a) desenvolvimento e difusão de conhecimento; b) influência na trajetória de pesquisa; c) experimentação empreendedora; d) formação de mercado; e) legitimação; f) mobilização de recursos e g) desenvolvimento de externalidades positivas.

Desenvolvimento e difusão de conhecimento

DC: Esta função compreende que o fomento ao conhecimento (por exemplo, científico, tecnológico, de gestão) seja desenvolvido, combinado, trocado e difundido no sistema, entre as instituições ou organizações que visam a inovação e empreendedorismo (KANDA et al., 2019; LUKKARINEN et al., 2018).

DO: Foi operacionalizada por meio da análise de fomento a: a) coleta, processamento, geração e recombinação de conhecimento; b) educação e treinamento (para potenciais inovadores e empreendedores sociais e equipe); c) aconselhamento para formação; d) avaliação de inovação e negócios social; e) desenvolvimento de protótipos; f) aprendizado “pela interação” e “pelo uso”; g) comunicação de tendências globais e informações sobre empresas sociais. Foi verificado como a incubadora se relaciona com a academia, governo, empresa e sociedade civil para desenvolvimento dessa função. Foram realizadas entrevistas com gestores das incubadoras e empresas sociais, bem como análise dos documentos físicos e eletrônicos.

Influência na trajetória de pesquisa

DC: Esta função se relaciona à orientação de pesquisa (HEKKERT *et al.*, 2007; KANDA *et al.*, 2019) ou influência na direção de pesquisa (KIVIMAA; KERN, 2016; LUKKARINEN *et al.*, 2018) e compreende atividades de inovação que tem por objetivo influenciar e dar visibilidade às necessidades, expectativas, desenvolvimento de estratégias, implementação de políticas, identificação de problemas e oportunidades para a priorização de inovação e empreendedorismo (KANDA et al., 2019; LUKKARINEN et al., 2018).

DO: Foi operacionalizada por meio da análise de: a) incentivos ou pressões para que as organizações entrem no ecossistema das empresas sociais; b) influências de visões e expectativas articuladas por empresas, consumidores e políticas, que buscam mudanças no cenário e legitimação; c) fomento à financiamentos, regulamentos e incentivos voltados para as empresas sociais. Foi verificado como a incubadora se relaciona com a academia, governo, empresa e sociedade civil para desenvolvimento dessa função. Foram realizadas entrevistas com gestores das incubadoras e empresas sociais, bem como análise dos documentos físicos e eletrônicos.

Experimentação empreendedora

DC: Esta função cria condições para os empreendedores possam aprender fazendo e usando, incluindo testes, validação e treinamento (KANDA et al., 2019; LUKKARINEN et al., 2018)

DO: Foi operacionalizada por meio da análise de: a) oportunidades geradas para aprender na prática, fazendo e usando; b) condições para treinar, testar e validar novos negócios, tecnologias, produtos e serviços, a fim de reduzir incertezas. Foi verificado como a incubadora se relaciona com a academia, governo, empresa e sociedade civil para desenvolvimento dessa função. Foram realizadas entrevistas com gestores das incubadoras e empresas sociais, bem como análise dos documentos físicos e eletrônicos.

Formação de mercado

DC: A função de formação de mercado está ligada às atividades que buscam influenciar na demanda, criando mercados para soluções inovadoras. Também promove a aceleração a aplicação e comercialização de novas tecnologias; prototipagem; e investimento em novos negócios (KANDA et al., 2019; LUKKARINEN et al., 2018).

DO: Foi operacionalizada por meio da análise de: a) aceleração da aplicação e comercialização de novos produtos e serviços; b) auxílio no desenvolvimento de protótipos e projetos piloto; c) apoio no equilíbrio entre missão social e econômica; d) fomento às visitas comerciais e conexão de negócios; d) incentivo à novas políticas, mudanças de consumo, regulamentações, isenções fiscais, compras públicas, subsídios e rotulagem. Foi verificado como a incubadora se relaciona com a academia, governo, empresa e sociedade civil para desenvolvimento dessa função. Foram realizadas entrevistas com gestores das incubadoras e empresas sociais, bem como análise dos documentos físicos e eletrônicos.

Mobilização de recursos

DC: Esta função busca mobilizar recursos financeiros e capital humano (competências), além de criar e facilitar novas redes (KANDA et al., 2019; LUKKARINEN et al., 2018).

DO: Foi operacionalizada por meio da análise de: a) mobilização de capital humano (competências) por meio da educação em campos específicos, bem como em empreendedorismo, gestão e finanças; b) mobilização de capital financeiro (investidor anjo, *seed capital*, *venture capital*); c) mobilização de infraestrutura; d) mobilização de *networking*. Foi verificado como a incubadora se relaciona com a academia, governo, empresa e sociedade civil para desenvolvimento dessa função. Foram realizadas entrevistas com gestores das incubadoras e empresas sociais, bem como análise dos documentos físicos e eletrônicos.

Legitimação

DC: Na função de legitimação o intermediário desenvolve atividades que auxiliam na aceitação social e conformidade junto às instituições e sociedade (JACOBSSON; BERGEK, 2011). Também auxilia na regulação; avaliação de tecnologias; realização de arbitragem; e auxílio no estabelecimento de padrões (KANDA et al., 2019; LUKKARINEN et al., 2018).

DO: Foi operacionalizada por meio da análise de: a) fomento à confiança, aceitação social e conformidade das empresas sociais junto à instituições e sociedade; b) fomento à visibilidade da empresa social; c) influência no relacionamento com o cliente/beneficiário, fornecedores, parceiros e acesso a financiamento; d) auxílio na intermediação e regulação (formal, informal e autorregulação); e) configuração e alinhamento de interesses; f) auxílio no estabelecimento de padrões e na avaliação de impactos sociais e ambientais. Foi verificado como a incubadora se relaciona com a academia, governo, empresa e sociedade civil para desenvolvimento dessa função. Foram realizadas entrevistas com gestores das incubadoras e empresas sociais, bem como análise dos documentos físicos e eletrônicos.

Desenvolvimento de externalidades positivas

DC: Esta função está relacionada ao apoio à entrada de novos atores no sistema de inovação, que possam contribuir para um processo de fortalecimento da dinâmica funcional, beneficiando outros membros ou outros setores. Esta função não é independente, mas atua fortalecendo as outras seis funções (KANDA et al., 2019).

DO: Foi operacionalizada por meio da análise de: a) economias externas positivas na forma de resolução de incertezas, poder político, legitimidade, oportunidades combinatórias, mercados

de trabalho agrupados, intermediários especializados, bem como fluxos de informação e conhecimento; b) benefícios gerados por empresas líderes e/ou instituições relevantes no ecossistema de empresas sociais, que alcancem outras organizações por meio do trabalho da incubadora. Foi verificado como a incubadora se relaciona com a academia, governo, empresa e sociedade civil para desenvolvimento dessa função. Foram realizadas entrevistas com gestores das incubadoras e empresas sociais, bem como análise dos documentos físicos e eletrônicos.

Outros conceitos relevantes

Empresa social: São organizações que trazem como principais características: a) a centralidade de uma missão social/ambiental ou ética, com foco na criação de valor social sobre o econômico; b) geração de renda por meio da atividade comercial e não por meio de doação; c) oferta de produtos e serviços para indivíduos e comunidades (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010; LITTLEWOOD; KHAN, 2018); d) embora estejam presentes em diversos contextos, esses negócios estão mais associados a comunidades carentes por recursos e serviços (DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010).

Incubadoras: Apesar das diferenças entre os modelos de incubação, Carayannis e Von Zedtwitz (2005) descrevem que os componentes principais incluem pelo menos quatro dos cinco seguintes serviços: a) acesso a recursos físicos, b) serviços de apoio administrativo, c) acesso ao capital, d) processo de suporte, e e) serviços de rede. Ademais, o foco é melhorar a taxa de sobrevivência das empresas incubadas (DETTWILER; LINDELÖF; LÖFSTEN, 2006).

Hélice Quádrupla: Enfatiza trocas proativas de aprendizado e conhecimento entre os quatro pilares (governo, empresa, universidade e sociedade civil), bem como setores e regiões, possibilitando o desenvolvimento de ecossistemas de empreendedorismo e inovação (inteligentes, sustentáveis e inclusivos) que impulsionam o crescimento (CARAYANNIS; RAKHMATULLIN, 2014).

Intermediários de inovação e empreendedorismo: São organizações que trabalham em colaboração na Hélice Quádrupla, podendo ter papéis de mediadores, patrocinadores, legitimadores, agentes de tecnologia e provedores de recursos/gestão e se destacam por suas funções, recursos e benefícios (JOHNSON, 2008b).

Dinamizadores do ecossistema de empresas sociais: São organizações que realizam: a) apoio direto a empreendedores e investidores ao longo da jornada empreendedora; b) disseminação de conceitos e dados; c) estruturação de produtos financeiros para fomento aos negócios; e d) construção de um macro ambiente favorável para empreendedores e investidores sociais (ALIANÇA; ICE, 2022).

3.4 COLETA DE DADOS

Para estudos de caso, Yin (2010) descreve que as fontes de evidências mais comumente utilizadas são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Desses instrumentos, a pesquisa utilizou-se de entrevistas e documentos, sendo que a coleta de dados ocorreu de março a dezembro de 2023. Ressalta-se que a busca e coleta deliberada de diferentes fontes de evidências são importantes para aumentar a confiança nas descobertas realizadas pela pesquisa. Elas devem ser tão independentes quanto possível para garantir a triangulação (YIN, 2016).

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas nas pesquisas qualitativas, a fim de se buscar significados do fenômeno investigado por meio de questionamentos feitos pelo pesquisador aos entrevistados (CRESWELL, 2010; MERRIAM, 2009). Para esta pesquisa, escolheu-se a entrevista semiestruturada, pois são mais flexíveis, partindo-se de questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas possibilidades que vão surgindo à medida que são recebidas as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987). A maior parte da entrevista é guiada por uma lista de perguntas a serem exploradas, contudo não precisam seguir uma redação ou ordem predeterminada (MERRIAM, 2009). Ainda, Triviños (1987) destaca que a entrevista semiestruturada é interessante porque ela valoriza a presença do investigador ao mesmo tempo que oferece liberdade e espontaneidade necessárias para a pesquisa.

Foram realizadas 23 entrevistas no total, representando quatro casos, alocados nas regiões sul, sudeste e nordeste do Brasil. Primeiramente, foram buscados os gestores das instituições intermediárias. A partir do contato com eles, foram solicitadas sugestões de informantes-chave da mesma organização e empreendedores sociais que já haviam passado pelo processo de incubação ou ainda estavam incubados. A partir disso, deu-se continuidade nas indicações pela estratégia ‘bola de neve’, isto é, a indicação de novos informantes-chave

pelo informante inicial, criando assim uma rede de organizações e/ou pessoas que possuem dados relevantes para compreender o fenômeno (PENROD et al., 2003).

Desta forma, foi possível buscar por percepções e interpretações sob um assunto, como também evidências contrárias ou corroborativas (YIN, 2010). Usar inúmeros informantes que sejam altamente conhecedores do fenômeno pesquisado é importante, pois limita o viés ao se buscar diferentes perspectivas sobre o mesmo evento. Assim, pode-se procurar por atores organizacionais de diferentes níveis hierárquicos, áreas funcionais ou grupos, pois é improvável que eles cheguem às mesmas conclusões e tenham as mesmas impressões (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Ressalta-se que as entrevistas foram realizadas de forma presencial e online, realizando a gravação do som ou som e imagem dependendo do caso, solicitando autorização dos participantes para que possam ser transcritas na íntegra para análise (TRIVIÑOS, 1987). Os roteiros de entrevista realizados com as instituições intermediárias e empresas sociais estão descritos no Apêndice 1 e Apêndice 2, respectivamente, e no Quadro 9 constam a caracterização dos entrevistados.

QUADRO 9 - Entrevistas com representantes das incubadoras, parques tecnológicos e empresas incubadas

Núm.	Caso	Cargo do entrevistado ⁱ	Código adotado	Tipo	Tempo no cargo ⁱⁱ	Duração (min)
1	INT1	Diretor Parque Tecnológico	G1	Presencial	5a 8m	51
2	INT1	Gestor Incubadora	G2	Presencial	1a 10m	67
3	INT1	Empreendedor/ Presidente executivo	E1	Presencial	10a 11m	42
4	INT1	Empreendedora ⁱⁱⁱ	E2	Online	6a 8m	68
5	INT1	Empreendedor ⁱⁱⁱ	E3		6a 8m	
6	INT1	Empreendedora/ CEO	E4	Online	6a 4m	64
7	INT1	Empreendedora	E5	Online	8a 4m	53
8	INT2	Coordenadora do <i>Hub</i> Social do Parque Tecnológico ⁱⁱⁱ	G3	Presencial	3a 11m	58
9	INT2	Gestora do Programa de <i>Startups</i> do Parque Tecnológico ⁱⁱⁱ	G4		4a 10m	
10	INT2	Empreendedor/ Diretor Comercial	E6	Presencial	8a 10m	64
11	INT2	Empreendedor/ CEO	E7	Presencial	2a 1m	63
12	INT2	Empreendedor/ Sócio-Diretor	E8	Presencial	2a 7m	42
13	INT2	Empreendedor/ Curador de educação	E9	Online	6a 9m	72
14	INT3	Coordenadora da Incubadora ⁱⁱⁱ	G5	Online	5a 4m	75
15	INT3	Agente do Programa de Incubação ⁱⁱⁱ	G6		8m	
16	INT3	Agente de Pré-Incubação ⁱⁱⁱ	G7		4a	
17	INT3	Empreendedora/ Sócia-diretora	E10	Online	6a 11m	91
18	INT3	Empreendedor/ CEO	E11	Online	7a 2m	63
19	INT3	Empreendedor/ Diretor Executivo	E12	Online	15a 7m	79
20	INT4	Coordenadora da Incubadora Tecnológica	G8	Online	9 m	50
21	INT4	Empreendedor	E13	Online	3a	35

22	INT4	Empreendedor/ Diretor de desenvolvimento ⁱⁱⁱ	E14	<i>Online</i>	1a 7m	59
23	INT4	Empreendedor ⁱⁱⁱ	E15		1a 7m	
24	INT4	Empreendedor	E16	<i>Online</i>	12a 10m	35

Fonte: a autora (2024).

Nota: ⁱ Todos os empreendedores entrevistados são fundadores de suas respectivas empresas, com ou sem sócios.

ⁱⁱ Tempo no cargo considerado até dezembro de 2023.

ⁱⁱⁱ Os entrevistados(as) realizaram a entrevista em conjunto.

Ao todo foram 18 horas de entrevistas, tendo como média 47 minutos com cada entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para análise posterior.

Também foram buscados os documentos como instrumentos de pesquisa. Eles podem ser públicos (como jornais, relatórios oficiais) ou privados (diários, cartas, e-mails) (CRESWELL, 2010), físicos ou eletrônicos (MERRIAM, 2009). Possuem vários benefícios, tendo em vista que os documentos são uma fonte facilmente acessível, gratuita, que contém informações que, de outra forma, exigiriam muito tempo e esforço de um pesquisador (MERRIAM, 2009). Porém, embora seja um instrumento discreto e estável, ele pode apresentar vieses na medida em que foi criado com um objetivo específico e para um público específico (YIN, 2010). Assim, ele precisa ser analisado com cautela e forma criteriosa.

Foram examinados os *websites* dos casos investigados, artigos de jornais, vídeos, relatórios, entre outros recursos. Para o caso INT1 foram acessados 17 documentos; para o INT2 37 documentos; para o INT3 46 documentos e para o INT4 foram 16 documentos, totalizando 116 documentos. A lista detalhada encontra-se no Apêndice 4.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE

Para se desenvolver a análise de dados, é necessário separar todos os documentos mais pertinentes e as transcrições das entrevistas. Desta forma, foi utilizada a análise de conteúdo. Este tipo de técnica é explicado por Bardin (2011) como um conjunto de instrumentos metodológicos que são constantemente aperfeiçoados e que se aplicam aos conteúdos diversificados. Apesar dos diferentes instrumentos, o fator comum entre eles é a interpretação (objetiva e subjetiva) baseada na dedução, a inferência. Assim, a análise de conteúdo demanda um intervalo de tempo entre o estímulo-mensagem e a reação interpretativa, entre as perguntas de partida e as interpretações definitivas.

Portanto, os dados foram analisados de acordo com as três fases propostas por Bardin (2011). A primeira delas é a fase de pré-análise que se destaca pela organização dos dados coletados a fim de se compreender as ideias iniciais para o desenvolvimento do plano de análise.

Nesta fase é realizada uma leitura flutuante do material para se conheça os textos e se tenha as primeiras impressões a fim de serem escolhidos os documentos a serem analisados.

A segunda fase, de exploração do material, consiste na análise propriamente dita, com desenvolvimento das operações de codificação, isto é, o recorte das unidades de contexto e das unidades de registro. Ademais, foi realizada a enumeração dos dados e em seguida as categorizações, sendo que estas foram previamente definidas, e ainda, emergiram da análise (BARDIN, 2011).

Os códigos utilizados no início da análise empírica foram: caracterização da instituição intermediária; caracterização da empresa social; função das instituições intermediárias: desenvolvimento e difusão do conhecimento, influência na direção de pesquisa, experimentação empreendedora, formação de mercado, mobilização de recursos, legitimação, desenvolvimento de externalidades positivas; atores da hélice quádrupla: governo, academia, empresa, sociedade civil. Outros códigos foram adicionados posteriormente: fatores facilitadores no processo de incubação, desafios das empresas sociais no processo de incubação; desafio das instituições intermediárias no processo de incubação de empresas sociais. Eles emergiram do campo a partir da análise dos dados empíricos.

Por fim, a fase de tratamento dos resultados é desenvolvida pela síntese e seleção dos resultados, organizados de maneira a tornarem-se significativos e válidos, para que sejam realizadas inferências e interpretações que atendam aos objetivos previstos ou que fundamentem novas descobertas (BARDIN, 2011). Triviños (1987) destaca que o pesquisador não deve se deter exclusivamente ao conteúdo manifesto dos documentos, mas deve aprofundar sua análise ao desvendar o conteúdo latente a fim de se descobrir tendências das características dos fenômenos sociais.

Neste ponto, Gioia, Corley e Hamilton (2013) ressaltam que é importante o domínio teórico, quando se questiona se os temas emergentes revelam conceitos que possam auxiliar na descrição e explicação dos fenômenos observados. Adicionalmente, é dada atenção especial aos conceitos nascentes que ainda não possuem respaldo teórico adequado na literatura. A partir do momento que se tenha um conjunto viável de temas e conceitos, atingindo a saturação teórica, busca-se desenvolver as dimensões agregadas construindo então estrutura de dados para análises mais profundas.

É importante ressaltar que o *software* Atlas.ti foi utilizado em todas as fases de tratamento e análise dos dados, desde a organização e concentração dos documentos até a exploração e aprofundamento dos dados. A ferramenta permitiu analisar diferentes tipos de documentos simultaneamente, oferecendo a possibilidade de codificação e categorização dos

dados (SOUZA NETO *et al.*, 2019) em análise de frequência, recuperação, co-ocorrência dos códigos, dentre outros benefícios, auxiliando na transparência e confiabilidade da pesquisa (O’KANE; SMITH; LERMAN, 2021) .

3.6 RIGOR

Conforme descreve Merriam (2009, p. 210, tradução nossa), “para ter algum efeito na prática ou na teoria de um campo, os estudos de pesquisa devem ser conduzidos com rigor; eles precisam apresentar *insights* e conclusões [...] para leitores, profissionais, e outros pesquisadores”. Desta forma, a autora destaca que independentemente do tipo de pesquisa, são necessários procedimentos de validade e confiabilidade para a coleta, análise, interpretação e apresentação dos dados.

Um estudo válido é aquele que interpreta os dados de forma adequada para que as conclusões reflitam e representem com precisão o mundo real que foi pesquisado (YIN, 2016), sendo necessário se atentar para a validade interna e externa do estudo. A validade interna se refere a como os resultados encontrados estão de acordo com a realidade. Para tanto, foi utilizada a técnica de triangulação, empregando-se vários métodos e várias fontes de dados. Desta forma, esta pesquisa recorreu à dois métodos diferentes de coleta de dados: entrevista e documentos. Ademais, foi possível buscar várias fontes de dados ao comparar e cruzar os dados coletados por meio de entrevistas realizadas com pessoas diferentes (CRESWELL, 2010; MERRIAM, 2009; YIN, 2016), assim como com a triangulação com documentos demonstrados por siglas na análise e que são explicitados no Apêndice 4. Neste estudo, foram buscados diferentes gestores da mesma instituição intermediária, bem como empreendedores de empresas sociais já incubadas por ela.

Quanto à confiabilidade, foram documentados os procedimentos adotados, desenvolvido um protocolo de pesquisa (Apêndice 5) e um banco de dados. Todas as escolhas e desafios da pesquisa foram relatados no estudo e as informações referentes a entrevistas e documentos do campo constam em um banco de dados eletrônico que pode ser recuperado sempre que necessário (YIN, 2010).

3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Conforme descrito Mazzon (2018) a matriz de amarração permite ao pesquisador avaliar criticamente se todos os objetivos da pesquisa foram adequadamente coordenados, articulados e vinculados ao fundamento conceitual e instrumentos de pesquisa.

QUADRO 10 - 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 configuram as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais?	Analisar como se configuram as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais	Caracterizar os atores participantes nas relações interorganizacionais ocorridas para a incubação de empresas sociais;	Quais são os atores participantes nas relações interorganizacionais ocorridas na incubação de empresas sociais?	Empresas sociais: COMINI, 2016b; COMINI; FISCHER; D'AMARIO, 2022; DI DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010; LITTLEWOOD; KHAN, 2018	Entrevista individual semiestruturada	Parte III do Apêndice 1 e Parte II do Apêndice 2	Análise de conteúdo
		Identificar as atividades que os atores promovem junto à incubadora para o desenvolvimento das empresas sociais	Quais são as atividades que os atores promovem junto à incubadora para o desenvolvimento das empresas sociais?	Incubadoras: ANPROTEC, 2020; CARAYANNIS; VON ZEDTWITZ, 2005; NOVO; MELO, 2004; OCDE, 2019	Documentos	Parte III do Apêndice 1 e Parte II do Apêndice 2	
Como se configuram as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais?	Compreender as funções desenvolvidas para a incubação das empresas sociais?	Caracterizar as funções desenvolvidas para a incubação das empresas sociais?	Quais são as funções desenvolvidas pelas incubadoras para desenvolvimento das empresas sociais?	Funções das incubadoras: BERGEG; NORRMAN, 2008; HEKKERT et al., 2007; HO; YOON, 2022; KANDA et al., 2019; KIVIMAA, 2014; KIVIMAA; KERN, 2016; LUKKARINEN et al., 2018.	Parte IV do Apêndice 1 e Parte III do Apêndice 2		
		Levantar as principais relações interorganizacionais ocorridas ao longo do desenvolvimento	Quais são principais relações interorganizacionais ocorridas ao longo do desenvolvimento	Relações interorganizacionais: BARRINGER; HARRISON, 2000; PARMIGIANI;		Parte IV do Apêndice 1 e Parte III do Apêndice 2	

4 ANÁLISES

Este capítulo tem como objetivo fornecer uma breve descrição dos contextos examinados, abordando as análises individuais e comparativas das incubadoras brasileiras.

4.1 OS CONTEXTOS INVESTIGADOS

Com objetivo de responder à pergunta de pesquisa, buscou-se analisar diferentes contextos brasileiros, a fim de trazer maior riqueza de percepções, realidades e práticas. Desta forma, foram estudadas quatro instituições que se enquadram como intermediárias no ecossistema de empresas sociais (duas incubadoras e dois parques tecnológicos, por meio de seus programas de incubação) e que atuam em distintas regiões brasileiras (Sul, Sudeste e Nordeste). Estas organizações foram nomeadas de instituições intermediárias. Todas as organizações passaram pelo Programa de Incubação e Aceleração de Impacto desenvolvido pelo ICE, Anprotec e Sebrae.

A primeira instituição intermediária, denominada INT1, é uma incubadora situada no estado de Santa Catarina e ligada ao Parque Tecnológico da cidade em que está alocada. A mantenedora da organização é uma fundação educacional e é gerenciada por uma Instituição de Ensino Superior (IES) ligada a esta fundação. Possuem convênios e parcerias com IES federal e estadual, com o Parque Científico de Barcelona, com Instituto Federal Catarinense e Instituto Federal de Santa Catarina, além de empresas e governos estadual e municipal.

No contexto do estado, Santa Catarina está em segundo lugar no Índice FIEC de Inovação dos Estados, desenvolvido com apoio da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (FIEC, 2021). Três municípios de Santa Catarina estão entre as 20 cidades mais empreendedoras do país, segundo a Endeavor e Escola Nacional de Administração Pública (ENAP; ENDEAVOR, 2023). A INT1 encontra-se em um destes municípios. Segundo o ranking, a cidade se destaca pelo ambiente regulatório, mercado e inovação (UMPIERRES, 2023).

A segunda instituição intermediária, denominada INT2, é um parque tecnológico localizado no Rio Grande do Sul. A INT2 tem como mantenedora uma IES e possui empresas públicas e privadas como residentes, além de centros de pesquisa, *startups* e entidades profissionais e empresariais. O parque ficou entre os cinco melhores

Ecossistemas de Inovação Global do ano de 2023, no prêmio Triple E Awards. O prêmio é organizado pelo Conselho de Credenciamento para Universidades Empreendedoras e Engajadas, instituição internacional com sede na Alemanha (TRIPLE E AWARDS, 2023).

O Rio Grande do Sul encontra-se em terceiro lugar no Índice FIEC de Inovação dos Estados (FIEC, 2021). Em relação ao Índice de Cidades Empreendedoras, o estado conta com um município entre os 20 mais empreendedores (ENAP; ENDEAVOR, 2023), sendo este o local onde a INT2 está instalada. Ademais, desde 2018 esta cidade possui uma articulação entre a IES mantenedora, uma IES federal e outra IES privada para desenvolver inovação na região, com apoio da prefeitura e empresas, tendo como referência o modelo de Barcelona.

O terceiro intermediário é um Parque Tecnológico, denominado de INT3, está localizado no estado de Minas Gerais, na região sudeste, e tem como mantenedora uma IES. Esta IES já foi reconhecida como uma das universidades mais empreendedoras do Brasil (MARTINS, 2023) e possui como agentes financiadores a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Quanto ao contexto de Minas Gerais, segundo os dados de pesquisa realizada pelo Banco Mundial, o estado é o segundo estado de maior facilidade em se fazer negócios; o quarto em menor tempo (horas consumidas) em burocracia; e o estado com menor tempo para abertura de empresas do país (9,5 dias) (BANCO MUNDIAL, 2021). Segundo o Ranking de Competitividade dos Estados, desenvolvido pelo Centro de Liderança Pública, em termos de inovação e competitividade, Minas Gerais se encontra na sexta posição em comparação a outros estados no país (CLP, 2023a).

Por fim, a quarta instituição intermediária, denominada INT4, é uma incubadora e está localizada na região nordeste, ligada ao parque tecnológico da cidade. Tem uma fundação como mantenedora, sendo formada pelo CNPq, uma IES pública, o Governo do Estado e o Banco do Estado em que está alocada. O parque tecnológico ao qual se liga a INT4 é um dos mais antigos do Brasil, tendo mais de 30 anos de fundação. O estado em que se encontra a organização não pode ser informado por questão de solicitação de sigilo, uma vez que nesse caso isso permitirá facilmente sua identificação.

Apesar do tempo do parque na cidade, isto ainda não se refletiu em competitividade. No Índice de Cidades Empreendedoras (ENAP; ENDEAVOR, 2023), o município se encontra entre os 61º e 70º lugares. Contudo, no item específico de

inovação, um dos fatores que compõe o Índice, a cidade ficou entre as cinco primeiras do ranking. Como indicadores positivos, a cidade reúne uma universidade federal, uma estadual, além de escolas técnicas e centros de apoio à pesquisa, como o parque tecnológico. Adicionalmente, a significativa proporção de profissionais com mestrado e doutorado em tecnologia na cidade tem contribuído para o notável desempenho em termos do número de patentes publicadas (ENAP; ENDEAVOR, 2023).

Considerando a relevância das incubadoras e dos parques pesquisados, bem como a importância dos municípios onde estão instalados, os casos selecionados atendiam aos objetivos da pesquisa e aos requisitos necessários para condução das análises e reflexões propostas.

4.2 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS

As análises individuais de cada caso referente às quatro organizações supracitadas serão detalhadas nessa seção, aglutinados por caso, nos subitens 4.2.1 a 4.2.4.

4.2.1 Instituição intermediária INT1

A INT1 tem como mantenedora uma fundação que conta com uma IES privada e um parque tecnológico. Neste parque se encontra a INT1 especialmente desenvolvida para as empresas sociais, além de uma incubadora de base tecnológica e outra para modelos inovadores (D3I1). A INT1 começou a ser planejada entre os anos de 2015 e 2016, pois segundo o gestor do parque, o Entrevistado G1I1, foi percebida a necessidade de atender a demandas da IES oriundas dos projetos de extensão realizados, pois surgiam possibilidades de negócios que precisavam de apoio. Foi então que o coordenador da incubadora de base tecnológica iniciou os trabalhos para abertura de um espaço destinado para as empresas sociais.

Para infraestrutura é oferecido um espaço para os negócios incubados e residentes. São salas individuais, salas de reunião, laboratórios de engenharia e arquitetura e centro de convenções para 800 pessoas. Todos estes espaços possuem valores de mensalidade e locação (D4I1).

Em 2016, a equipe do parque passou pela capacitação do Programa de Incubação e Aceleração de Impacto (D5I1). Em 2017, a INT1 foi oficialmente inaugurada (D6I1). Para maior aperfeiçoamento, foram buscados aprendizados com outros programas

também voltados para o empreendedorismo social, como Social Good Brasil, Yunus and Youth, Nesst Brasil, Impact Hub e Ashoka (D7I1).

Com a capacitação da incubadora, o processo de atendimento às empresas sociais foi iniciado, sendo que os gestores analisavam os modelos de negócios baseando-se nas características dessas empresas segundo a Aliança Empreendedora, bem como o seu alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (D7I1).

O programa está dividido em quatro fases: três meses de projeto, três meses de pré-incubação, doze meses de incubação e seis meses de aceleração. No entanto, este tempo pode ser ajustado de acordo com a necessidade do incubado. No processo de incubação de empresas sociais, são utilizadas ferramentas especialmente desenvolvidas para as empresas sociais, para que o empreendedor possa descrever as atividades e intervenções necessárias para se alcançar os resultados e impactos propostos (D7I1).

Além disso, ressalta-se que a INT1 é certificada pelo modelo do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE). A certificação CERNE tem por objetivo estabelecer um modelo e uma abordagem padrão para aumentar a capacidade das incubadoras de produzir de maneira consistente empreendimentos inovadores bem-sucedidos, alinhados com as tendências globais do setor. Desta forma, a INT1 tem se ajustado para atender aos princípios da quarta geração de incubadora, cumprindo requisitos destacados nos eixos empreendedor, tecnologia, mercado, capital e gestão em seus processos de sensibilização, seleção e desenvolvimento do empreendimento (ANPROTEC; SEBRAE, 2018). A INT1 ainda adicionou o eixo impacto para potencializar o desenvolvimento das ações socioambientais ligadas aos empreendimentos (D7I1).

Ainda, cabe destacar que um dos princípios do Modelo CERNE é a sustentabilidade, sendo que a incubadora deve buscar “ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta” (ANPROTEC; SEBRAE, 2018, p. 15). Adicionalmente, o modelo descreve que “ao adotar o Modelo CERNE, o gestor tem a oportunidade de utilizar processos e práticas de sucesso para construir um processo de incubação que maximize o desenvolvimento tecnológico, econômico, social e ambiental da região” (ANPROTEC; SEBRAE, 2018, p. 12). Assim, percebe-se que na formação para o Modelo CERNE, é indicado que a incubadora também apoie as empresas sociais.

Para que cumpra os requisitos do Modelo CERNE, a INT1 precisa desenvolver uma ampla rede de relacionamentos. Em relação à promoção de inovação e empreendedorismo social especificamente, a INT1 desenvolveu parcerias com diferentes

atores, como o Sebrae/SC, o ICE, a CIVI-CO e outros inúmeros atores locais, nacionais e internacionais.

Quatorze empresas já passaram pelo processo de incubação na INT1, sendo que dez foram graduadas e destas, quatro foram entrevistadas.

4.2.1.1 Funções desenvolvidas pela instituição INT1 e atores envolvidos

A INT1 desenvolve atividades de forma autônoma e/ou relacionando-se com os diferentes atores da Hélice Quádrupla do ecossistema de empreendedorismo e inovação. Com isto, suas funções se tornam mais abrangentes, sendo detalhadas a seguir:

Desenvolvimento e difusão do conhecimento

A INT1 tem se aperfeiçoado na função de desenvolvimento e difusão do conhecimento, buscando capacitações para que possa disseminar o conhecimento sobre gestão e empreendedorismo, e também sobre empresas sociais, tendo em vista que participou da capacitação do **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto (D5I1)**. Desenvolvido pelo ICE, Anprotec e Sebrae, este programa tem por objetivo sensibilizar e qualificar organizações que apoiam as empresas sociais, incorporando este tema em sua estratégia de atuação (ICE, 2020a).

Vale frisar que o ICE é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, que tem a missão de unir empresários e investidores em prol de inovações sociais. A Anprotec é uma organização privada, sem fins lucrativos, que está diretamente ligada ao desenvolvimento de incubadoras de empresas e parques tecnológicos brasileiros. E o Sebrae é um Serviço Social Autônomo, instituído na forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequenas empresas.

Ainda em relação às capacitações, o coordenador da INT1 participou das Qualificações de **Mecanismos Ideiaz** realizados em 2022 e 2023 (D8I1; D9I1). O Programa Ideiaz realiza chamadas públicas para identificar projetos em estágio inicial, de ideação, e recebem, de forma gratuita, mentorias, assessorias, consultorias e treinamentos totalmente *online* para impulsionar o desenvolvimento de seus negócios, por meio de incubadoras credenciadas. É desenvolvido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), Anprotec e Sebrae (PROGRAMA IDEIAZ,

2023c). Além disso, possui uma linha exclusiva orientada para atendimento de empreendimentos e projetos inovadores de impacto socioambiental em estágio inicial, representando 20% das vagas (PROGRAMA IDEIAZ, 2023a).

Utilizando todos os conhecimentos adquiridos, a INT1 desenvolve um trabalho de sensibilização sobre o que são as empresas sociais, tanto para seu público interno, como alunos, professores e participantes de projetos de pesquisa e extensão, como também para empreendedores interessados. A importância da conscientização sobre as características das empresas sociais é relatada pelos entrevistados:

Nós fizemos assim, tem a questão dos *workshops*, né? Questões de seminários explicando mesmo o que é, que você pode fazer uma empresa [...] que você pode não necessariamente depender de outras empresas pra começar a fazer o negócio ou do poder público ou do privado. Mais questões assim, que é como eu disse é uma confusão muito grande na cabeça deles, sabe. Assim “se eu vou trabalhar com social, tenho que ter apoio de alguém”, não necessariamente. [...] Ele vai cobrar, ele não vai fazer de graça. Então, mas ele cobra diferente, ele tem um outro tipo de posicionamento perante ao cliente dele ou a pessoa que ele vai usar na estrutura do serviço dele. Então, assim, de fato é basicamente isso, é conscientização, é conscientização. (Diretor G1).

Esse foi um grande desafio porque muitos desistiram nesse momento quando eles tinham que criar essa mentalidade “não, eu vou ter que cobrar alguma coisa para fazer isso. Então eu não vou fazer”. [...] Depois começa a criar um entendimento “ah, isso aqui não é uma organização, uma ONG, mas sim uma empresa que tem objeto o impacto social, na sociedade”. E aí facilitou bastante (Diretor G1).

O negócio impacto é também de impacto, mas primeiro é um negócio, se você não se sustentar com todas as características de uma empresa saudável, não tem impacto. A gente ali na incubadora, a gente teve muitos amigos aqui do nosso sistema mesmo [...] tinha muita gente com empresas de impacto, que seriam, absorvente ecológico, compostagem, “n” coisas assim. [...] Quase nenhum negócio se sustenta. Porque elas estão tão focadas no sonho, naquela coisa mais romântica, que o negócio “vai à breca”, sabe, tipo ele não vai para frente. Então acaba ficando só no sonho. É bem triste isso assim, tipo, quase todo mundo fecha (Empreendedora E2).

Conforme observado, mesmo com a conscientização, muitos empreendedores sociais não conseguem transformar suas ideias em negócios sustentáveis, possuem uma mentalidade de OSC ou focam mais na missão social/ambiental e acabam desistindo de seus empreendimentos.

Por outro lado, em um contexto mais amplo, perante outros atores, a INT1 ainda está amadurecendo na disseminação do conhecimento sobre empresas sociais. Segundo a Empreendedora E4, a instituição “ainda está num processo evolutivo. Se a incubadora estiver vinculada a um *hub* de impacto, aí é outro foco, né? E a gente ainda tem poucos *hubs* de impacto”.

De qualquer forma, por meio das capacitações realizadas, a instituição se tornou uma disseminadora de conhecimentos sobre as empresas sociais em seu processo de incubação. Utilizou-se de ferramentas amplamente difundidas pelo ICE e que são voltadas para o desenvolvimento de empresas sociais como o Modelo C, que tem como base a teoria da mudança e o *Business Model Canvas* para que as empresas sociais possam analisar o contexto e problema, público e foco de impacto, intervenções, resultados de curto e médio prazo e a visão de impacto (ICE, 2018). Três empresas incubadas pela INT1 descreveram que utilizaram essa ferramenta em seus negócios, conforme destacado:

E aí de novo, sentava com eles, fazia a mentoria, sentava com outro, “pô [...] não quero fazer Canvas. Me traz lá a teoria da mudança, “ok”, “ah, vamos falar essa conversa de impacto, mas eu queria de uma maneira mais aprofundada”, “ah então tá [...]”, sabe? (Empreendedor E1).

Eles nos proporcionaram muitas palestras, nos apresentaram muitas ferramentas, como por exemplo, Modelo C também que a gente não conhecia, que é o Canvas lá de negócio de impacto e tal, foi bem interessante (Empreendedora E2).

Olha, eu acho que a incubadora ajuda muito a gente a repensar o negócio, nos vários momentos. Como a gente tem o foco de negócio de impacto, a gente teve na incubadora algumas atividades voltadas a desenhar o negócio de impacto a partir da teoria da mudança (Empreendedora E4).

Neste sentido, percebeu-se que a INT1 apreendeu novas ferramentas para direcionar as empresas sociais por meio de relacionamento com atores da **sociedade civil** e **empresas** ligados ao ecossistema de inovação e empreendedorismo social como o ICE, o CIVI-CO e o Sebrae, sendo os dois primeiros especializados em empresas sociais.

O ICE é uma das instituições que promoveu o Programa de Incubação e Aceleração de Impacto e levou conteúdos sobre teoria da mudança e Modelo C. Ademais, trabalha em parceria com a instituição, realizando eventos e palestras. Em 2019 e 2021, representantes do Instituto palestraram no Fórum de Inovação e Negócios de Impacto Social realizado em parceria com INT1 (D11I1; D14I1; D15I1). Em sua quinta edição, o Fórum é coordenado por uma empresa social já incubada, em parceria com a INT1 e outros atores. Ocorre dentro de um grande evento municipal voltado para tecnologia e inovação. Em 2023, o local recebeu mais de 4 mil pessoas que se reuniram para participar da feira de negócios e palestras (D16I1).

Já o CIVI-CO é um *hub* de negócios e instituições de impacto social de São Paulo (SP), caracterizado como Sociedade Empresária Limitada, que promove o empreendedorismo social. É um parceiro que realizou trocas importantes com as

empresas sociais incubadas. Eles realizaram palestras e levaram empresas sociais residentes que compartilharam suas experiências com os empreendedores da INT1, conforme destacado:

Fizemos uma parceria com o CIVI-CO lá de São Paulo que é um grande *hub* de apoio a empresas de impacto social [...]. Então foi uma construção, mas foi uma construção planejada, por isso que a gente lançou edital [de incubação], o primeiro edital, sabe, teve toda uma preocupação e até mesmo *script* de conversa com essas pessoas (Diretor G1).

Eles [INT1] promoveram uma vez a vinda de um pessoal de São Paulo, o CIVI-CO. E aí eles trouxeram o pessoal de lá e a gente teve uma troca [...]. Algumas empresas já vieram contar como que eram os negócios deles aqui e tudo mais. Seria um tipo, um intercâmbio de empresas, né, de realidade dos incubados. Assim foi interessante (Empreendedor E3).

Eu fui numa palestra do diretor da CIVI-CO na época, eu fiquei muito animada, muito empolgada com que eles faziam (Empreendedora E5).

O ator Sebrae, por sua vez, mostrou sua relevância no ecossistema da INT1, sendo uma das instituições mais mencionadas nas entrevistas deste caso. A organização foi destacada como o local onde três negócios iniciaram e/ou aperfeiçoaram suas atividades, se revelando uma disseminadora de conhecimento. Ademais, por meio de uma parceria com a empresa Semente Negócios, especializada em aprendizagem empreendedora, desenvolveu o Programa Negócios de Impacto (D12I1). Inclusive, os Empreendedores E2 e E3 relataram a ótima experiência com o programa, que os levou a conhecer a INT1:

No Sebrae teve um evento de final de semana que foi uma maratona de negócios de impacto. Que era uma parceira do Sebrae com uma empresa privada, que trabalha com negócios de impacto, o nome dela é Semente Negócios [...]. E então teve esse final de semana de treinamento. E aí, quem quisesse depois do final de semana, entraria num programa de quatro meses [...] E a gente acabou entrando para esse programa [...] que foi muito legal, foi muito, muito bom mesmo [...]. Daí no final a gente acabou conhecendo a [INT1] por causa desse programa do Sebrae e a gente entrou na [INT1] por 6 meses de gratuidade (Empreendedora E2).

Outra forma importante de disseminação do conhecimento foi por meio das mentorias e consultorias com as **grandes empresas** de renome nacional, alocadas na região ou não. O Diretor Executivo do Parque Tecnológico, entrevistado G1, revelou que empresas como a Tigre, BMW e a Whirlpool já trabalharam com a INT1. Um exemplo promissor foi um projeto de mentoria desenvolvido em parceria com a Tigre nos anos de 2017/18. Nesta ocasião, foi dada prioridade para as empresas sociais, onde foram aconselhadas por executivos da Tigre por quatro meses. Esse foi um projeto que

beneficiou ambos os lados, tanto as empresas sociais como a Tigre, conforme mencionado:

No fundo, o que que eles [Tigre] queriam é que o gestor deles [...] tivessem uma visão de *startup*. Modelo mental *startup*. [...] Rápido, tomar decisões rapidamente, pensar de forma diferente. No caso era uma troca né, eu te ensino aqui, no caso o que é ser gestor, e tu me ensina o que é ser uma *startup*. Então o apoio vem do RH deles. (Diretor G1).

Ainda em relação a este projeto, o Gerente de Inovação e Sustentabilidade da Tigre, Rafael Salomão, declarou que:

Esperamos que nossos executivos possam auxiliar os responsáveis pela *startup* no desenvolvimento de seu negócio, com correções de rota ou *networking*. Em contrapartida, imaginamos que ele trará o *mindset* de uma *startup* para nosso dia a dia: sendo mais simples, testando mais rápido, assumindo mais riscos (D10I1).

Assim, percebe-se que os relacionamentos com empresas foram importantes. Essas trocas, especialmente de conhecimentos e *networking*, geraram resultados relevantes e transformadores para alguns empreendedores, conforme é relatado no trecho:

A gente às vezes não quer ouvir os problemas dos nossos negócios, a gente quer só ouvir elogios, né? E a partir do momento que eu conversei com ela, ela como diretora [da Tigre], e ela conhecendo o pessoal de compras e tal, ela foi me dando um norte de como que eu deveria abordar essas pessoas (Empreendedora E5).

Apesar do impacto positivo para alguns empreendedores, outros não encontraram na grande empresa um diferencial de mentoria para seus negócios:

Eles trouxeram profissionais [...] para também nos dar mentoria, só que o mesmo problema do [nome do professor], porque eles eram funcionários de uma empresa, eles não eram empresários. [...] e ele [funcionário] tentava dar um pitaco assim. Eu pensava, mas cara, ele nem passou por isso ainda, está viajando, ele nunca teve esse problema na vida para saber (Empreendedora E2).

Esta realidade foi sanada quando estes sócios tiveram contato com um mentor que já havia sido empreendedor. A Empreendedora E2 deixou claro em suas falas que este foi um ponto muito relevante no processo de incubação, pois os sócios queriam receber mentorias com profissionais que já tivessem tido a experiência empreendedora. Eles inclusive levaram esta demanda para a INT1, mas não foram atendidos, conforme descreveram: “a gente levou para o gestor da [INT1], a gente precisa de mentor. De algum empresário que nos oriente, que vá conosco assim, e aí foi isso que não rolou, sabe?”

Contudo, no Sebrae, eles tiveram esse apoio. “Por isso que o nosso lado do Sebrae foi tão bom, porque a pessoa que nos orientou, ele era um empreendedor” (Empreendedora E2).

As **empresas já incubadas** também entram como um ator que oferece a disseminação de conhecimento, por meio de mentorias, por exemplo. A Empreendedora E4 descreve esta situação, pois ela mesma já passou por dois programas de incubação, da prefeitura e da INT1. Hoje ela trabalha como mentora na INT1 e em outros locais, conforme relato: “normalmente a gente atua com trabalho de mentoria nas incubadoras e nos programas. Mentoria e avaliação dos projetos” (Empreendedora E4).

Quanto aos **investidores**, torna-se necessária a sensibilização ao tema empresas sociais. Devido às características do negócio, relatou-se um trabalho de conscientização da INT1 junto a este público, mas não sem dificuldade: “então tem que ter mais cuidado nessa aproximação. Claro que é mais difícil, porque o investidor tem uma regra ali de negócio dele muito clara né, uma tese lá de investimento dele. E poucos tem tese em investimentos para área social” (Diretor G1).

Quanto ao **governo**, não foram observadas menções significativas de disseminação do conhecimento junto aos empreendedores. Surgiu somente a difusão de conhecimento sobre empresas sociais para os gestores capacitados pelo Programa Ideiaz (D8I1; D9I1).

Por outro lado, em relação à **academia**, os gestores da INT1 citaram um apoio mais significativo, tendo em vista que a instituição está ligada a uma universidade e, portanto, os professores participam e auxiliam no processo de incubação, como mentores. Contudo, nem sempre este processo ocorre com facilidade e agrega conhecimento ao incubado, conforme destacados pelos Empreendedores E2 e E3:

É, não ajudaram. Na verdade, toda a maioria é professor, né? (Empreendedor E3).

É, eu acho que, assim como eram professores, não empresários. Está aí, uma dificuldade também que eles não sabiam também como manusear aquilo, aquela situação, porque eles não tinham a dor que a gente passou. Não, não tinha noção do que é, porque não tem como ter uma pessoa para tirar uma dúvida, que não passou por aquilo (Empreendedora E2).

Os empreendedores da INT1 não mencionaram pontos específicos de desenvolvimento e difusão do conhecimento em relação à academia, exceto a Empreendedora E5. Ela conheceu a INT1 por conta de um projeto de extensão do curso de Design realizado na IES. Este projeto era relacionado ao design de artesanato, para que os profissionais locais aprendessem a desenvolver produtos que tivessem um apelo

sobre a cidade. Foram oferecidas aulas, palestras e visitas que auxiliassem os artesões a refletirem sobre “identidade, sobre cultura, sobre biologia, sobre história da cidade” (Empreendedora E5). Ao participar desse projeto, a empreendedora conheceu a INT1 e assim, iniciou suas atividades para aperfeiçoar seu negócio, conforme relata:

Porque aí o coordenador da incubadora foi fazer palestra dentro do curso de extensão. E aí a gente viu essa possibilidade de conversar [...]. A gente conseguiu entrar [na incubadora] e ver o que era possível né, toda essa transformação (Empreendedora E5).

Por conta dos achados da pesquisa, percebe-se que função de desenvolvimento e difusão do conhecimento demonstra-se bastante relevante para a INT1, na medida em que ela desenvolve atividades de forma autônoma e se relacionando com diferentes atores.

Influência na trajetória de pesquisa

O parque se relaciona com a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (Fapesc), provendo eventos em parceria e divulgando editais para pesquisa e fomento à inovação e empreendedorismo. A Fapesc, inclusive, tem desenvolvido editais específicos para promoção de impacto social e ambiental, como aqueles voltados para empreendedorismo feminino, transição energética justa, segurança dos recursos hídricos, zoneamento ecológico econômico, meio ambiente, serviços ecossistêmicos, biodiversidade, mudanças climáticas e desenvolvimento sustentável, dentre outros (FAPESC, 2023). Desta forma, a INT1 pode estimular o desenvolvimento de empresas sociais que contam com o apoio financeiro da Fapesc.

Como exemplo, uma das empresas residentes do parque já foi beneficiada pelo edital de fomento. A empresa desenvolve uma solução para liberação lenta de insumos naturais por meio de nanocápsulas, visando reduzir os custos e garantir uma agricultura mais sustentável. Como matéria-prima, são utilizados os rejeitos da indústria papelreira, uma fonte biodegradável e renovável. Assim, pesquisas têm demonstrado que os agricultores que optarem por adotar essa inovação podem esperar uma diminuição significativa de 15% a 30% no uso de defensivos agrícolas, resultando em ganhos diretos tanto em economia quanto em sustentabilidade (D17I1). No entanto, considerando as colocações feitas pelos entrevistados, esse tipo de influência é ainda pouco observado no caso INT1.

Experimentação empreendedora

A instituição promove a experimentação empreendedora por meio de diferentes iniciativas. O Gestor da INT1, entrevistado G2, relata os trabalhos em parcerias com outros *hubs* de inovação, intermediários locais ou nacionais, que são acessados para que os empreendedores possam participar de eventos como “*Pitch Day*”, a fim de testar e validar suas ideias e negócios. Estes eventos são marcados pela apresentação concisa de uma ideia ou oportunidade de negócio e requer uma narrativa envolvente e objetiva, projetada para atrair tanto clientes quanto investidores (SEBRAE, 2019).

A INT1 também promove eventos com **investidores**, para que eles possam analisar e validar os negócios, independentemente de serem sociais ou não:

Vai vir um potencial investidor, de fora inclusive e que quer ver as *startups*, quer ver o *Pitch* das *startups*. [...] Por vezes o investidor busca esse tipo de negócio [social]. [...] É mais raro, mas tem. É mais raro (Empreendedora E4).

O ator **empresa** ainda surge para auxiliar na validação dos produtos/serviços das empresas sociais. A Tigre, por exemplo, ao participar do programa de mentoria ofereceu conhecimentos importantes para que a Empreendedora E5 pudesse desenvolver seu negócio de forma mais eficaz. Suas atividades foram aperfeiçoadas para tornar os produtos mais atrativos. Assim, a empreendedora alavancou suas vendas com estes aprendizados:

Porque assim eu perguntava para ela [executiva]: “tá, como é que eu vou entrar nas empresas? Como é que eu vou vender o meu produto?” Então ela falava: “Ana, tu tem que ter números, eles precisam dos números”. [...] [ela também] falou isso para mim lá no primeiro momento [...] ela pegou as minhas fotos, meu Instagram, ela pegou o que eu compartilhava para os clientes, ela falou assim: “ah desculpa, mas o que tu está me mostrando aqui, eu não compraria”. [...] E aí a partir daí ela falou: “Ana, tu tem que rever fotos, tu tem que melhorar isso, tem que melhorar essa parte, porque é a tua apresentação né, a apresentação da tua empresa, tu tem que fazer essa melhoria (Empreendedora E5).

A partir dessas melhorias, tanto da comunicação da empresa, como no detalhamento dos custos e preços dos produtos, a empresa foi se profissionalizando. Mas o que realmente fez a diferença durante a mentoria com a executiva, foi compreender que a proposta de valor de seu negócio estava na transformação de vidas das costureiras. E isto a auxiliou na venda de seus produtos para os clientes, que são, em sua maioria, indústrias:

Porque assim, eu vi que não era só a transformação do tecido num produto novo que eu fazia, mas a transformação de vidas que eu mudava através do dessa geração de renda [...]. Então essas palavras ficaram muito evidentes na época com a mentoria. Depois disso, realmente as coisas começaram a fluir, porque eu comecei a mudar o jeito que eu abordava os clientes [...] eu não passava só o preço, [...] eu mostrava o valor da minha empresa [...] então consequentemente as vendas começaram. [...] Eu sabia que eu tinha que ter os números, como ela me falou na época, só que a abordagem com o cliente foi diferente e os números foram chegando. E semana passada [...] eu conversei com [...] uma outra indústria aqui [...] e ele me falou uma coisa que é totalmente diferente do que [a executiva] me falou lá em 2019. Ele falou assim: “olha Ana, a gente está fazendo uma parceria aqui com vocês, tal, mas eu já conversei com o pessoal de compras e eu falei que o preço de vocês é diferente, porque o trabalho de vocês é diferente. E eles entenderam, então eles sabem que eles não vão ter desconto, eles sabem que o preço de vocês é aquele (Empreendedora E5).

A INT1, desta forma, demonstrou um desenvolvimento ainda incipiente nesta função.

Formação de mercado

Esta função ainda é controversa segundo os entrevistados da INT1. Para o Diretor G1, ela é compreendida como um processo desenvolvido pela instituição de forma orgânica:

Eu acho que assim, teve momentos que foram orgânicos, mas a incubadora auxiliou muito né, principalmente nessa modelagem de precificação, o que que tu vai entregar de fato e aí normalmente a gente consegue facilitar isso para o empreendedor (Diretor G1).

Contudo, essa função ainda não aparece muito desenvolvida na INT1 segundo os empreendedores. O Empreendedor E3 descreve que suas necessidades de formação de mercado não foram amplamente atendidas:

Não, não, já tinha demandas para estruturar um processo comercial, mas também não foi atendido. Eles não tinham capacidade. Sabe? Até acho que tinha uma capacidade, mas fecharam os olhos assim (Empreendedor E3).

Ainda, este empreendedor relata a importância de uma instituição capacitar os negócios para a comercialização de novos produtos e serviços:

Capacitar as pessoas em marketing e vendas. E focar no digital. Ensinar as pessoas, não sei se manipular essas ferramentas digitais, mas mostrar para elas, olha tem isso. Tu pode divulgar sua empresa assim através de tráfego pago, porque se a gente tivesse trabalhado com tráfego pago desde o início ia ser

outro caminho. Se a gente tivesse noção, aí conhecimento, meu Deus do céu. A gente era totalmente cru, sabe? Então, assim dá para essas pessoas essa noção de marketing, marketing digital e vendas, né? Focar em venda. Porque sem vendas, nada funciona, é tudo, é o que vai pagar a folha de pagamento da empresa. É o que vai fazer ela prosperar, né? Então, assim, se conseguisse dar a capacitação para essas pessoas, para esses profissionais. Planejamento estratégico marketing, vendas, meu Deus (Empreendedor E3).

A Empreendedora E4 confirma este pensamento relatando que a entrada no mercado é um momento muito sensível para os negócios e por isto a instituição pode auxiliar o empreendedor a ampliar sua visão e oportunidades:

Olha, eu acho que o momento do negócio que mais requer [...] conexão, que a incubadora pode ajudar, é o momento de início de venda. [...] a incubadora pode ajudar conectando por exemplo sindicatos ou alguma coisa mais, algum local que aglomere aquele público específico né? [...] Eu acho que a incubadora consegue ajudar a pensar também nesse processo né? Por exemplo, ao invés de abordar a pessoa física, que é o consumidor final individualmente. Se o teu negócio é vender para estudante, vamos trabalhar com pais desses estudantes, entendeu? Então essa visão a incubadora te ajuda a construir. (Empreendedor E4)

Embora a Empreendedora E5 tenha conseguido acesso às empresas Schulz e Tigre por conta da INT1, a efetiva melhora na **comercialização** de seus produtos foi intermediada pela professora do **projeto de extensão** da IES. Por meio desta professora, a Empreendedora E5 realizou uma parceria com a indústria BMW. O objetivo era o desenvolvimento de um projeto que fomentasse a logística reversa da empresa. Assim, alguns materiais que seriam descartados, como couro, cinto de segurança e outros tecidos passaram a ser transformados em novos produtos pela empresa, que começou não somente a fabricá-los, mas vendê-los na forma de brindes exclusivos para a própria BMW. Estes brindes são entregues para clientes, visitantes e fornecedores da empresa.

A Empreendedora E5 relata que a venda para a BMW foi um momento chave para seu negócio e que a partir deles o mercado foi se formando, conforme descreve:

A gente entregou produtos para eles colocarem nos carros lá que eles iam dar de brinde para os compradores dos carros assim, sabe? [...] Aí a gente usou o cinto de segurança como alça tudo, então ficou um material bem legal, um produto bem legal que é vendido até hoje dentro da empresa. Mas assim foram eles que realmente nos deram essa oportunidade e hoje a gente fala, a partir deles a gente conseguiu entrar em outras empresas (Empreendedor E5).

Este trabalho foi muito relevante para a empreendedora, pois ela já chegou a enviar esses produtos para outras fabricas da BMW no Brasil e na Alemanha. Ao receber os *feedbacks* de seus produtos e serviços, a empreendedora foi desenvolvendo seu trabalho, que é artesanal e individualizado. Para cada cliente que procura a empresa é

realizado um projeto específico, por conta dos materiais diferentes que as indústrias usam em sua produção.

De qualquer forma, apesar dos trabalhos desenvolvidos pela INT1, não foram encontradas evidências de iniciativas específicas da instituição intermediária voltada à formação de mercado. O ator academia emergiu apenas de forma pontual, ao auxiliar a Empreendedora E5.

Mobilização de recursos

A função de mobilização de recursos trata especialmente da infraestrutura, capital humano, recursos financeiros e *networking*. Quanto à **infraestrutura**, a INT1 oferece salas, internet, água e energia elétrica para que seus incubados e residentes possam alocar seus negócios; salas de reunião; laboratórios; e centro de convenções para 800 pessoas. Cada espaço possui um valor para uso e locação (D4I1).

Na visão do Diretor G1, a infraestrutura é um requisito básico de toda instituição intermediária, que com o tempo foi se transformando, e passou a oferecer também serviços de estruturação, monitoramento, acompanhamento e incentivo para os negócios incubados:

Elas [incubadoras] tinham um papel lá no começo dos anos 2000 que era de oferecer estrutura, focar, compartilhar custos, isso principalmente. Só que isso foi evoluindo [...] porque já tinha outras estruturas que eram mais baratas que a incubadora. Só que daí como começou-se a perceber que a incubadora segue um rito, tem a preocupação de acompanhar [...] nós temos o certificado Cerne, então a gente segue todo o protocolo, tem o acompanhamento, qual é o nível que elas estão, tudo isso a gente faz periodicamente. Elas se sentem acompanhadas. [...] A gente cobra deles, eles têm um plano que têm que cumprir. Então isso dá um pouco mais de segurança (Diretor G1).

Porém, a fim de facilitar e dar mais acesso aos negócios, especialmente às empresas sociais, a instituição passou a oferecer a possibilidade de incubação virtual, fazendo com que a taxa de serviço ficasse mais baixa:

Estava acontecendo uma grande mudança [...]. Começou a se entender que podia fazer a incubação virtual [...]. Às vezes, a empresa de impacto social não tem capacidade nem de pagar um aluguel, não tinha capacidade de ter custos fixos e nós também não íamos fazer o financiamento deles, né? A gente faz até certo ponto, porque a gente tem uma taxa de incubação muito baixa, mas ao mesmo tempo eu tenho um limite, até porque a própria Fundação me coloca restrições com relação a isso. Então o que que a gente começou a entender. Por exemplo: não posso ter custo fixo, então a gente vai fazer a incubação virtual dessas empresas. (Diretor G1).

Mesmo a taxa sendo baixa, a Empreendedora E4 declara que algumas empresas sociais encontram dificuldade em se manter na incubação: “às vezes tem determinados negócios, [...] principalmente de impacto, que tiveram que sair, deixar a incubadora, em função da taxa” (Empreendedora E4).

Quanto ao espaço físico, percebeu-se que a maioria dos empreendedores se valeu da incubação virtual, como os empreendedores E2, E3, E4 e E5. Nenhum deles descreveu a necessidade de uso de laboratório, tanto da instituição como da universidade.

Em relação ao **capital humano**, a INT1 conta com funcionários exclusivos como um diretor do parque tecnológico, um gestor da incubadora e uma secretária. Ademais, a Fundação de Educação mantenedora oferece apoio jurídico e comercial. A IES ligada à Fundação é cogestora do parque e colabora com a INT1 encaminhando professores para oferecerem apoio em suas áreas de conhecimento.

Já a criação e facilitação de **networking**, foi um ponto bastante citado em todas as entrevistas. O Diretor G1 destaca: “o que a gente percebe é que muitos deles [*startups*] querem as conexões com a universidade, com o poder público, com as empresas maiores da cidade e a gente abre portas” (Diretor G1).

O Entrevistado G2 corrobora que é necessário manter as conexões e a participação da instituição no ecossistema, não limitando as *startups* de se relacionarem com outros atores, conforme relata:

[Deve-se] pensar no ecossistema [...] na minha visão não é limitar a participação [das *startups* com a outros atores]. Então, nós não temos essa restrição, ao contrário, a gente incentiva as nossas *startups* a participarem de programas de aceleração, por exemplo, tem os *hubs* de inovação das indústrias, que é o Schulz lab, o da Tupy, que é o ShiftT (Gestor G2).

Nas entrevistas percebeu-se que o ator **sociedade civil** é mencionado oferecendo diferentes tipos de apoio, com **recursos físicos e financeiros**. O entrevistado G2 relata que o Corpo de Bombeiros Voluntário, que é uma OSC, disponibilizou sua infraestrutura para um Fórum de Inovação promovido pela INT1. Ainda, o entrevistado destacou que a Associação Empresarial da cidade conseguiu arrecadar mais de R\$ 500 mil para o *hub* de inovação local, que a INT1 faz parte, para que fossem desenvolvidas soluções para a comunidade durante a pandemia.

A **Anprotec** também se mostrou relevante. O Gestor G2 descreve que a organização auxilia nas conexões com o governo, ao destacar que em um evento “promovido pela Anprotec, [estava o representante do] Ministério da Ciência e

Tecnologia. Então a gente consegue atuar muito bem em relação a ter relacionamento e quando solicitado a gente consegue também articular demandas” (Gestor G2).

Além disso, a INT1 possui relacionamento com outros espaços de inovação e empreendedorismo da cidade. Em 2022, a INT1 fez um acordo de cooperação com outro parque tecnológico, com o objetivo de capacitar estudantes e professores, compartilhar espaços, além de promover um intercâmbio entre as *startups* residentes. Este tipo de relacionamento e conexão busca promover um ecossistema de inovação local e regional, unindo forças da academia e do mercado (D13I1).

Em relação às **empresas**, foram relatados alguns relacionamentos, sendo um ator bastante citado. Como na região estão alocadas grandes empresas, estas oferecem possibilidades de parcerias com a INT1, desenvolvendo projetos específicos. Além da Tigre, a Empreendedora E5 relata aproximação com a empresa Schulz por meio da INT1.

Quanto aos **investidores** direcionados às empresas sociais, a INT1 mobiliza sua rede para favorecer oportunidades de negócios. Como ações, são promovidos o Fórum de Inovação Social e a Semana de Empreendedorismo e Inovação (D14I1), onde é possível desenvolver *networking*: “nós que organizamos todo esse evento, gera bastante resultado para a *startup*. É muito resultado, porque surgem conversas com investidores” (Gestor G2).

Ressalta-se que nenhum empreendedor desenvolveu um relacionamento com investidores. Alguns porque nem saberiam utilizar os recursos, caso conseguissem: “se a gente fosse pegar um dinheiro, teria que descobrir onde colocar o dinheiro. A gente estava mais na fase de estruturação [...]. Não era dinheiro necessariamente não, não era um problema” (Empreendedora E2).

Embora no Brasil ainda sejam poucos aqueles que realizam investimentos neste setor específico (Empreendedora E4; Diretor G1), os investidores internacionais já estão mais organizados neste sentido, conforme relata o Gestor G2 sobre a aproximação da INT1 com um “*hub* que é a *Startup* Leiria que fez a gestão do maior fundo na Europa, de projetos e parte social”. Entretanto, ainda não foram realizadas ações específicas com este *hub*, apenas um contato inicial.

As próprias **empresas já incubadas** também se tornam relevantes para o *networking*, como o caso da Empreendedora E4:

A empresa também trabalha com mentoria e também a parte de conexão. Então quando a gente vir a possibilidade de conexão entre os próprios negócios, entre as OSCs e os negócios [de impacto] a gente sempre faz essa interrelação,

procura conectá-los para que eles possam fazer mais juntos, né? (Empreendedora E4).

Ainda, os empreendedores E2 e E3 destacaram a **empresa CIVI-CO** como relevante para desenvolvimento de *networking*, sendo apresentada pela INT1. Este ator possui conexões importantes em São Paulo, trazendo oportunidades de contato com outros empreendedores sociais. O Empreendedor E3 destaca:

Se a gente quisesse utilizar [...] a infraestrutura e fazer conexões lá foi com o CIVI-CO assim, isso daí eu acho que foi uma super aproximação, sabe? Porque é um grande centro, né? Estão em São Paulo. E as pessoas que estão lá também são pessoas com uma visão diferente. Tem contatos com outros empreendedores sociais (Empreendedor E3).

Em relação à **academia**, os recursos mais descritos pelos entrevistados foram relacionados ao capital humano, destacando-se especialmente os professores mentores. Quanto ao ator **governo**, foi observado um vínculo com o Governo do Estado de Santa Catarina, para a divulgação de editais de financiamento, conforme descrito pela Empreendedora E4:

Com o passar do tempo e com o crescimento da incubadora a gente começou a entender e ela começou a trazer as oportunidades de financiamento com o governo. [...] De dois anos para cá a incubadora tem um vínculo muito grande com o Governo do Estado. Em diferentes programas. [...] É aberto o edital de financiamento com o estado ou com órgãos que atendem em Santa Catarina, a incubadora está divulgando, a incubadora está fomentando, então esse papel de fomento ela está fazendo muito mais agora do que antes (Empreendedora E4).

Verifica-se que a INT1 divulga os editais da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (Fapesc), inclusive aqueles destinados ao fomento de iniciativas com impacto social e ambiental, como segurança dos recursos hídricos, serviços ecossistêmicos, mudanças climáticas, desenvolvimento sustentável, dentre outros (FAPESC, 2023).

Ainda, tanto o Diretor G1 como o Gestor G2 descrevem relações positivas com o governo local, estadual e federal, sendo o primeiro de maior proximidade. O Diretor G1 faz parte do Conselho Municipal de Ciência e Tecnologia e o Gestor G2 é presidente do Núcleo de Tecnologia e Inovação da Associação Empresarial da cidade, realizando trabalhos com a prefeitura, empresas, dentre outras organizações. Assim, os gestores podem desenvolver *networking* para as *startups* alocadas no parque, principalmente com a prefeitura.

Legitimação

A função de legitimação é de grande relevância aos entrevistados. Eles concordam que a instituição oferece uma **chancela** para as empresas e abre portas para que possam se relacionar com outros atores, conforme relatado pelos gestores da INT1 e uma empreendedora:

Mas se fosse para dizer assim de um grande ganho deles [*startups*], é a questão de você estar dentro de uma organização que homologou eles de alguma forma. [...] [*A startup*] passou por um crivo. Porque não é assim qualquer um que entra, qualquer um que faz. É uma chancela do modelo, não que vai dar certo, mas diminui um pouquinho o risco né, falando de negócio (Diretor G1).

Duas [empresas] poderiam até trabalhar separadamente, mas o fato de estar com uma universidade e com [o parque] é uma chancela para que eles [se unirem] (Gestor G2).

Dá para dizer que é uma chancela, dá para dizer que é um reconhecimento né? É uma forma de você demonstrar que você está dentro do ecossistema (Empreendedora E4).

Para você participar de um programa de financiamento, é importante que você seja vinculado a uma incubação, a uma federação. Então isso também sempre é positivo. O retorno às vezes está principalmente nesse ponto (Empreendedora E4).

Uma forma de legitimar ações para aperfeiçoamento das *startups* de forma geral, é atuando junto a **sociedade civil e governo**. Um exemplo é o Conselho Municipal de Ciência e Tecnologia da cidade, que realizou a interlocução com o governo local para a aprovação da lei de zoneamento da cidade em 2022, com vistas a desburocratizar instalação de *startups*, conforme relatado pela Empreendedora E4:

A incubadora faz parte desse movimento do ecossistema de inovação. Então enquanto [...] conselho municipal, fazendo parte desse movimento, então ela está ocupando um espaço. Ponto fundamental. [...] Ela faz parte dessa movimentação de busca da legislação, de busca de incentivo, de benefício, né? Então eu acho que isso é bastante positivo [...]. Então existe um olhar para fomentar esse mercado das *startups* (Empreendedora E4).

Contudo, não foram mencionadas ações específicas que este Conselho tem desenvolvido para as empresas sociais. Também não foram encontradas leis municipais ou estaduais que tratam deste tema, e não emergiram evidências se a instituição trabalha neste sentido junto ao **governo**.

De qualquer forma, a INT1 tem apoiado há cinco anos o Fórum de Inovação Social – Negócios de Impacto, que conta com as parcerias de vários atores como a

empresa CIVI-CO, e atores da **sociedade civil** como Comitê local ODS Municipal, Bombeiros Voluntários, Núcleo do Terceiro Setor, Rede do Terceiro Setor de SC e Núcleo de Tecnologia e Inovação da Associação Empresarial do município (D14I1). Esta é uma forma de disseminar o assunto, legitimá-lo perante a comunidade externa e promover discussões sobre este tema.

Ainda, a INT1 tem trabalhado junto ao seu público interno e externo, para que compreendam o que significa este negócio. Foi descrito que muitos indivíduos ainda tinham a mentalidade de uma OSC sem fins lucrativos e criam barreiras para modelar uma empresa social, conforme explica o Diretor G1:

Esse foi um grande desafio porque muitos desistiram nesse momento quando eles tinham que criar essa mentalidade “não, eu vou ter que cobrar alguma coisa para fazer isso. Então eu não vou fazer”. Isso aconteceu muitas vezes, muitas vezes. Então aí, claro, mas tudo é uma evolução, porque daí você começa a fazer eventos, começa a fazer a sensibilização [...] com grupos de trabalhadores ou com grupos interessados, que tenham essa visão “olha, eu queria ter um impacto na sociedade, queria ter uma empresa para impactar”. [...] Depois começa a criar um entendimento “ah, isso aqui não é uma organização, uma ONG, mas sim uma empresa que tem objeto o impacto social, na sociedade”. E aí facilitou bastante (Diretor G1).

Quanto à função de legitimação junto às **empresas**, pode-se verificar que o projeto desenvolvido com a empresa Tigre foi considerado positivo, tendo em vista que das 10 empresas selecionadas, cinco eram com enfoque social e/ou ambiental. Isto mostra que a empresa apoiou e compreendeu a importância de realizar ações voltadas para empresas sociais.

Outro ponto importante é que estar em um processo de incubação gera credibilidade junto aos **investidores** do ecossistema, conforme a fala da Empreendedora E4: “é uma forma de você demonstrar que você está dentro do ecossistema” e “para você participar de um programa de financiamento, é importante que você seja vinculado a uma incubação, a uma federação” (Empreendedora E4).

Já o ator **academia** apresenta uma aproximação mais fluída na função de legitimação, tendo em vista que a instituição conta com professores e pesquisadores que possuem maior abertura para a sensibilização sobre o tema empresas sociais e participam das atividades indicadas pela INT1. De qualquer forma, foi necessária a disseminação do conhecimento para que a comunidade interna compreendesse que existem diferentes tipos de empreendedorismo, conforme detalha o Diretor G1:

Nós temos um programa de empreendedorismo da própria universidade [...] e temos um grupo de professores que faz esse trabalho de empreendedorismo

dentro da universidade com professores, acadêmicos e funcionários. Então a gente usa muito a estrutura deles [...] e esse trabalho hoje ainda está voltado para a sensibilização e entender que existem várias formas de você empreender. Porque tinha muita gente que achava que empreender era só captar lucro, capitalismo selvagem, isso está na cabeça das pessoas (Diretor G1).

Conforme constatado junto aos entrevistados, as atividades de legitimação das empresas sociais ocorrem com iniciativas da instituição desenvolvendo relacionamentos com todos os atores da Hélice Quádrupla.

Desenvolvimento externalidades positivas

Nas entrevistas realizadas para o caso INT1 não foi possível perceber ações desenvolvidas pela instituição intermediária quanto a esta função.

4.2.1.2 Quadro Síntese

A análise individual permitiu identificar iniciativas conduzidas pela INT1 de maneira independente ou em parceria com os diversos atores da Hélice Quádrupla. As funções desenvolvidas com os atores estão apresentadas e descritas resumidamente no Quadro 11.

A análise não conduziu a identificação de nenhum ator com predominância e/ou destaque nas relações com a INT1. A função desenvolvimento e difusão do conhecimento mostrou-se relevante, na medida que a instituição busca conhecimento sobre empresas sociais para capacitação de sua equipe interna. Ademais, promove a sensibilização sobre o tema junto aos professores e estudantes da IES mantenedora, e empreendedores interessados. Nesta função foram encontrados relacionamentos com todos os atores da Hélice Quádrupla.

A influência na trajetória da pesquisa pode ser analisada na parceria realizada pelo INT1 com a Fapesc. Por meio dos editais de fomento, especialmente voltados para promoção de impactos sociais e ambientais, estes dois atores podem influenciar que novas empresas sociais sejam desenvolvidas.

A função experimentação empreendedora contou com relacionamento de apenas o ator empresa. Testes de produtos foram realizados com a Tigre. Já eventos como “*Pitch Days*” auxiliaram na validação de negócios perante investidores e profissionais de *hubs* de inovação.

QUADRO 11 – Síntese das funções desenvolvidas pela INTI e com o apoio dos relacionamentos interorganizacionais

	Incubadora INTI	Academia	Governo	Empresa	Sociedade Civil
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de treinamentos, capacitações e consultorias sobre gestão e demandas específicas dos incubados - Difusão de conhecimento sobre as diferenças entre empresa social, empresa tradicional e OSC - Difusão de conhecimento sobre empreendedorismo social junto à IES e empreendedores interessados - Difusão do conhecimento sobre o Modelo C e teoria da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> - Professores e técnicos administrativos da IES: mentoria, consultoria e assessoria técnica para as empresas sociais - Projetos de extensão: difusão do conhecimento sobre empresas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - MDIC: Difusão do conhecimento sobre empresas sociais por meio das qualificações para o Programa Ideiaz 	<ul style="list-style-type: none"> - CIVI-CO: oferta de palestras e trocas de experiências entre empresas residentes da organização e INTI - Consultores, empreendedores e funcionários de empresas: mentorias e palestras sobre gestão de negócios - Empresas sociais graduadas pela incubadora: mentorias e avaliação de projetos de empresas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - ICE, Sebrae e Anprotec: capacitação de profissionais da instituição intermediária pelo Programa de Incubação e Aceleração de Impacto - Sebrae e Anprotec: Difusão do conhecimento sobre empresas sociais por meio das qualificações para o Programa Ideiaz
Influência na trajetória de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria para desenvolvimento de eventos e divulgação dos editais realizados pela Fapesp 		<ul style="list-style-type: none"> - Fapesp: editais de fomento voltados para a geração de projetos e produtos que visem a solução de problema socioambiental 		
Experimentação empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de eventos como <i>Pitch Day</i> para apresentação dos negócios para investidores e banca de avaliação 		<ul style="list-style-type: none"> - Fapesp: editais de fomento voltados para a geração de projetos e produtos que visem a solução de problema socioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Hubs</i> de inovação: realização de <i>Pitch Day</i> - Investidores: participação em <i>Pitch Day</i> 	

	<p>- Parceria com empresas para que os empreendedores possam testar seus produtos</p> <p>- Divulgação e apoio para acesso à capital humano e/ou recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração</p>			<p>- Tigre: apoio na validação de produtos, mentorias para a gestão do negócio e desenvolvimento de proposta de valor</p>	
Formação de mercado	N/E*				
Mobilização de recursos	<p>- Infraestrutura: salas, laboratórios e tecnologia para incubação virtual</p> <p>- Capital humano: equipe interna</p> <p>- <i>Networking</i>: contatos com diferentes atores oferecidos pelo Diretor do Parque, Coordenador da INTI e mentores</p> <p>- Divulgação e apoio para acesso à capital humano e/ou recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração</p>	<p>- Professores, técnicos administrativos e estudantes da IES mantenedora: capital humano e <i>networking</i></p>	<p>- Fapesc: recursos financeiros</p> <p>- Conselho Municipal de Ciência e Tecnologia: <i>networking</i></p>	<p>- Parque Tecnológico da cidade: <i>networking</i>, capital humano e infraestrutura</p> <p>- Tigre: capital humano</p> <p>- Schulz: <i>networking</i></p> <p>- <i>Hub Startup</i> Leiria de Portugal: <i>networking</i></p> <p>- Investidores – <i>networking</i></p> <p>- Empresas sociais graduadas pela incubadora – capital humano e <i>networking</i></p> <p>- CIVI-CO: <i>networking</i></p>	<p>- Corpo de Bombeiros Voluntário: infraestrutura para evento</p> <p>- Associação Empresarial do Município: recursos financeiros e <i>networking</i></p> <p>- Anprotec – <i>networking</i></p>
Legitimação	<p>- Promove uma chance às empresas sociais perante os demais atores</p> <p>- Difusão de conhecimentos sobre as diferenças entre empresa social, empresa tradicional e OSC</p>	<p>- Professores da IES: conscientização sobre o tema empresa social para o público interno</p>	<p>- Comitê local ODS Municipal: participação em evento sobre empresa social promovido pela INTI</p>	<p>- CIVI-CO: participação em evento sobre empresa social promovido pela INTI</p> <p>- Tigre: aceitação na realização de mentorias para empresas sociais incubadas</p>	<p>- Bombeiros Voluntários, Núcleo do Terceiro Setor, Rede do Terceiro Setor de SC, Associação Empresarial: participação em eventos sobre empresa social</p>

Desenvolvimento externalidades positivas	N/E*				ICE: Palestras, programas e iniciativas para desenvolvimento do ecossistema de empresas sociais
--	------	--	--	--	---

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Nota: * Não foram encontradas evidências

A função formação de mercado mostrou-se como um ponto sensível, onde os entrevistados apresentaram algumas críticas. Os empreendedores revelaram que a função é de grande importância para os negócios, mas que a INT1 ainda não consegue desenvolvê-la de forma eficaz, e assim ainda não atende as necessidades dos incubados.

Já a mobilização de recursos foi observada tanto dentro da instituição intermediária, como em relação às parcerias com todos os atores que apoiam ou participam de alguma iniciativa nesta função. Foram encontradas evidências de mobilização do capital humano, de infraestrutura, de recursos financeiros e de *networking*.

A INT1 tem trabalhado para desenvolver a função de legitimação das empresas sociais em seu ecossistema. Primeiramente, a instituição sensibiliza seu público interno e externo sobre o tema. Adicionalmente, desenvolve eventos especiais e parcerias com empresas para mentorias de empresas sociais.

Por fim, não foram encontradas evidências de iniciativas já implementadas para a função desenvolvimento de externalidades positivas. Contudo, surgiram *insights* de ações que hoje são realizadas para empresas sociais, mas que poderiam ser transpostas para as empresas tradicionais, mesmo que de forma mais limitada. Observou-se que esta iniciativa ainda não foi formalizada.

A análise dos conteúdos levantados em relação a instituição intermediária INT1 permitiu a observação de pontos que podem ser descritos como fatores facilitadores, bem como desafios no desenvolvimento das funções para a incubação de empresas sociais. Os fatores facilitadores da INT1 foram: a) sensibilização do público interno e externo sobre conceitos relacionados às empresas sociais; b) credibilidade da INT1, do parque e da IES mantenedora perante os atores do ecossistema de empreendedorismo e inovação local, nacional e internacional; e c) influência e abertura para ações junto às grandes empresas da região.

Já os desafios para desenvolvimento das funções voltadas à incubação de empresas sociais foram: a) as ações ainda parecem muito centralizadas e dependentes dos gestores; b) identificação de apenas um evento institucionalizado sobre o tema empresa social; c) poucas ações desenvolvidas em conjunto com a academia, de forma a combinar esforços e competências, mesmo o parque estando ligado a uma IES; d) a INT1 ainda está passando por um processo de amadurecimento em relação ao apoio às empresas sociais; e e) não foram encontradas evidências de iniciativas para desenvolvimento da função formação de mercado.

4.2.2 Instituição intermediária INT2

A instituição intermediária INT2 foi fundada em 2003, está localizada no Rio Grande do Sul, e tem como mantenedora uma IES (D2I2). Segundo o site da IES mantenedora, ela conta com mais de sessenta cursos de graduação presenciais e *online*. Também possui cursos de mestrado, doutorado e especialização (D3I2). Em termos de estrutura, a INT2 conta espaços para trabalho individual e em grupo, laboratórios, além de ambientes para eventos (D1I2).

A INT2 já ficou entre os cinco melhores Ecossistemas de Inovação Global no prêmio Triple E Awards na Conferência da Tripla Hélice (D5I2). Além disso, participou do Programa de Incubação e Aceleração de Impacto, sendo uma das organizações premiadas e participa de diversas ações do ICE (D6I2).

O parque é certificado pelo Cerne nível 2, sendo que já foi eleito por três vezes o melhor parque tecnológico do Brasil pela Anprotec (D4I2). A instituição realizou alterações para incluir as empresas sociais no modelo Cerne, sendo que a recepção, seleção e monitoramento de propostas foram as primeiras a serem modificadas, passando a incluir a análise do impacto das *startups*. Também introduziu a categoria de *Startup* Destaque em Impacto na avaliação da qualidade dos empreendimentos. Além disso, o percentual de empresas de impacto incubadas tornou-se uma prática-chave na avaliação dos impactos da organização, anteriormente centrada apenas no acompanhamento do número de pessoas impactadas e na comercialização de produtos sustentáveis (D32I2).

Pela INT2 já passaram mais de 900 *startups* e foram criadas mais de 150 conexões com ambientes de inovação no Brasil e no mundo. São mais de 250 organizações que compõe a instituição, sendo públicas e privadas, nacionais e multinacionais, centros de pesquisa, *startups* e entidades profissionais e empresariais (D1I2).

A INT2 modernizou sua atuação nos últimos anos e não possui mais o modelo tradicional de incubação. Agora, possui quatro diferentes programas que atendem as *startups* de acordo da sua fase de amadurecimento (D7I2): a) o “SG”, que tem como objetivo a ideação e prototipação do produto/serviço e é voltado para a comunidade que possui algum vínculo com a IES; b) o “SR”, que apoia a empresa na construção de um MVP (*Minimum Viable Product*) funcional, na validação de hipóteses e formalização da empresa; c) o “SO”, que auxilia na validação de mercado e aproximação com investidores; d) o “TM”, que oferece benefícios para as *startups* que já possuem Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e estão em fase operacional.

Além disso, a INT2 dispõe de diferentes *hubs* que reúnem empresas e talentos dos segmentos: Saúde, Inteligência Artificial e Ciência de Dados, Agronegócio, Mobilidade, Educação, Social e Alimentação. Espera-se que os *hubs* atuem de forma colaborativa para promover a interação e a identificação de oportunidades de desenvolvimento de negócios (D8I2).

Em específico o *Hub Social* tem como objetivo desenvolver iniciativas extensionistas, conectando a universidade ao ecossistema de inovação e empreendedorismo, empresas, organizações da sociedade civil e o poder público. A meta é colaborar ativamente para impulsionar o desenvolvimento social. Isso é feito por meio de estratégias de formação e capacitação nas áreas de inovação e desenvolvimento, com o objetivo de promover o protagonismo comunitário. A intenção do *Hub* é fortalecer o capital humano e o tecido social, especialmente daqueles em situação de vulnerabilidade e/ou risco social. O *Hub* possui uma líder que realiza a gestão das atividades e promove ações para fomentar iniciativas de impacto socioambiental no ecossistema de empreendedorismo e inovação (D8I2). Assim, foi criada uma linha específica para empresas sociais nas chamadas de *startups* (D32I2).

A INT2, em parceria com a IES mantenedora, promove Maratonas de Inovação. No ano de 2023 participaram 180 estudantes para desenvolver soluções que tinham como tema central: “Negócios de impacto: inovação para transformar a sociedade”. Foram propostos três desafios: a) Aumentando a expectativa e qualidade de vida: da cura a prevenção; b) Promovendo o acesso: da mobilidade urbana ao enriquecimento cultural para todos; e c) Reduzindo impactos ambientais: da reciclagem ao reformular modelos existentes de sistemas, produtos e serviços (D9I2).

A instituição também é parceira de inúmeros projetos, programas de aceleração, eventos e iniciativas como:

- Projeto Aliança: desde a década de 1990, a cidade promove ambientes de inovação envolvendo entidades da Hélice Tríplice. Foram quatro ciclos desenvolvidos ao longo do tempo e a partir de 2018, as três maiores IES da cidade se uniram para liderar o movimento de inovação, agora já fundamentado pela Hélice Quádrupla e nomeado Projeto Aliança. O prefeito da cidade e três empresários também participaram da elaboração do projeto, que tem como objetivo transformar o município em um polo internacional de inovação (D13I2). O projeto tem o professor espanhol Josep Miquel Piqué como consultor. O profissional é doutor em ecossistema de inovação e trabalhou em um premiado metamodelo de

desenvolvimento em Barcelona. Também foi contratado por Medellín (Colômbia) e pelo Estado de Santa Catarina para assessorar em planejamentos governamentais (UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL, 2018).

- Programa de Aceleração DUXtec: lançado em 2021 pela organização da sociedade civil Fundação Gerações, que possui 15 anos de fundação (D10I2). A partir do ano de 2022, participaram também o Instituto Helda Gerda, oferecendo bolsas de estudos (D22I2; D23I2). O programa é voltado para o fomento do empreendedorismo social, exclusivo para jovens de comunidades e regiões periféricas. Na edição de 2023, o objetivo foi beneficiar cerca de 300 jovens do Estado do Rio Grande do Sul (CRANIA, 2022).
- Programa de Aceleração Internacional Go.GlobalX: lançado em 2021 pelo Gabinete de Inovação da Prefeitura, em parceria com o Sebrae RS e as universidades que compõem o Projeto Aliança. Este programa tem como objetivo apoiar propostas de valor e soluções conectadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. Já foram apresentadas *startups* brasileiras para negócios em países como Canadá, Estônia e Portugal (D16I2; D17I2).
- Programa de Aceleração BanriTech: lançado em 2021 pelo Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. (Banrisul). Tem como objetivo apoiar o empreendedorismo inovador por meio da aceleração de *startups* e é direcionado para empresas que possuam soluções ou atuem, preferencialmente, nos segmentos de: agronegócio, serviços financeiros, relacionamento com clientes e empresas, eficiência operacional, segurança da informação e governos. Para a avaliação das *startups* foi analisado o item “Impacto”, isto é, como a proposta de valor do negócio impacta a sociedade, o meio ambiente e as mudanças climáticas (D24I2).
- Evento *South Summit*: Evento de competição de *startups*. Criado por um *hub* espanhol em 2012, se espalhou por outros países (SOUTH SUMMIT, 2023). O evento iniciou em 2021 no Rio Grande do Sul e conta com a participação da INT2 e outras diversas organizações, privadas e públicas, reunindo empresas do Brasil e do exterior. Oferece palestras em 10 diferentes trilhas de conteúdos, incluindo sustentabilidade e ESG (COLETIVA, 2023). Ademais, gera oportunidades para as *startups* acessarem uma rede exclusiva de contatos, com possibilidades de reuniões com investidores e corporações. Ao final do evento, são 50 *startups*

finalistas, com premiações nas categorias de: Destaque; Mais Sustentável; Mais Escalável; Mais Inovadora; e Melhor Time (RIO GRANDE DO SUL, 2023).

- Coalização pelo Impacto: correalizada pelo ICE, Instituto Helda Gerdau, Instituto Humanize e OSC Somos Um. Tem como objetivo potencializar ecossistemas locais junto com organizações dinamizadoras que apoiam empreendedores. Foram escolhidos seis ecossistemas locais em seis cidades brasileiras, sendo a cidade da INT2 uma delas. Essa iniciativa disponibilizará um investimento de R\$ 34 milhões até 2026, para o conjunto das 6 cidades, destinado a impulsionar mais de 600 empresas sociais por meio de suporte técnico e financeiro (COALIZÃO PELO IMPACTO, 2023).

Todas estas atividades auxiliam nas funções desenvolvidas a INT2 e são descritas a seguir.

4.2.2.1 Funções desenvolvidas pela instituição INT2 e atores envolvidos

A instituição INT2 é uma referência no Estado do Rio Grande do Sul e desenvolve suas funções de forma autônoma e/ou relacionando-se com os diferentes atores da Hélice quádrupla do ecossistema de empreendedorismo e inovação. As funções promovidas pelo parque foram:

Desenvolvimento e difusão do conhecimento

Para a função desenvolvimento e difusão do conhecimento, a INT2 busca a qualificação de seus profissionais, bem como disseminação de informações para o público interno e externo. Em 2016, participou da capacitação do **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto (D11I2)** e em 2019 a INT2 recebeu a premiação do ICE e Anprotec por suas ações voltadas ao empreendedorismo social, conquistando um prêmio de R\$ 3 mil e uma viagem para que a equipe pudesse conhecer o ecossistema da Inglaterra. Em 2021, a INT2 foi selecionada para participar do **Programa Ideiaz**, que tem como objetivo apoiar a estruturação e o desenvolvimento de projetos inovadores e em fase inicial de todas as regiões do país, realizando assim a capacitação dos empreendedores (D12I2).

O desenvolvimento e disseminação do conhecimento sobre o que é uma empresa social é visto como uma das principais funções a ser aperfeiçoada pela INT2, segundo as gestoras G3 e G4. Elas declaram que as pessoas precisam compreender o que é este tipo de negócio, sua diferenciação de uma ONG e sua vantagem competitiva, conforme as gestoras relatam no diálogo abaixo:

Eu te diria que é [importante] esse trabalho de sensibilização e mobilização de empreendedores para formatar os seus negócios como negócios de impacto social e ambiental (Coordenadora G3).

É, eu também! Principalmente essa conscientização do que que é o negócio de impacto, que ele pode ser um negócio de impacto (Gestora G4).

Isso! Isso! Não precisa ser uma ONG (Coordenadora G3).

Eu acho que isso que assusta um pouco os empreendedores, né, eu não vou entrar nisso (Gestora G4).

Que é como o consumidor já faz hoje, né? O consumidor tem dois pincéis atômicos, mas se tu disser "esse pincel atômico não polui o meio ambiente, reverte em alguma ação pra comunidade, emprega pessoas, tem critérios de diversidade e não sei o quê" e esse aqui "não faz nada, polui e nam nam nam", o consumidor está mais consciente, a menos que tenha uma diferença muito grande de preço, né? E aí a tomada de decisão seja preço, mas aí não sendo preço, sendo o valor que está embutido naquele produto, ele vai escolher. Então o negócio de impacto ele já sai na frente em função disso (Coordenadora G3).

Em relação a utilização de ferramentas específicas para disseminação do conhecimento, a Coordenadora G3 relata a importância de proporcionar conteúdos sobre ODS, teoria da mudança e Modelo C. Apesar da relevância reportada pela Coordenadora, apenas o Empreendedor 9 mencionou a teoria da mudança, utilizado em seu planejamento. E para ele, poucas são as empresas sociais que conhecem sobre o tema e trabalham efetivamente com isto. Seguem os trechos dos dois profissionais:

E aí falando da necessidade, eu te diria que do meu ponto de vista, a principal necessidade é realmente a existência de trilhas específicas para desenvolvimento desses negócios, não dá para te jogar um empreendedor numa jornada de uma trilha comum. Por quê? Claro que ele vai beber e com certeza ele vai aproveitar de vários insumos que são superimportantes, mas quando tu pega ferramentas, por exemplo: teoria da mudança ou Modelo C, enfim, trabalhar com ODS... Tu não trabalha isso com os outros empreendedores, né, então assim, tu precisa portar conteúdos e ferramentas de gestão desses negócios que são diferente dos outros negócios (Coordenadora G3).

Não tem uma fórmula mágica, né? Mas a gente está estruturando isso, o que está bem claro a nossa teoria de mudança, nosso planejamento estratégico, onde a gente quer chegar. A gente tem, claro, alguns indicadores que a gente usa, mas também estamos revisando eles e onde nós queremos chegar. Alguns objetivos para daqui uns anos. [...] E é uma temática que nós entendemos que existe um oceano azul para ser navegada aqui no [INT2], visto que são poucas

iniciativas que trabalham especificamente com essa temática. [...] sabe, eu não consigo listar mais do que dez *startups* que a gente considera também negócios de impacto socioambiental. E dessas dez, eu digo que nem metade delas tem uma teoria de mudança, por exemplo (Empreendedor 9).

O desenvolvimento e disseminação do conhecimento também ocorre em parceria com inúmeros atores. Organizações que compõem o ecossistema de empreendedorismo tradicional e social se tornam relevantes para a INT2, na medida em que ele realiza parcerias ou promove participação de suas incubadas junto às organizações como a empresa Semente Negócios (Coordenadora G3; Empreendedor E8), Sebrae (Coordenadora G3; Gestora G4), Aceleradora Ventiur (Empreendedor E7; Gestora G4), Programa de Aceleração BNDES Garagem, Programa de Aceleração BanriTech (Empreendedor E8), e Aceleradora Grow+ (Coordenadora G3; Gestora G4), por exemplo.

Muitos empreendedores obtêm conhecimentos sobre estes atores por estarem no ecossistema de inovação e empreendedorismo. E nestes espaços e programas é possível a interação entre os participantes, aprendizado com mentores e organizações externas, conforme descrevem:

Porque uma coisa é tu estar numa turma e com vários negócios diferentes discutindo teorias. Outra coisa é pegar o teu negócio e aplicar [o conhecimento] no teu negócio. Então, eu fiquei morrendo de inveja do pessoal aqui do [empresa incubada na INT2], das mentorias que eles tiveram. “ah, eu tive dúvida sobre aquilo e o pessoal da Ventiur dali me botava em contato com o cabeção lá da empresa tal, daquele negócio. Me botava em contato com os caras mesmo que fazem a coisa” (Empreendedor E7).

No Sebrae menos assim, no Sebrae era mais o pessoal da Semente mesmo. Aí depois aqui sempre teve, aqui na [INT2] sempre tem [...] os coordenadores faziam alguns *workshops*, tipo “ah, uma semana, vai ser um mês de toda quarta-feira da noite um encontro com uma mentora lá que faz *workshop de marketing*”, [...] no BNDES muita mentoria de fora, bastante gente do banco também, mas bastante mentoria de fora também. Então aí era mais por demanda assim, tipo, falava “ó, a gente tem dificuldade nisso, nisso e nisso”, aí eles tinham lá um banco de mentores que eles tinham conectados e aí eles te davam ali uma hora e fica ali vocês dois batendo papo sobre isso (Empreendedor E8).

Outro ator relevante é o **governo municipal** onde a INT2 está alocada, pois possui um histórico em apoiar projetos de inovação, mesmo com diferentes partidos participando da gestão. Hoje a cidade conta com o Projeto Aliança e tendo em vista que a prefeitura está implicada neste projeto, o Gabinete de Inovação realizou uma parceria com o Governos Locais pela Sustentabilidade (ICLEI) da América do Sul, para aceleração de empresas sociais (D14I2). O ICLEI é uma associação internacional de apoio a iniciativas ao desenvolvimento sustentável que conta com mais de 2.500 governos locais e regionais. Na América do Sul, mais de 100 governos são associados (ICLEI, 2023). Na iniciativa

de aceleração, o Empreendedor E8 revela o quão importante foi sua participação no processo, pois mudou alguns pensamentos devido aos conhecimentos disseminados, especialmente sobre a internacionalização de *startups*:

Foi o primeiro ciclo de aceleração que na verdade [falaram] “você já pensaram em ir pra fora do país assim?”, a gente falou “ah, não, sei lá. A gente não consegue nem vender aqui, vou pensar em vender e se internacionalizar?” e aí eles chamaram um pessoal da USP e um pessoal da Go.GlobalX ali, que é uma empresa que eles auxiliam *startups* e foi bem interessante, depois a gente fez até uma reunião com eles, porque era uma ideia bem errada sobre como internacionalizar. [...] os países gostam de pegar *startups* no início, porque depois que você tiver muito grande, pra ti mudar o processo e se adaptar à cultura deles é muito pior. [...] Então, é uma ideia que a gente falou “não, a gente tem que vender muito no Brasil e depois pensar isso”, aí eles falaram “não, não vão por esse caminho”. Então assim, foi trazendo atores [para falar] de assuntos que a gente meio que ignorava e que os outros, mesmo BNDES, todos esses nunca tocaram nesse assunto assim e foi interessante, está sendo legal de ouvir outras perspectivas (Empreendedor E8).

Por outro lado, organizações da **sociedade civil** se mostraram ativas junto a INT2. São fundações, associações e OSCs que desenvolvem projetos e ações com o parque, tendo em vista a formação e fomento de empreendedorismo social. A Fundação Gerações, por exemplo, realizou uma parceria com a INT2 para desenvolvimento de um programa de fomento ao empreendedorismo social junto à jovens de comunidades e regiões periféricas chamado DUXtec (D10I2; D15I2). Este programa ainda contou com o Instituto Helda Gerda para proporcionar bolsas de estudo aos participantes. Além disso, outras parcerias também se mostram ativas, como a associação Odabá, voltada ao empreendedorismo negro. A Coordenadora G3 descreve estes relacionamentos:

Então aqui no [INT2], a gente roda um programa em parceria com uma organização da sociedade civil que é uma fundação, que é DUXtec, que é um programa específico para jovens que vem de territórios mais vulneráveis e que a gente busca apoiar o fomento a negócios dessa natureza. Mas a gente tem iniciativas semelhantes, [...] de empreendedorismo negro, [...] organizações bem fortes aqui. A gente tem a Odabá, que é uma organização que lidera esse processo. No âmbito da tecnologia a gente tem os Lanceiros. A gente tem a Semente Negócios aqui também que atua, é uma dinamizadora do ecossistema, fomenta, roda programas dessa natureza, e a gente tem conexão com eles também (Coordenadora G3).

Já a **academia** foi o ator que mais se destacou nesta função, segundo os relatos dos entrevistados. Claramente, surge a influência da IES mantenedora. Segundo o entendimento da Coordenadora G3, a IES precisa primeiramente aprender sobre o tema empresas sociais para assim fomentar o conhecimento em todos os âmbitos da instituição, seja ensino, pesquisa e/ou extensão. Ademais, também é necessário se criar uma trilha específica de conhecimento dentro da INT2, a fim de dar suporte ao empreendedor social.

Apesar de não estar na maturidade ideal, a INT2 e a IES já caminharam em busca de aperfeiçoamento e são uma referência nacional no apoio ao empreendedorismo social. De qualquer forma, espera-se da IES a infraestrutura e fomento para o desenvolvimento do trabalho, e em especial, que a reitoria tenha esta conscientização e ofereça suporte aos trabalhos, conforme relatado pela Coordenadora G3:

Tu vai direto na reitoria. Tu diz: “oh, reitor, tu quer que a tua universidade seja uma referência nessa pauta? Tu quer incluir isso na formação dos teus alunos? Trabalhar com isso na pesquisa, na extensão? Ter um time de professores especialistas nisso que vai apoiar?”. E [tem muitas universidades] dizendo sim e, “sim, desde que tu nos apoie, porque a gente não sabe fazer, a gente está aprendendo”. Porque também é um conhecimento que ele ainda é muito incipiente. Então, assim, a universidade ela tem todo esse cuidado [...] porque também não adianta a gente daqui a pouco “ah, a gente vai abrir oito vagas, e a nossa trilha está pronta?” não, e aí o que que a gente vai fazer? Até é uma crueldade tu colocar pra dentro e tu não tem uma trilha pronta. [...] Então tu tem que fazer vários movimentos pra que [...] todas as pontas [...] possam convergir com a iniciativa. Então, eu te diria assim, que aqui a gente está em um outro nível de maturidade, se eu comparar quando eu ingressei [...] em 2020. Eu te diria que é uma transformação muito grande. Chegamos no ponto ideal? Ainda não (Coordenadora G3).

A forma como a INT2 se organizou para atender os negócios, também auxilia na disseminação de conhecimento. O parque criou *hubs* específicos para as áreas de saúde, educação, finanças, empreendedorismo social, dentre outros (D8I2). Alguns professores da IES são coordenadores desses *hubs* e outros formam uma rede de mentores, junto com consultores e outros profissionais externos. Além disso, alunos da instituição também podem auxiliar os empreendedores em uma troca muito positiva. Este público, além de aprender e criar soluções para os negócios, pode acabar se tornando até consumidor. Desta forma, os projetos entre a IES e a INT2 se tornam produtivos:

Então a gente tem a escola de Direito, [...] e tem vários professores envolvidos e alunos que dão assistências para as *startups* em relação a contratos, modelos societários e várias coisas, estão bem presentes aqui também (Gestora G4).

Nós tivemos com um professor [que nos auxiliou] [...] ali, na parte de equipamentos, materiais, questão de energia solar, eles têm o laboratório (Empreendedor E6).

Eu estou usando todas as pontes que têm. Eu tenho uma ponte que é super legal, ela é caminho inverso na verdade, com os alunos que eu acho sensacional que é o *service learning*. [...] Que basicamente o pessoal estava usando a nossa empresa como estudo de caso do semestre. Sobre quais eram as nossas dificuldades de comunicação, o que que acontece, o que daria para propor. Então a gente passou o semestre todo, acabou agora, esse mês, sendo objeto de estudo daquela turma de alunos. [...] são vários cérebros pensando o negócio já agrega. [...] E depois para o nosso negócio, por exemplo, é ótimo que ele fica conhecido pelos alunos que são mais que difusores (Empreendedor E7).

Já para os cursos de graduação, o *Hub Social* promoveu junto à IES uma Maratona de Inovação, que no ano de 2023 teve como tema “Negócios de impacto: inovação para transformar a sociedade”. Participaram 180 estudantes para desenvolver soluções inovadoras nas áreas de qualidade de vida; mobilidade urbana e enriquecimento cultural; e redução de impactos ambientais (D9I2).

Apesar do auxílio de professores para o desenvolvimento de tecnologias e inovações, foi notado que ainda existe uma certa **barreira entre academia e empresas**, mesmo as incubadas. Contudo, o Empreendedor E7 entende que as *startups* podem auxiliar a diminuir as separações entre academia e mercado:

Eu fui atrás obviamente dos professores, tive uma receptividade ótima ali do pessoal da Politécnica [...] Tiveram alguns eventos e nos chamaram para poder participar, não teria tido isso em outro lugar [...] Mas a gente está tentando fazer uma coisa periódica de encontros dos professores lá da Politécnica com as *startups*, porque tem essa barreira, tem um muro aqui na casa, Politécnica e a [IES], mas acho que romper isso daí é legal, porque o foco dos professores, pesquisadores, é desenvolver sua pesquisa. Não estão vendo o que o mercado está pagando ou não está pagando. Já o nosso foco é faturar, para ser unicórnio tem que valer milhão. Para fazer milhão tem que fazer muito negócio. Então eu acredito que a melhor ponte que tem para fazer entre um lado e outro é a *startup*. [...] a cultura normal do mercado é “não, eu tenho que ter lucro. Se eu descobrir alguma coisa eu não vou te contar, porque o lucro tem que ser meu” e a cultura da *startup* mudou nesse sentido. O dividir é isso no meu ponto de vista, é a principal coisa que conseguiria fazer uma ligação com a academia. Só que poxa! A gente está aqui dentro [da INT2], que faz parte da academia e ainda tem essa barreira assim, mas está louca, está quase sendo rompida no meu ponto de vista assim. [...] falta um gatilho (Empreendedor E7).

Mesmo com os desafios, foi percebido que a proximidade entre IES e INT2 tem sido proveitosa. Outro ponto verificado foi a ligação da INT2 com as **empresas**. Conforme já destacado, o parque possui como residentes empresas multinacionais, nacionais, grandes e pequenas (D2I2). Ademais, existem profissionais para realizar as mentorias aos incubados, e estes são empreendedores, executivos e consultores, que fazem parte da rede da INT2. Assim, a troca que existe entre esses profissionais é valiosa:

São mentores que se comprometem a dar mentorias pelo menos de duas horas por mês para *startups* e estão ali porque querem fazer parte. A gente não remunera eles, mas é uma rede bem grande de profissionais de mercado mesmo que se disponibilizam pra ser mentores das *startups* (Coordenadora G3).

Tive com os três [mentoria com professores, funcionários de empresas, empreendedores]. Todos sempre ajudam né? Falar que “não, o cara é só professor então não sabe nada”. Não faz sentido. [...] E depende também da maturidade de quem está escutando [...] O melhor que eu tive, [...] o melhor para aquele momento que eu estava foi um cara que estava de consultor em si,

contratado por uma empresa para dar consultoria, e tinha já participado de toda a trilha como empreendedor também. Então esse foi [...] porque ele buscava sempre lá na trajetória dele, mas hoje ele está dedicado a ser um consultor. Porque não adianta eu falar “não, eu quero só falar com empresários”. Daqui a pouco vai estar o cara a mil aqui e não está nem aí para nos dar uma mentoria, pro meu caso mesmo. Já o cara, esse aí foi legal, porque fechou bem a questão do ter experiência com também estar focado com o querer passar uma mentoria legal (Empreendedor E7).

Aqui é interessante perceber a relevância do profissional mentor que possui tanto o conhecimento e a experiência, quanto a didática para compreender as necessidades do empreendedor, passar informações e assim realizar uma troca proveitosa.

Ao analisar os dados da INT2, percebe-se que a função de desenvolvimento e difusão do conhecimento demonstra-se bastante desenvolvida na INT2.

Influência na trajetória de pesquisa

Essa função foi pouco mencionada durante as entrevistas, sendo ressaltada por apenas um entrevistado, o empreendedor E8 que participou de um programa de aceleração voltado ao fomento de soluções para sistemas alimentares sustentáveis, desenvolvido pelo Gabinete de Inovação da prefeitura em parceria com a associação ICLEI América do Sul. O Empreendedor E8 comenta que a participação nesse programa permitiu que ele já pensasse sobre adaptação de seu negócio, mesmo que pequeno, para mercados internacionais. Ele relata: “porque era uma ideia bem errada sobre como internacionalizar [...] [aprendemos que] os países gostam de pegar *startups* no início porque depois que você estiver muito grande, para mudar processo e se adaptar à cultura deles é muito pior”.

Além disso, o Empreendedor E8 também participou dos programas de aceleração do BNDES Garagem e o BanriTech, do Banrisul. Desta forma, os bancos públicos e o próprio **governo** surgem como atores relevantes que influenciam em pesquisas e projetos relacionados ao empreendedorismo social. O BNDES Garagem é uma iniciativa cuja missão é promover o desenvolvimento e o estímulo às empresas sociais no Brasil, oferecendo apoio a empreendedores e *startups*. O programa oferece mentorias, visibilidade, acesso a serviços gratuitos ou com desconto, *networking*, *workshops* temáticos e possibilidade de premiação em dinheiro. São realizados dois editais, um para as empresas sociais que esteja na fase de ideação, prototipação ou MVP e outro para negócios em fase de operação, estágio de tração até escala (BNDES, 2022).

Já o programa de aceleração BanriTech, do Banrisul, é parceiro da INT2. Este programa tem como objetivo auxiliar *startups* em diversos segmentos, inclusive aquelas que ofereçam “soluções que diminuam o impacto negativo no meio ambiente e/ou auxiliem para uma economia regenerativa e de baixo carbono” (BANRISUL, 2022).

Estes tipos de programas estimulam a comunidade a realizar pesquisas e projetos para que desenvolvam produtos e serviços voltados às soluções de problemas sociais e ambientais.

Experimentação empreendedora

A experimentação empreendedora está ativada na INT2 por meio iniciativas realizadas de maneira autônoma ou em parceria com diferentes atores.

Primeiramente, a INT2 promove em seu próprio espaço oportunidades para que os empreendedores realizem projetos e testes de seus produtos e serviços. Tendo em vista que a INT2 está fisicamente localizada junto a IES mantenedora, abre-se uma grande oportunidade na qual empreendedores têm acesso não apenas a outras empresas e institutos, mas também a estudantes e professores.

Deste modo, as empresas incubadas conseguem realizar diferentes tipos de experimentação, para que possam aprender fazendo, testando e validando suas ideias, produtos e serviços. Os empreendedores relatam a riqueza que é estar neste tipo de ambiente. O Empreendedor E6, por exemplo, realizou um teste de seu produto, relacionado à energia solar, no estacionamento da IES mantenedora, auxiliando assim seu negócio:

[A gente] instalou na entrada do estacionamento um sistema pequeno para teste, inclusive para os alunos usarem o guichê [...] E tem um produto que o [sócio] desenvolveu para o mestrado dele, que ele estava lidando aqui com a [IES] [...], para medir a radiação fotovoltaica, que é para ver o quanto é que está chegando de sol em cada região ou até o que gera de eficiência em cada região do país. [...] Ele fez e está até homologando aqui na [IES] (Empreendedor E6).

Contudo, um ponto negativo é a burocracia para atuar junto a INT2 e realizar experimentos. Por ser uma grande organização, é necessário passar por processos e liberações, que muitas vezes se tornam demorados:

A [INT2] é muito burocrática. É questão de quando fala em testar alguma coisa. Entra na questão de prefeitura, entendeu é uma cidade [...] universitária.

[...] Mas é tudo muito burocrático, tinha a Divisão de Obras. Quer botar o medidor ali? Se tu não tem contato com o professor, que nem o [sócio] tem, que [...] foi lá e liberou. [...] Olha só, [para] botar as Placas na [INT2], fazer o contrato, vai aí, 6, 7 meses (Empreendedor E6).

Também por fazer parte da [IES], do [INT2] que é poxa! Uma baita [instituição] né, a quantidade de funcionários e tudo mais, [mas] tem uma burocracia que trava muitas vezes muitos processos (Empreendedor E7).

Já o ator **academia** aqui se apresenta novamente como relevante. A INT2, junto a IES mantenedora, promove a experimentação empreendedora com os doutores da instituição. Além disso, por meio de seus *hubs*, a INT2 impulsiona inovações e *startups* originadas nas pesquisas e nos laboratórios dos cursos de graduação e pós-graduação (D8I2). Seguem os detalhes sobre os programas:

[...] são modelos de negócios destinados à doutorando aqui da [IES] para fazer esse processo, de como transformar a sua pesquisa em um negócio, mas numa fase bem inicial assim também: conceitos, propriedade intelectual, enfim, modelos de negócio, o Canvas da pesquisa. Então a gente vai rodar a segunda edição agora no segundo semestre (Coordenadora G3).

[...] ocorreu o *Pitch Day* do Programa [...], desenvolvido pela [IES] em parceria com o [INT2] e apoio da Finep. A iniciativa visa despertar o olhar empreendedor de doutorandos, oportunizando o contato com palestras e *workshops* com profissionais de mercado, *networking* com empreendedores, atividades práticas e mentorias com acompanhamento individual para cada projeto. Os 11 doutorandos que concluíram o Programa [...] apresentaram seus *pitches* para a banca (D27I2).

Temos como objetivo articular todo o nosso campus da saúde com o nosso parque científico-tecnológico para justamente promover inovação e empreendedorismo em saúde, tanto a iniciativas que surjam da universidade, projetos acadêmicos que tenham potencial em se transformar em negócios que possam ir ao mercado, mas, também o contrário, aproximar o mercado da nossa escola (D28I2).

A IES também oferece laboratórios para que as empresas incubadas possam realizar seus experimentos, com pagamento de taxas diferenciadas ou sem custo, a depender do local utilizado (Coordenadora G3). A empresa do Empreendedor E6 se utiliza desse serviço.

Professores e alunos também auxiliam nesta função, ao tratar de problemas reais dos empreendedores. Assim é possível testar soluções e melhorias para a gestão da empresa, bem como produtos e serviços. Conforme descrito pelo Empreendedor E7, a empresa dele serviu como estudo de caso na Faculdade de Comunicação e Administração.

Quanto ao ator **sociedade civil**, não emergiram muitas evidências. O exemplo encontrado, foi do Empreendedor E6 que conseguiu realizar experimentos de seu produto junto a uma OSC. Foi realizado um projeto para instalar um painel solar em um ponto de

ônibus, que traria energia para iluminação do local e para que os cidadãos conseguissem carregar celulares (D18I2). Apesar da iniciativa não prosperar com a empresa entrevistada, ela foi continuada pela prefeitura de outras formas:

A gente fez parceria com uma ONG e aí não avançou muito. [A gente] instalou uma parada solar, parada de ônibus com placa solar. A ideia era ter todas as paradas da [cidade], só que aí não avançou porque as duas senhoras que eram da ONG [...] acho que elas botaram os pés pelas mãos. Acho que elas pressionavam demais o prefeito. Eu não sei bem [...], mas são gente boa [...]. Só que alguma empresa, não sei qual o nome da empresa, ela botou dinheiro. Hoje as paradas já estão todas com uma placa solar. Mas não fomos nós [que colocamos] (Empreendedor E6).

Já os programas de aceleração surgem como oportunidade para testar, validar e aperfeiçoar os produtos e negócios. O Empreendedor E8 participou dos programas promovidos por organizações do **governo** como BNDES, Banrisul e Prefeitura/ICLEI. Ademais, é importante ressaltar que o governo federal, junto com Sebrae e Anprotec também se tornam apoiadores nesta função por meio do Programa Ideiaz, que promove a geração de projetos inovadores em fase inicial que tenham impacto socioambiental. A INT2 é uma das instituições intermediárias credenciadas pelo programa, incumbida de prestar atendimento aos empreendedores selecionados e direcionados a ela (D38I2).

Por fim, os *hubs* de inovação também surgem desenvolvendo programas e eventos que apoiam os empreendedores. Um deles é chamado de *South Summit*, um evento internacional que é realizado por um *hub* espanhol. Já foram desenvolvidas edições no Rio Grande do Sul, bem como Espanha, Colômbia, Chile, Peru e Argentina (D33I2). Um dos incubados relata ter passado por esta experiência, tendo sido um dos finalistas. Este evento lhe trouxe oportunidades e reconhecimento:

eu acho que um marco bem legal foi que o [evento] fez a gente mudar. Eu mudei de carreira e a gente foi finalista [...] este ano, então foi super legal assim, foi reconhecimento, foi o primeiro passo de uma jornada (Empreendedor E7).

Desta forma, verifica-se que estas iniciativas vivenciadas pelos empreendedores os ajudaram a avaliar a viabilidade de seus negócios.

Formação de mercado

A formação de mercado revela-se uma função bastante mencionada nas entrevistas. Foram relatadas iniciativas proveitosas e exitosas, bem como pontos a serem aperfeiçoados.

Primeiramente, a INT2 promove esta função junto aos incubados, com diferentes programas internos, a depender da fase das empresas, para que eles amadureçam em seus negócios. Assim, eles podem precificar e comercializar seus produtos e serviços de uma forma mais eficiente. Dois empreendedores descrevem esse processo e o quanto ele é importante para o desenvolvimento da empresa, especialmente para as sociais, para que realizem uma precificação justa, a fim de que seus serviços sejam efetivamente valorizados.

Neste sentido, os Empreendedores E8 e E9 comentam as dificuldades de se formar um mercado. Eles relatam que talvez os clientes ainda não estejam devidamente sensibilizados e maduros no entendimento do tema empresas sociais e por isso não valorizam as entregas realizadas:

Aí eles [INT2] têm dois programas de desenvolvimento de negócios que [...] seria mais a parte de MVP, fazer prototipagem de soluções para o mercado entender bem, né? Quem seriam os clientes [...]. A gente voltar para essa fase, até a questão de faturamento. Eu entendo que a gente está mais neste momento, porque, as entregas, embora a gente já tenha contratos e valores recorrentes, né? E contratos desde pequenos a grandes. A gente ainda precisa gerar mais valor nas nossas ações e que as pessoas possam pagar mais pelos serviços que nós estamos realizando. Ou que o mercado seja mais maduro, em entender a real necessidade, que nós tenhamos mais consumidores, então isso também é inovação de mercado, né? [...] E aí é uma linha muito tênue entre a gente conseguir ter a maturidade do nosso negócio e é isso mesmo, a gente tem que entender que o mercado não é maduro ou também a gente trabalhar para o mercado amadurecer, todos os envolvidos, e a gente conseguir ofertar nossa solução no valor que a gente entende, né? Não se prostituir ou não reduzir, vender num valor barato, seria isso (Empreendedor E9).

Então essa é uma dificuldade [...] lá na teoria de *startup*, encontrar e talvez seja uma dificuldade nossa também de encontrar [...] aquelas pessoas que estão dispostas a pagar, por exemplo, o hospital foi assim, apresentou aquela pessoa que estava à frente da inovação do hospital e comprou a ideia rápido e foi assim, foi muito rápido. Então foi [...] quase que “passam aí, passam aí que ele está disposto”, só que os outros não estavam tão fáceis assim de encontrar essas pessoas que estão realmente dispostas a investir, entendeu?! Então talvez isso seja uma dificuldade nossa mesmo, [...] de achar o nicho que está disposto a pagar ou achar as pessoas em si, porque talvez não seja um nicho, talvez seja um perfil de pessoa, então é isso. Talvez se a gente pudesse encontrar, talvez a gente não tenha, não saiba onde elas estão (Empreendedor E8)

Por meio das entrevistas, foi possível observar que após os testes realizados pela experimentação empreendedora, a INT2 e/ou a **IES mantenedora** podem se tornar clientes das *startups*, auxiliando as empresas a estruturarem seu negócio. Com isto, a INT2 e a IES ajudam a alavancar os negócios, se tornando referência para os próximos clientes, além de oferecerem permutas, como bolsas de estudo, ou pagamento pelo serviço. Seguem os exemplos indicados pelos entrevistados:

A gente fez uma parceria com a [IES] aqui. Na parte de instalação. A [IES] tem um outro campus [...], lá a gente instalou 400 placas. [...] A contrapartida deles eram as bolsas de doutorado de mestrado (Empreendedor E6).

Por exemplo, a gente tem uma instalação [...] ali no hospital, ali na frente do outro lado da rua, tem o hospital da [IES]. A gente instalou uma composteira ali, então todo o resíduo do refeitório vai ser tratado ali mesmo e aí eles vão fazer uma horta com esse com o adubo que sai ali da composteira. [...] a gente está com dois clientes ativos, que é ele [hospital] e outro que é uma empresa que faz gestão de resíduos orgânicos (Empreendedor E8).

Desde janeiro a gente apresentou o projeto. Já ocupou aqui um espaço físico, né? E aí a gente assinou um termo de cooperação com [a INT2 para] desenvolver o projeto piloto, que seria o Zero Waste Lab. E a partir de agora a gente está indo para uma nova célula física, que é uma sala anexa, que antes era um espaço ocioso aqui. Aí agora a gente está reciclando esse espaço, fazendo outro uso dele e transformando na nova sala, nova sede do laboratório e a gente vai ter algumas intervenções mais físicas aqui. Como transformar ele num ponto de entrega voluntária aqui dentro (Empreendedor E9).

O projeto Zero Waste Lab, inclusive, foi aprovado no Projeto Aliança, para extrapolar suas atividades para todo o município. O Empreendedor E9 e sua sócia desenvolverão iniciativas para atuar em diferentes frentes, a fim de tornar a cidade lixo zero, a partir de uma melhor gestão dos resíduos (D34I2).

Embora diferentes iniciativas estejam em andamento, alguns empreendedores não experimentaram um benefício significativo da INT2 em conectar as empresas sociais a atores do mercado. De acordo com o Empreendedor E7, há outros **hubs de inovação** mais avançados que facilitam e promovem uma maior interação comercial, como o Caldeira e o *South Summit*. Para o Empreendedor E8, foi o Sebrae que mais abriu o mercado e para o Empreendedor E6, a INT2 não auxiliou na comercialização dos produtos:

O foco principal [do parque] é a junção com a Universidade. Então todas as iniciativas [...] tem que ter algum vínculo com a Universidade. Então volta e meia fica meio de lado inclusive a parte de negócio [...] Então lá [no hub Caldeira] foi muito mais voltado aos negócios. Os colegas que eu tive lá no processo de aceleração, a gente trocou muito mais entre um e outro. Até porque está efervescente o negócio, está na moda né?! *Hype*, e foi o que agregou muito mais [...], o processo de aceleração de lá do que daqui [...] Lá é mais fácil eu bater numa porta de alguém vendendo produto, de fazer o negócio específico.

Mas uma parceria ou agregar novas tecnologias que se completam e façam uma, aqui [na INT2] é mais fácil (Empreendedor E7).

A participação no *South Summit* nos deu um *boom*. A gente desde o *South Summit* não faz mais nenhum tipo de postagem chamando assinantes ou material, a gente parou. Porque nos primeiros dias logo após o *South Summit* teve um dos sócios que passou digitando contrato. Então a gente [...] parou para organizar a casa, pensar bem na experiência porque não adianta a gente atolar, botar mil clientes agora na base e não atender eles legal, de uma maneira boa (Empreendedor E7).

Então talvez o Sebrae seja quem mais abra mercados para gente. Aí agora eles vão fazer também, vão dar para mil *startups* lá em Floripa no *Startup Summit*, [...] um “standezinho” e pagar a entrada dessas *startups*. Então talvez o Sebrae seja o que [...] mais abra mercado assim, que abre oportunidades de estar no mercado (Empreendedor E8).

Não [a INT2] na comercialização não [ajudou] (Empreendedor E6).

Percebe-se pelas entrevistas que este é um ponto sensível para a INT2. Pela conexão bastante próxima com a IES mantenedora, a cultura da academia influencia a INT2, que por sua vez encontra algumas dificuldades na aproximação com o mercado. Os empreendedores destacam que, em especial, os professores e os pesquisadores possuem barreiras para negociar inovações e produtos. Além disso, parece existir uma lacuna entre o que é pesquisado e aquilo que o mercado precisa ou deseja comprar. Do outro lado, existem pesquisadores com receio de que suas pesquisas sejam utilizadas sem o devido crédito àqueles que a desenvolveram:

Porque tem essa barreira né, o que tem muro aqui na casa, [a IES], mas acho que romper isso daí é legal porque o foco [...] dos professores, pesquisadores, é desenvolver sua pesquisa. Não estão vendo o que o mercado está pagando ou não está pagando. [...] Daqui a pouco o cara que tá fazendo uma pesquisa hoje não sabe exatamente o quê que o cara que tá no mercado quer, a cultura digamos só do mercado é [...] “Não, eu tenho que ter lucro. Se eu descobrir alguma coisa eu não vou te contar, porque o lucro tem que ser meu” e a cultura da *startup* mudou nesse sentido. O dividir [...]. O empresário tradicional quando bate na academia já que ter lucro na hora. Ao mesmo tempo, o professor indo na empresa quer [...] validar sua pesquisa e tudo mais [...], mas o mercado não está a fim de comprar (Empreendedor E7).

Adicionalmente, diferentes atores se mostraram relevantes ao realizar os programas de aceleração nacional e internacional, tendo em vista que oportunizam as empresas a se conectarem com outros negócios e investidores. Estes programas são divulgados e impulsionados pela INT2 e são promovidos pelo ICLEI junto à Prefeitura; BNDES; Banrisul; e parceria entre Sebrae, Prefeitura e três IES da cidade.

Já no âmbito do **governo municipal**, o Empreendedor E8 relata que surgiu uma oportunidade de abertura de mercado devido à mudança na lei. Foi aprovada uma

regulamentação sobre compostagem em parques e espaços públicos, ampliando assim o mercado de sua empresa. O entrevistado destacou que o município, apesar de ter aprovado a lei, ainda não sabe como implementá-la. Porém, o empreendedor encontrou o vereador relator da lei no ambiente da INT2, permitindo assim a interação e abertura para diálogo:

Aí a [cidade] aprovou uma lei agora semana retrasada de que todos os parques têm que ter compostagem. Então assim, o que eu espero é que pô eles olhem para dentro da cidade para fazer, não vá buscar fora. [...] Então tipo, enfim, talvez seja um caminho fazer essas contratações da prefeitura e complementar, alguma coisa assim. [...] A gente conseguiu por uma coincidência também, por sorte o relator, quem escreveu a lei, estava aqui no [INT2] semana passada. A gente encontrou com ele assim por uma sorte, aí a gente comentou da lei e ele “é, foi aprovada semana passada” e “tu sabe como personalizar?”, “a gente não tem a mínima ideia ainda de como a gente vai fazer isso”, eu falei “então tá, eu sei como personalizar”. Então foi por uma coincidência da vida, ele ainda estava aqui (Empreendedor E8).

Assim, pode-se perceber que para alguns segmentos o **governo** é um ator que promove a formação de mercado.

Mobilização de recursos

A mobilização de recursos foi uma das funções mais mencionadas nas entrevistas. Foram diversos os relatos que envolveram capital humano, infraestrutura, recursos financeiros e *networking*.

Primeiramente, a INT2 está amplamente conectada com os diversos atores do ecossistema de inovação e empreendedorismo geral e social, desde o contexto local ao internacional. Assim, a instituição está diretamente ligada a IES mantenedora e outras duas universidades regionais devido ao Projeto Aliança. Também conquistou empresas e organizações residentes, sendo grandes, médias e pequenas, nacionais ou multinacionais. Por isto, possui uma ampla gama de **capital humano** e *networking* acessível às empresas incubadas.

A Coordenadora G3 descreve que hoje a INT2 possui mais mentores externos do que os professores da IES mantenedora. Mas os incubados têm acesso a ambos os profissionais, além dos alunos da IES, podendo acessá-los a depender de suas necessidades:

São mentores que se comprometem a dar mentorias pelo menos de duas horas por mês para *startups* e estão ali porque querem fazer parte. A gente não remunera eles, mas é uma rede bem grande de profissionais de mercado mesmo

que se disponibilizam pra ser mentores [...] Aí tem mentor pra produto, tem mentor pra venda [...] então que é uma coisa assim que toda *startup* pode precisar, a gente tem uma rede de mentores com essas capacidades (Gestora G4).

Eu fui atrás obviamente dos professores ali então, tive uma receptividade ótima ali do pessoal da politécnica, da professora [...] e tudo mais. [...] tiveram alguns eventos e nos chamaram para poder participar, não teria tido isso em outro lugar. [...] Eu estou usando todas as pontes que têm [...]. Eu tenho uma ponte que é super legal, ela é caminho inverso na verdade, com os alunos que eu acho sensacional (Empreendedor E6).

Aí depois aqui sempre teve, aqui no [INT2] sempre tem [...] os coordenadores faziam alguns *workshops*, tipo “ah, uma semana, vai ser um mês de toda quarta-feira da noite um encontro com uma mentora lá que faz *workshop* de *marketing*”. Aí tu vai lá e tipo tem esses encontros e, no final, depois tem uma mentoria específica pra cada empresa (Empreendedor E7).

Ademais, a INT2, por fazer parte do Projeto Aliança, possui acesso a profissionais que oferecem ações tanto para seu público interno quanto externo. Este foi o caso da visita do antropólogo colombiano Santiago Uribe, que expôs detalhes sobre o projeto que transformou a cidade de Medellín, considerada a capital mais violenta do mundo na década de 1990, em uma metrópole referência em desenvolvimento e inovação social (TREZZI, 2023). O profissional atende ao Projeto Aliança e no ano de 2023 esteve em duas ocasiões na cidade realizando diferentes atividades em diferentes locais, inclusive na INT2 (FREITAS, 2023; TREZZI, 2023).

Já em relação à **infraestrutura** da INT2, os entrevistados demonstraram satisfação e elogios. Todos os empreendedores possuem um local reservado para suas empresas, seja na forma de *coworking* ou salas individuais para os residentes. Também existem salas para reuniões e eventos, dentre outros ambientes. Foi relatado que o espaço oferece tecnologia, acesso aos laboratórios e aos professores da IES, trazendo benefícios diferenciados para os empreendedores:

A gente tem laboratório de prototipagem, enfim, a gente tem dezenas de laboratórios, não centenas, que eles podem acessar e eles tem um valor diferenciado. [...] Algumas coisas são até sem custo. No laboratório de prototipagem, às vezes precisam fazer uma peça numa impressora 3D, é sem custo para *startup* (Coordenadora G3).

Sim, usamos bastante o laboratório deles, assim é no próprio campus (Empreendedor E6).

Aqui por outro lado, a infraestrutura é sensacional! É ótima! O lugar que a gente está aqui agora assim, a infraestrutura é muito boa (Empreendedor E7).

Em termos de **recursos financeiros**, a instituição oferece a possibilidade de acesso à empresa de participações e empreendimentos da IES mantenedora (D2012) e

uma empresa social conseguiu aporte dessa organização (D29I2). Este tipo de oportunidades é relatado nos trechos:

A gente tem empresa de participações aqui na [IES] [...]. Ela faz parte do comitê de seleção e se ela tem interesse, se ela ficou interessada, ela quer conversar com a *startup* para oferecer investimento, que pode ser financeiro, mas muitas vezes é econômico. [...] Ela também tem esse olhar muito atento a *startups* de impacto (Gestora G4).

[...] [empresa social conseguiu] recebe aporte financeiro da [...] Wisidea Ventures, empresa de desenvolvimento e investimento em *startups*, e da [...] empresa de participações e empreendimentos que opera como veículo institucional de investimentos em *startups* vinculadas ao [INT2]. A [empresa social] é uma plataforma digital fundada em 2020 com a missão de eliminar o desperdício de alimentos perecíveis, através da previsão automatizada de IA (Inteligência Artificial) (D29I2).

Ademais, a instituição também procura ligar os empreendedores a investidores, tradicionais e sociais. Contudo, **investidores** focados nas empresas sociais não são ainda comuns no Rio Grande do Sul, por isto a INT2 entende que precisa sensibilizar estes atores, as empresas de investimento social. De qualquer forma, a instituição consegue trazer investidores para realizar contato com as empresas incubadas, mesmo que eles não sejam especializados na temática:

[...] e a necessidade número dois é com certeza o financiamento desses negócios, né? Ao menos aqui [...], no Rio Grande do Sul, a gente ainda tem um ambiente que não é assim totalmente favorável. Se eu for pra Rio, São Paulo, eu tenho, né, um conjunto de investidores que está mais mobilizado, até porque eu tenho um portfólio maior de negócios né que atuam nessa perspectiva. Então aqui tem todo o trabalho, que daí é do outro lado, que é com os investidores que é um pouco essa proposta da Coalizão. A proposta da Coalizão é trabalhar esse ecossistema para também quando chegar nos investidores, sensibilizar os investidores (Coordenadora G3).

[A INT2] traz bastante [...] investidor para cá. Investidor anjo, investidor de tudo que é jeito (Empreendedor E6).

Outro ponto relevante é que a INT2 faz parte da Coalizão pelo Impacto, iniciativa nacional promovida pelo ICE, correalizada com Instituto Helda Gerdau, Instituto Humanize e OSC Somos Um, tendo como parceiros diversas universidades, empresas, fundações e institutos. Esta iniciativa irá aportar R\$ 34 milhões até 2026 para fomentar empresas sociais com apoio técnico e financeiro (COALIZÃO PELO IMPACTO, 2023). Assim, a instituição tem nos atores da **sociedade civil** parceiros estratégicos para esta iniciativa. O Instituto Helda Gerdau, em especial, também possibilita o pagamento de

bolsas a jovens que participam do Programa DUXtec (em parceria com a INT2 e Fundação Gerações).

A instituição incentiva e está atento aos editais de fomento, especialmente dos **fundos de estatais do governo e bancos**. As gestoras da INT2 explicam que existem editais para empresas sociais, para empreendedorismo feminino e que a INT2 monitora essas iniciativas, para auxiliar em sua melhoria e atuação:

Os relacionamentos que a gente tem com os fundos de estatal, eles já têm um olhar um pouco mais atento a esse tipo de negócio [social], e a gente está buscando ampliar isso para cá também, mas ainda existe um trabalho a ser feito (Gestora G4).

Fora isso, junto do poder público, e aí não só a prefeitura, tu pega o próprio banco de fomento que a gente tem que é Banrisul. O Banrisul tem uma série de iniciativas feitas com parques tecnológicos, com Sebrae também, nessa perspectiva de fomentar empreendedorismo, e aí também é segmentado [...]. Tem iniciativas que fomentam empreendedorismo feminino que é algo que foi ancorado pela prefeitura [...]. Para fomento aos negócios de impacto a gente teve uma chamada que está até aberta no site Banrisul [...] 15 milhões, meio irreal para o perfil das empresas gaúchas, a gente está até querendo acompanhar, porque, na verdade, eles pediram um faturamento anual desses negócios que está totalmente fora da realidade do que é o faturamento desses negócios (Coordenadora G3).

Por outro lado, foram destacados acesso a diversos tipos de editais de fomento ligados ao governo como: EMBRAPPII e Finep (Empreendedor E6), BanriTech e BNDES Garagem (Empreendedor E8; D24I2). Estes dois últimos, em especial, auxiliam as empresas oferecendo capital humano e *networking* também.

Especificamente, quanto ao ***networking***, a INT2 está muito integrada ao ecossistema de inovação e empreendedorismo em geral e social, permitindo que as empresas se conectem a diferentes atores. Neste sentido, a instituição promove, há seis anos, um evento para oferecer conhecimento e conexões às empresas, sendo um festival de inovação e empreendedorismo, que proporciona, de forma gratuita, uma imersão com foco em ciência, tecnologia, negócios e a partir do ano de 2019, empresas sociais (D19I2); (D32I2).

Ademais, todos os empreendedores relatam que, pelo fato de participarem da instituição, conseguem acesso a profissionais, com uma abertura diferenciada para *networking*, com quem por muitas vezes seria difícil de se conectar em seu cotidiano. Atores da academia, governo, empresa e sociedade civil são acessados por meio da INT2 e oferecem benefícios aos empreendedores, conforme descrito:

Bastante *networking*, tinha café, contato com gente de fora. Tinha *pitch* para fazer, eu já apresentava a empresa, então foi bem legal. É um tempo que a

gente ficou como *startup* oficialmente, 2 anos, que a gente participava (Empreendedor E6).

Eu fui atrás obviamente dos professores ali então, tive uma receptividade ótima ali do pessoal da politécnica [...]. Aqui, basicamente todo mundo que está passando nos corredores tu vai falar sobre empreendedorismo e vai ser legal assim. [...] Deixar os canais mais abertos, desmistificar um pouco essa questão de hierarquia (Empreendedor E7).

A gente conseguiu, por uma coincidência também, por sorte, o relator, quem escreveu a lei [sobre compostagem], estava aqui no [parque] semana passada, a gente encontrou com ele assim por uma sorte. Aí a gente comentou da lei e ele “é, foi aprovada semana passada”. “Tu sabe como personalizar?”, “a gente não tem a mínima ideia ainda de como a gente vai fazer isso”, eu falei “então tá, eu sei como personalizar”. Então foi por uma coincidência da vida, ele ainda estava aqui (Empreendedor E8).

Então esse fluxo de pessoas, ele é fundamental para isso, essas ações, mas estar dentro de um ambiente acadêmico, porque naturalmente vai ter fluxo de pessoas, né? Que vão se renovar, vão mudar as turmas. Então e aí, claro, é o [parque], esse ponto de conexão com a academia e com o mercado de trabalho. Nossa. Toda semana tem uma comitiva de aulas de colégios, de alunos de diferentes lugares, faculdade, escola pública, escola privada. Vem agentes da administração pública, né? Secretários, deputados, vereadores, comitiva, empresas desde grandes empresas, pequenas empresas, jovens empreendedores, curiosos, aposentados. Todas as camadas sociais, todos os atores da nossa sociedade acabam vindo porque por algum motivo, não é? E aí o diferencial é também, claro, ser um ecossistema pulsante e vibrante, sabe? (Empreendedor E9).

A Ventiur é uma aceleradora parceira nossa também que também investe em *startups*, também tem esse olhar muito atento a *startups* de impacto (Gestora G4).

A Grow+, que é essa outra aceleradora, também está se interessando, digamos assim, e o que que a gente fez, chamou eles para o conselho local da Coalizão. Então tu vai criando estratégias [...]. [a aceleradora], inclusive tem o *hub* impacto (Coordenadora G3).

Fica evidenciado que a INT2 é um ator que busca se relacionar com diferentes atores do ecossistema de empreendedorismo e inovação, e por isto, gera conexões importantes para as empresas incubadas e residentes.

Legitimação

A função de legitimação mostra-se muito relevante tanto para as gestoras que trabalham na INT2, como para os empreendedores. Existem alguns aspectos de legitimação que foram percebidos nas entrevistas e análise documental.

Primeiramente, existe a legitimação de conhecimentos sobre o que são as empresas sociais. A Coordenadora G3 destaca que é necessário desenvolver um trabalho de sensibilização e influência da instituição para conscientizar os empreendedores, os

profissionais e estudantes da IES mantenedora e também as organizações envolvidas no ecossistema, os quais podem contribuir para fortalecimento dessa temática.

É revelado que superintendente da instituição é uma pessoa que já está sensibilizada para esta pauta. A IES mantenedora também apoia e desenvolve diferentes iniciativas de conscientização, como Maratona de Inovação para graduandos, com o tema empresas sociais (D9I2) e atendimento às empresas incubadas em disciplinas dos cursos de graduação, ação esta que o Empreendedor E7 participou.

A Coordenadora G3 percebe que existe uma abertura para a pauta por conta de atores estratégicos, como representantes da **academia, empresas, investidores governo e bancos**. Inclusive, alguns deles já participaram de cursos e ações do ICE. A Coordenadora G3 também comenta que algumas empresas podem até acessar ao tema pelo momento de grande foco na Gestão do ESG, mas que independente disso, acabam apreendendo mais sobre o assunto:

A gente informa [para os empreendedores] que dentre os formatos dos negócios, existem os negócios de impacto social e ambiental. E uma primeira necessidade que a gente identifica com esse grupo, que é um grupo evidentemente bem menor, é de entendimento do que são esses negócios (Coordenadora G3).

Eu acho que a gente usa do nosso poder de influência e da nossa inserção num conjunto de redes que são estratégicas, tanto acadêmicas quanto empresarial. O ecossistema como um todo, né, para trazer essas pautas, mas eu te diria que o ambiente é favorável para a inserção dessas pautas em função de atores que estão em posições estratégicas. Então, por exemplo, o nosso superintendente [...] é alguém que culturalmente entendeu que essa pauta é importante. O secretário de inovação [da prefeitura] é alguém que entendeu que essa pauta é importante. O Banrisul, algumas pessoas do Banrisul, que fizeram o curso lá do ICE ou participaram de algum evento, entendeu? Entenderam que essa pauta é importante. Alguns empresários que estão preocupados com o ESG que começaram a ouvir falar e que aí não tem nada, que querem fazer, talvez um entra por modismo, por essa porta, outros não, sensibilizados. Então acho assim, depende muito de quem está na liderança, do meu ponto de vista. Para mim, esse é um movimento que ele, infelizmente, ele vai acontecer de baixo para cima né, [...] das organizações da sociedade civil, dos pesquisadores, dos professores tomando essas orlas né, colocando essas pautas, mas enquanto isso não chega, não é estratégico. O que a gente está vendo agora com essa iniciativa do ICE junto com as universidades, que são as universidades mais engajadas. Por que isso? Tu vai direto na reitoria (Coordenadora G3).

Então aqui tem todo o trabalho, que daí é do outro lado, que é com os investidores que é um pouco essa proposta da Coalizão. A proposta da Coalizão é trabalhar esse ecossistema para também chegar nos investidores. Sensibilizar os investidores que existem novos modelos de negócio mais alinhados com aquilo que se espera de uma nova economia. Mas é um processo cultural, e por ser cultural, ele demanda tempo, não é uma virada tão rápida de chave, quando daqui a pouco tu mudar algum processo tecnológico em algo que tu tá fazendo. É muito mais difícil, porque tu tá falando de negócios dentro de um sistema que é capitalista, que trabalha dentro de uma lógica, e tu dizer que é possível trabalhar num outro capitalismo (risos), um capitalismo que seja

muito mais consciente, inclusivo, diverso e que gera impacto é super desafiante. Mas essa é a realidade, ela também acaba impactando e dificultando a vida do empreendedor de impacto (Coordenadora G3).

De acordo com as declarações da Coordenadora G3, o programa Coalizão pelo Impacto, conduzido em parceria com o ICE, assume importância significativa ao unir e sensibilizar diversos atores para colaborarem em benefício das empresas sociais. Ademais, outros programas de aceleração voltados ao empreendedorismo social auxiliam na conscientização e fomento de empresas sociais. Estes programas encontram na INT2 uma parceira estratégica para trabalho, que são: Programa de Aceleração DUXtec (promovido pela **Fundação Gerações**), Coalizão pelo Impacto (correalizada pelo **ICE**, **Instituto Helda Gerdau**, **Instituto Humanize** e **OSC Somos Um**) e Programa de Aceleração BanriTech (promovido pelo banco **Banrisul**).

Vale ressaltar que a INT2 mantém um diálogo próximo com o Banrisul e a **prefeitura local**, buscando detalhes sobre editais e iniciativas das secretarias, visando aprimorar ações direcionadas às empresas sociais. Outro ator que a INT2 está influenciando positivamente é uma aceleradora local, tendo em vista que a convidou para fazer parte de um programa do ICE. A Coordenadora G3 destaca estes relacionamentos desenvolvidos:

[...] a gente teve uma chamada que está até aberta no site Banrisul [...] 15 milhões, meio irreal para o perfil das empresas gaúchas, a gente está até querendo acompanhar, porque, na verdade, eles pediram um faturamento anual desses negócios que está totalmente fora da realidade do que é o faturamento desses negócios [sociais]. [...] No âmbito da prefeitura, a partir da Coalizão, a gente vem fazendo um mapeamento de todos os programas de fomento a negócios de impacto social e ambiental, em todas as secretarias, para justamente tentar identificar que programas são esses e como é que a gente pode reforçar a atuação desses programas (Coordenadora G3).

A Grow+, que é essa outra aceleradora, também está se interessando, digamos assim, e o que que a gente fez? Chamou eles para o conselho local da Coalizão. Então tu vai criando estratégias (Coordenadora G3).

Um segundo aspecto da legitimação é a empresa social ganhar aceitação e reconhecimento no ecossistema por estar vinculada a INT2 e **IES mantenedora**. Alguns entrevistados relatam que este é um diferencial para seus negócios, pois estando ligados a estas instituições que são amplamente reconhecidas no mercado, eles conseguem credibilidade e abertura de conexões:

Tu está dentro de uma universidade, ainda mais com o nome da [IES], que é um nome forte. Traz uma credibilidade para quem está dentro. [...] Estar dentro

da universidade isso para mim é um diferencial. [...] A gente tem um outro parceiro agora de fora aí por estar aqui dentro. [...] Eu não vou dizer que a empresa se pagou por estar dentro da [IES]. Mas facilitou, acho que é isso é imprescindível (Empreendedor E6).

Ajuda [...]. Só por tu tá fazendo parte, a chancela que tu ganha, isso aí muda totalmente. [...] Eu achei engraçado, acho que era a primeira semana que eu estava aqui dentro fisicamente, eu mandei lá no LinkedIn, para um presidente de uma empresa aí que instala geradores, por exemplo. Eu mandei “ah estou querendo conversar contigo. Estou aqui no [INT2]” e aí ele começou “ah adoro a [IES]! Eu me formei na [IES]!”. Mudou totalmente o jeito dele me atender. Uma empresa não vinculada ao ecossistema, então nesse sentido é gigante assim, o que tem de vantagem (Empreendedor E7).

Além disso, o Empreendedor E6 relata que até conseguiu espaço gratuito na mídia local por estar dentro da INT2. Ele apresentou seu produto relacionado a energia solar fotovoltaica, gerando assim legitimidade perante a **sociedade, o mercado, a concorrência**:

Por estar dentro do [INT2], tinha contato com Bandeirantes, com a Rede Globo, que é a RBS aqui no Rio Grande do Sul. Então [eles disseram a INT2] “você têm alguma coisa? Tem a reportagem. Querem apresentar algum produto?” Então, apareceu, se nós não estivéssemos aqui dentro não íamos aparecer [...]. [Daí tivemos visibilidade] na comunidade, na concorrência, no mercado, tem uma visibilidade, sim. Poderia ter sido usada melhor? Poderia (Empreendedor E6).

Conforme observado, a INT2 consegue se relacionar com os mais diferentes atores, isto é, representantes da academia, governo, empresa e sociedade civil, para promover a legitimação das empresas sociais.

Desenvolvimento de externalidades positivas

Ao analisar as entrevistas e os documentos relacionados a INT2 não foi possível encontrar evidências para a função de desenvolvimento de externalidades positivas.

4.2.2.2 Quadro Síntese

Analisando todas as funções ligadas à INT2, foram encontrados relacionamentos com todos os atores da Hélice Quádrupla, porém alguns demonstram mais variedade de iniciativas que outros. O quadro 12 destaca os principais achados do caso INT2.

É interessante notar que são realizados muitos programas de aceleração que contam com a INT2 como parceira estratégica ou impulsionadora. Estes programas fomentam todas as funções com exceção do desenvolvimento de externalidades positivas.

Para a função desenvolvimento e difusão do conhecimento sobre empresas sociais, é importante ressaltar que a INT2 conta com um *hub* especializado neste assunto. Assim, ele atende de forma mais efetiva e consolidada os empreendedores sociais que buscam a instituição. A INT2 também oferece outros conteúdos voltados à gestão de negócio e desenvolvimento de produtos.

Ademais, a INT2 planeja, organiza, promove e apoia programas e ações junto a outros atores que visam consolidar conhecimentos que irão apoiar as empresas sociais. São eles: Programa Ideiaz (promovido pelo MDIC, Anprotec e Sebrae); Programas de aceleração promovido por OSCs, prefeitura e empresas; Maratona de Inovação (em parceria com a IES mantenedora), Mentorias (com professores, consultores e funcionários de empresas). Outra ação interessante foi a possibilidade de utilizar as empresas incubadas como estudo de caso na IES mantenedora. Assim, professores e alunos se unem aos empreendedores para solucionar desafios do negócio.

A INT2 realiza ações voltadas à função de influência na trajetória de pesquisa junto a IES mantenedora, promovendo eventos como as Maratonas de Inovação, que tiveram como tema as empresas sociais. Também apoia programas de aceleração que incentivam as empresas sociais, se tornando assim veículos de influência para fomento desses negócios.

Para a função experimentação empreendedora verificou que a INT2 e a IES mantenedora se mostraram agentes significativos para que as empresas conseguissem testar seus protótipos e serviços a fim de validar suas ideias. Todos os entrevistados encontraram nestes atores os parceiros para avaliar e aperfeiçoar seus negócios. Além disso, representantes da sociedade civil, governo e empresas também foram encontrados com iniciativas para esta função.

A formação de mercado manifestou-se como uma função crítica também para os empreendedores da INT2, assim como na INT1. Dentre todas as funções mencionadas, esta foi a que houve mais relatos de dificuldades. Embora a INT2 colabore com inúmeros programas de aceleração já descritos anteriormente, proporcionando uma maior abertura para negócios, os entrevistados ainda expressam que a instituição está mais conectada à academia do que ao mercado. Possivelmente, isso reflete a cultura da IES mantenedora que ainda se instala na INT2.

QUADRO 12 - Síntese das funções desenvolvidas pela INT2 e com o apoio dos relacionamentos interorganizacionais

Funções	Parque INT2	Academia	Governo	Empresa	Sociedade Civil
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	<p>- Hub Social especialmente focado para difusão de conhecimento sobre empresa social tanto para seu público interno como externo</p> <p>- Treinamentos, capacitações e consultorias sobre gestão e demandas específicas dos incubados</p> <p>- Difusão de conhecimento sobre as diferenças entre empresa social, empresa tradicional e OSC</p> <p>- Apoio na difusão de conhecimento sobre empreendedorismo social junto à projetos de ensino, pesquisa e extensão da IES</p>	<p>- IES mantenedora: desenvolvimento e difusão do conhecimento sobre empresa social em projetos de ensino, pesquisa e extensão</p> <p>- Professores e técnicos administrativos da IES mantenedora: mentoria, consultoria e assessoria técnica para as empresas sociais</p> <p>- Estudantes da IES mantenedora: estudo de caso sobre empresas incubadas em algumas disciplinas de graduação</p> <p>- IES mantenedora: conscientização sobre empreendedorismo para doutorandos</p> <p>- IES mantenedora: Maratona de Inovação com tema empresa social para os graduandos</p>	<p>- MDIC: Difusão do conhecimento sobre empresas sociais por meio das qualificações para o Programa Ideiaz</p> <p>- Prefeitura Municipal: programa de aceleração de empresas sociais</p>	<p>- BNDES: Programa de Aceleração BNDES Garagem</p> <p>- Banriul: Programa de Aceleração BanriTech</p> <p>- Aceleradora Venturi: difusão de conhecimentos diversos</p> <p>- Aceleradora Grow+: difusão de conhecimentos diversos</p> <p>- Consultores, empreendedores e funcionários de empresas: mentorias e palestras sobre gestão de negócios</p>	<p>- ICE, Anprotec e Sebrae: capacitação de profissionais da instituição intermediária pelo Programa de Incubação e Aceleração de Impacto</p> <p>- Sebrae e Anprotec: Difusão do conhecimento sobre empresas sociais por meio das qualificações para o Programa Ideiaz</p> <p>- ICLEI - Governos Locais pela Sustentabilidade: programa de aceleração de empresas sociais</p> <p>- Fundação Gerações: programa de fomento ao empreendedorismo social para jovens da periferia</p> <p>- Associação Odabá: palestras sobre empreendedorismo negro</p>
Influência na trajetória de pesquisa			<p>- Prefeitura Municipal: programa de aceleração de empresas sociais</p>		<p>- ICLEI - Governos Locais pela Sustentabilidade: programa de aceleração de empresas sociais</p>

Experimentação empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de espaços com infraestrutura, laboratórios e público interno para desenvolvimento de protótipos e testes piloto - Promoção de eventos como <i>Pitch Day</i> para que as ideias e negócios possam ser avaliados - Parceria com empresas para que os empreendedores possam testar seus produtos - Divulgação e apoio para acesso à capital humano e/ou recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração 	<ul style="list-style-type: none"> - IES mantenedora: fornecimento de laboratórios para que os incubados possam realizar testes e validações de produtos - Professores e estudantes da IES mantenedora: apoio para testar soluções e melhorias em produtos - IES mantenedora: Maratona de Inovação com tema empresa social para os graduandos 	<ul style="list-style-type: none"> - BNDES: Programa de Aceleração BNDES Garagem - Bannisul: Programa de Aceleração BanriTech - Prefeitura: programa de aceleração de empresas sociais - BNDES: Programa de Aceleração BNDES Garagem - Bannisul: Programa de Aceleração BanriTech - Governo Federal: Programa Ideiaz 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Hub South Summit</i>: negócios podem ser validados no evento - Empresas parceiras: realização de testes dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - ICLEI - Governos Locais pela Sustentabilidade: programa de aceleração de empresas sociais - OSC: realização de projeto em parceria com empresa incubada para desenvolvimento de um ponto de ônibus sustentável - Sebrae e Anprotec: Programa Ideiaz
Formação de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - A própria instituição intermediária e/ou parceiros diretos se tornam clientes de referência das empresas sociais incubadas - Difusão de conhecimentos sobre precificação e comercialização dos produtos - Ambiente para projeto piloto de empreendedores - Realização de eventos como <i>Pitch Days</i> para reunir 	<ul style="list-style-type: none"> - IES mantenedora: utilização de protótipos e produtos, se tornando uma referência para outros clientes - IES parceiras: programa para aceleração internacional - Go.GlobalX 	<ul style="list-style-type: none"> - Prefeitura: programa de aceleração de empresas sociais - Prefeitura: programa para aceleração internacional - Go.GlobalX - Prefeitura: mudança de legislação que pode gerar oportunidades para empresas sociais - BNDES: Programa de Aceleração BNDES Garagem 	<ul style="list-style-type: none"> - Aceleradora Grow+: promove a geração de negócios e parcerias - <i>Hub South Summit</i>: evento que promove geração de negócios e parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> - ICLEI - Governos Locais pela Sustentabilidade: programa de aceleração de empresas sociais - Sebrae: programa para aceleração internacional - Go.GlobalX

Mobilização de recursos	incubados, empresas e investidores	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestrutura: salas, equipamentos, laboratórios e tecnologia para incubação virtual - Capital humano: equipe interna - <i>Networking</i>: contatos oferecidos pelo parque, pela movimentação de pessoas no local, eventos, palestras e atividades em geral - Divulgação e apoio para acesso à capital humano e/ou recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração 	<ul style="list-style-type: none"> - Professores, técnicos administrativos e estudantes da IES mantenedora: capital humano e <i>networking</i> - Laboratórios da IES mantenedora: infraestrutura - IES parceiras: capital humano e <i>networking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Banrisul: Programa de Aceleração BanriTech - EMBRAPPI e Finep: recursos financeiros - Prefeitura: Programa de Aceleração - <i>networking</i> - Banrisul: recursos financeiros, capital humano e <i>networking</i> - BNDES: recursos financeiros, capital humano e <i>networking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultores, empreendedores e funcionários de empresas: capital humano - Empresa de participações e empreendimentos da IES mantenedora: recursos financeiros - Investidores: recursos financeiros - <i>Hubs</i> de inovação: <i>networking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - ICE, Instituto Helda Gerdau, Instituto humanize e OSC Somos Um: Coalizão pelo Impacto – recursos financeiros e capital humano - Fundação Gerações e Instituto Helda Gerdau: Programa DUXtec – recursos financeiros e capital humano
Legitimação	<ul style="list-style-type: none"> - Promove uma chance às empresas sociais perante os demais atores - Promove conscientização sobre a temática das empresas sociais perante diversos atores - Divulgação de editais e programas de aceleração voltados para as empresas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - IES mantenedora: desenvolvimento de eventos com o tema empresa social e participação das empresas incubadas em disciplinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Prefeitura: auxílio no mapeamento de todos os programas de fomento às empresas sociais - Banrisul: Programa de Aceleração BanriTech - BNDES: Programa de Aceleração BNDES Garagem 	<ul style="list-style-type: none"> - Mídia: divulgação das empresas incubadas e residentes 	<ul style="list-style-type: none"> - ICE, Instituto Helda Gerdau, Instituto humanize e OSC Somos Um: Coalizão pelo Impacto - Fundação gerações: Programa de Aceleração DUXtec - ICE: Palestras, programas e iniciativas para desenvolvimento do ecossistema de empresas sociais 	
Desenvolvimento externalidades positivas	N/E*					

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Nota: * Não foram encontradas evidências

Foi observado que há obstáculos no diálogo entre professores, pesquisadores e o mercado. A interação ainda não se mostra fluída e produtiva, sendo que existem desafios para os dois lados. A academia, por vezes, entende que o mercado busca se beneficiar das suas pesquisas sem atribuir o devido crédito, enquanto o mercado anseia por maior agilidade e produtividade nas pesquisas conduzidas pela academia. De qualquer forma, é importante ressaltar que a INT2 e a IES mantenedora se tornaram clientes de dois empreendedores entrevistados, permitindo assim que os negócios fossem alavancados, além de se tornarem uma referência para futuros clientes.

A mobilização de recursos foi uma função bastante mencionada nas entrevistas, sendo encontrados: a) capital humano com mentorias de professores, consultores e profissionais de empresas; b) infraestrutura da INT2 com salas, laboratórios, equipamentos, além de outros laboratórios da IES mantenedora; c) recursos financeiros por meio da empresa de participações e empreendimentos da IES mantenedora e editais de fomento dos bancos; d) *networking*, por meio da promoção de eventos e ações na instituição, gerando contatos com empresas, governo, academia e sociedade civil.

Já a função legitimação foi evidenciada pela aceitação dos negócios incubados perante os atores da sociedade. Por estarem ligados à INT2 e IES mantenedora, que possuem grande credibilidade local, nacional e internacional, eles percebem que conexões são geradas com maior facilidade. A INT2 chancela os negócios das empresas sociais, que ganham mais respeito dos atores com que se relacionam.

Outras iniciativas que se destacam nesta função é o desenvolvimento de editais de aceleração e promoção de eventos, seja de forma autônoma ou em parceria. Foram encontradas as seguintes ações: Programa de Aceleração BanriTech (Banrisul), Programa de Aceleração BNDES Garagem (BNDES), Programa de Aceleração Prefeitura/ICLEI, Programa de Aceleração DUXtec (OSCs), Evento *South Summit*, Evento Maratona da Inovação (IES mantenedora). Ressalta-se que em todas estas ações constam requisitos relacionados às empresas sociais. Assim, estes negócios encontram oportunidades para promoção de seus produtos/serviços, conquistando espaços especialmente desenvolvidos para eles.

Por fim, a função desenvolvimento de externalidades positivas não foi claramente encontrada na pesquisa. Contudo, ações de outros atores que estão ligados à INT2 mostraram um potencial para desenvolvimento da função, que pode oferecer inspiração à instituição.

A análise dos conteúdos levantados em relação a instituição intermediária INT2 permitiu a observação de pontos que podem ser descritos como fatores facilitadores, bem como desafios no desenvolvimento das funções para a incubação de empresas sociais. Os fatores facilitadores da INT2 foram: a) possuir um *Hub* Social focado para apoio às empresas sociais e desenvolvimento de ações dentro da instituição e com atores do ecossistema; b) participação na criação e desenvolvimento do Projeto Aliança, que une prefeitura, empresas e IES da cidade para desenvolvimento local; c) parceria junto ao Banrisul, para desenvolvimento de editais de aceleração, trabalhando como apoio técnico; d) parceria com OSCs para desenvolvimento de programa de aceleração para jovens da periferia; e) apoio a programas de aceleração do BNDES e Prefeitura/Iclei; f) parceria no grande evento internacional de inovação da região; g) trabalhos conjuntos com a IES mantenedora para disseminação da temática de empresas sociais; h) credibilidade da IES mantenedora perante os atores do ecossistema de empreendedorismo e inovação local, nacional e internacional; i) uso constante das diferentes mídias para divulgação de notícias e editais.

Já os desafios para desenvolvimento das funções voltadas à incubação de empresas sociais foram: a) cultura da instituição intermediária ainda é muito voltada para a universidade; b) dificuldade em realizar atividades para aproximação com o mercado e empresas; c) burocracia da instituição dificulta as empresas de testarem seus produtos no local; d) o Modelo C e a teoria da mudança não são utilizados como ferramentas de auxílio para o desenvolvimento das empresas sociais.

4.2.3 Instituição intermediária INT3

A instituição intermediária INT3 é um parque tecnológico está alocado em uma cidade do interior do Estado de Minas Gerais e tem como mantenedora uma IES. Possui como agentes financiadores a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (D1I3).

A IES ligada ao parque é uma das mais antigas instituições de ensino superior do Brasil, tendo quase 100 anos de fundação. Possui mais de 20 mil estudantes em seus cursos de ensinos médio e técnico, cursos de graduação e programas de pós-graduação. A instituição já esteve entre as 100 melhores IES do mundo na área das Ciências Agrárias e Florestais, de acordo com o *QS World University Rankings* (D10I3). Por outro lado, o

parque também obteve reconhecimento como finalista do Prêmio IASP *Inspiring Solutions*. A IASP é a Associação Internacional de Parques Científicos e Áreas de Inovação (D18I3).

A INT3 possui mais de 20 anos de fundação e tem como objetivo impulsionar a dinamização e diversificação da economia local, gerar riqueza, promover empregos de qualidade, renda e atrair e consolidar empreendimentos de base tecnológica (D2I3). Até o ano de 2023, a instituição graduou 59 empresas, sendo que 45 estão ativas (D4I3). Possui 97 empresas incubadas (D3I3) e 14 residentes (D6I3). No ano de 2023, as empresas associadas à instituição proporcionaram mais de 850 empregos, representando um aumento superior a 25% em comparação com o ano anterior, 2022. Destaca-se que essas oportunidades de trabalho são consideradas altamente qualificadas, uma vez que mais de 45% dos profissionais empregados possuem formação superior, dos quais 9% possuem também pós-graduação (D39I3).

As empresas incubadas e residentes na INT3 podem aproveitar os benefícios da Lei Municipal de Inovação que oferece vantagens tributárias, como isenção de taxas e redução de alíquotas. Além disso, proporciona a postergação, por um período determinado, do pagamento do Imposto Sobre Serviços (ISS) e do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) (D39I3).

Para o setor de incubação de empresas, a instituição possui uma Coordenadora que é servidora da universidade, seis bolsistas e três estagiários que são remunerados pela FAPEMIG. Para outras funções, como comunicação, a incubadora conta com colaboradores da instituição (Coordenadora G5).

A INT3 participou do **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto** em 2016, sendo uma das organizações vencedoras (D9I3). Na época, foi percebido que apesar da instituição possuir métodos para atrair, selecionar e apoiar diversas categorias de negócios, não havia abordagens específicas para as empresas sociais. Isso implicava a necessidade de conscientizar diversos públicos sobre o assunto, além de desenvolver e monitorar indicadores de impacto para garantir um fluxo significativo de propostas de empresas sociais (D13I3).

Em 2019, a instituição conquistou a **Certificação do Modelo Cerne 1** (D14I3) e incluiu o monitoramento de impacto em seu processo de gestão das empresas incubadas. Neste acompanhamento são observados sete eixos, sendo que cinco são relacionados ao Cerne: empreendedor, produto, gestão, mercado e capital. Outros dois foram acrescentados pela INT3, sendo: internacionalização e impacto (D13I3).

Assim sendo, a instituição começou a trazer em seu edital, tanto de pré-incubação como de incubação, o item de sustentabilidade e impacto social e ambiental como critérios de seleção (D15I3; D16I3). Contudo, todos os projetos solicitantes precisam ser de base tecnológica, isto é, devem desenvolver “novos produtos ou processos, com base na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e na utilização de técnicas consideradas avançadas ou pioneiras, ou que desenvolva projetos de ciência, tecnologia e inovação” (D15I2, p. 2).

Os setores atendidos pela INT3 estão relacionados à agropecuária, saúde, educação, gestão de pessoas, soluções ambientais e biotecnológicas que favorecem a preservação e a recuperação do meio ambiente (D13I3), que podem participar dos seguintes programas e eventos:

- Pré-incubação: com duração de 5 meses (D5I3);
- Incubação: com 2 anos, podendo ser reduzido ou prorrogado, dependendo da maturidade do negócio e aptidão para graduação (D3I3);
- *Open Innovation*: que promove a interação entre a IES e o setor produtivo (D7I3);
- Internacionalização: com apoio às empresas para expansão global, bem como atração de empresas estrangeiras (D8I3);
- Seminário sobre Empreendedorismo, Inovação e Desenvolvimento: evento que tem como público-alvo estudantes, professores, empreendedores, empresários e profissionais, tendo já impactado, nas suas 14 edições, mais de 15.000 pessoas (D11I3);
- Seminário Negócios de Impacto Social: evento para sensibilizar possíveis empreendedores sociais e mobilizar outros potenciais parceiros locais. Foram realizadas duas edições, uma em 2016 e outra em 2023 (D12I3; D13I3; D17I3);

Ao todo a instituição conta com ao menos doze programas diferentes. Além disso, promove eventos e outras atividades que colaboram para o desenvolvimento de suas funções, que serão descritas a seguir.

4.2.3.1 Funções desenvolvidas pela instituição INT3 e atores envolvidos

A INT3 conseguiu criar diferentes ações de forma autônoma e relacionando-se com os atores da Hélice Quádrupla, a fim de apoiar as empresas sociais.

Desenvolvimento e difusão do conhecimento

A instituição busca a sensibilização sobre o tema empresas sociais para seu público interno e externo por meio de aperfeiçoamentos. Primeiramente, participou do **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto** em 2016, que trouxe mais conhecimento sobre a temática para sua equipe interna.

Posteriormente, buscou difundir o conhecimento para estudantes, professores e profissionais externos por meio eventos como o **Seminário Negócios de Impacto**. Assim, levou palestrantes e organizações que são referência no tema empresas sociais, como a OSC Enactus, a empresa Semente Negócios, dentre outros (D13I3; D17I3). Ademais, tem realizado, desde 2009 um evento sobre empreendedorismo, desenvolvimento e inovação, que busca estimular o empreendedorismo entre os participantes e motivá-los a explorar caminhos não convencionais. Em edições passadas, o evento teve como tema as empresas sociais (D11I3).

Em 2021, a INT3 foi aprovada para fazer parte do **Programa Ideiaz**, ficando em segundo lugar entre os 20 mecanismos de aceleração e incubação aprovados (D19; D21). Para participar deste programa, é necessário que a equipe da instituição realize uma capacitação para que possa difundir os conhecimentos, inclusive sobre empresas sociais, junto aos negócios e projetos participantes (CATALISA HUB, 2021).

Embora alguns membros da equipe da INT3 tenham participado dessas capacitações, ela continua empenhada em promover treinamentos adicionais para seu pessoal, considerando que alguns indivíduos já deixaram a instituição. Porém, por conta de problemas no passado, a instituição está enfrentando dificuldades para o acesso às novas capacitações:

A gente quer muito também é voltar a fazer a capacitação com a equipe. [...] Mas como a gente teve problema com bolsistas no passado [...], [a organização] está barrando a gente agora. [...] É, eu estou até tentando conseguir uma reunião lá, mas é porque aconteceu de dois agentes se inscreverem [na capacitação] e saírem [...] aí realmente é chato mesmo. [...] Mas a gente tem aproveitado assim, o que que a gente já tem de capacitação, o que a gente já tem de formatado aqui. A gente continua se divulgando como uma incubadora de negócio de impacto, que a gente tem total capacidade de atender (Coordenadora G5).

Por outro lado, em relação à difusão de conhecimento junto aos negócios incubados, a Coordenadora G5 destaca algumas dificuldades quanto ao entendimento do que seja uma empresa social. Ainda, alguns empreendedores, especialmente aqueles que

possuem uma cultura ligada à OSC, sentem dificuldades em realizar negócios com as características híbridas. Outros, sentem que os professores ligados às empresas da instituição dificultam a comercialização de produtos, porque muitas vezes estão mais focados na produção acadêmica:

Inclusive, dessa menina mesmo que desligou agora, um dos gargalos dela foi isso, tipo assim dificuldade de cobrar mesmo por aquilo, sabe? (Coordenadora G5).

É, a gente tem um desses produtos que a gente fazia, que era um voltado para parte de zootecnia. Eu passei 10 anos sem poder vender. [...] Mas é que o professor assim "ah, beleza, vamos vender", aí depois de repente ele acorda achando que não deveria vender (Empreendedor E12).

Você [o professor] está desenvolvendo um produto que você olha para aquilo ali muito mais para produção de artigo, produção acadêmica e você não depende do dinheiro daqui, dali. Você pode esperar o tempo que for. Para mim aquilo era a única fonte de renda (Empreendedor E12).

Nota-se assim que tanto empreendedores, como colaboradores da instituição e professores universitários necessitam passar pelo processo de sensibilização quanto ao entendimento do que se trata uma empresa social.

Já em relação às ferramentas de gestão utilizadas para as empresas sociais, como o Modelo C e teoria da mudança, a Coordenadora G5 relata que a INT3 ainda não desenvolve a difusão deste conhecimento, contudo já conhece: “eu já vi aqui na capacitação, eu mesmo nunca empreguei não”.

Além dos conhecimentos sobre gestão e empreendedorismo difundidos para todos os incubados, a INT3 sensibiliza as empresas sociais sobre sua característica comercial e a importância de se mensurar os impactos gerados, demonstrando que estão colocando em prática este eixo, adicionado aos outros cinco, que constam no modelo Cerne 1 (D13I3).

Outra coisa também que a gente olha como mensurar esse impacto. Então, assim a gente faz isso com o negócio em específico [...] ele é incorporado ao nosso programa de incubação de forma geral. E a gente só dá essas observações no modelo de maturidade, a gente pontua mais e a gente tem muito interesse quando aparece. Então a gente estava com um negócio aqui que era de compostagem, ele não foi para frente [...], mas a gente fez isso com ela [empreendedora], ela mediu o quanto de resíduos sólidos que ela tirava do lixo (Coordenadora G5).

Ainda no desenvolvimento e difusão do conhecimento, os empreendedores enfatizam a importância dos treinamentos associados à administração de negócios. Isso se deve ao fato de que muitos deles têm formação em áreas técnicas, distantes da gestão

empresarial. Outro aspecto relevante é a troca de conhecimentos e experiências entre os empreendedores. Estes foram considerados pontos chaves na incubação de empresas:

Acho que assim é o básico e o essencial é [...] ter bons treinamentos nessa parte de gestão, gestão financeira, gestão de projeto, de governança, da empresa ali nascer, que tenha todas as suas áreas organizadas. Sabe? Que eu fui vendo isso com o tempo. Então, eu acho que isso é muito importante (Empreendedora E10).

A gente tinha cursos, [...] mentorias menos assim. É mais essa questão de cursos e acompanhamentos que eram feitos nesses aspectos de gestão, que eu considero que são importantes, principalmente aquele primeiro momento da empresa (Empreendedor E12).

Além de ter todo o apoio ali, [...] só por estar do lado ali de outras empresas. A informação que você tem ali de que é inovação, do que está acontecendo, ajuda muito, porque você já fica por dentro. É aquela questão do ecossistema, você entra no ecossistema de *startup*, que é um “geralção” e depois vai tudo afunilando. Você começa a achar o ecossistema do impacto socioambiental, o ecossistema da água, e tudo isso é uma entrada né? [...] Então, [a incubação] hoje ajudou ver a importância da questão de metodologia da parte de gestão, mas fez com que a gente tomasse muito, apanhasse muito, sabe, e isso acho que ajudou muito no nosso desenvolvimento de não seguir nada pronto. Então erra muito, mas eu acho que o ganho que tem é bem bacana (Empreendedor E11).

No âmbito do ecossistema de empreendedorismo e inovação, surgiram alguns atores relevantes. Primeiramente, como formador de conhecimento para a equipe interna, surgem o ICE, Anprotec e Sebrae com o Programa de Incubação e Aceleração de Impacto (ANPROTEC, 2023c) e a Anprotec, Sebrae e MDIC com o Programa Ideiaz (CATALISA HUB, 2021). Ademais, alguns destes atores também contribuíram para a formação dos empreendedores, como o Sebrae, que ofertou cursos e treinamentos em parceria com a INT3, conforme descrito pela Empreendedora E10:

Aí eu lembro que quando eu fiz um treinamento com a mulher do Sebrae, aí tinha uma parte na apostila de precificação de serviço. Aí eu fui, cheguei em casa, peguei fiz uma planilha, botei aquele trem tudo. Aí tinha uma mentoria, fui lá, botei a mulher na parede ela falou: “nossa, mas você tá precisando disso mesmo”. Falei: “estou sim, estou mesmo”. E aí assim porque na hora lá do treinamento era só de produto, produto, produto, produto, produto. Falei não é assim, não tem [...] quase ninguém que está vendendo produto, ou às vezes vende, mas tem uma tecnologia por trás. Né? E depois essa parte das vendas também, sabe? Foram assim grandes gargalos para [a empresa]. [...] Aí depois tinha um cara que trabalhava no parque, [...] ele também me deu umas uns nortes assim, melhorou um pouco. Aí depois eu até conversei com o professor também da contabilidade e ele também me deu mais umas dicas assim, sabe? (Empreendedora E10)

Neste contexto, fica evidente como um trabalho de diversos atores auxiliou a Empreendedora E10 em um dos seus principais gargalos, que é a precificação e venda de

seus serviços. Um treinamento do Sebrae, um colaborador da INT3 e um professor da universidade desempenharam papéis essenciais ao proporcionar à empreendedora os conhecimentos necessários para o aprimoramento de seu negócio. Percebe-se que devido às suas complexidades, diferentes tipos de negócios demandam diferentes competências.

Já o ator **governo** emergiu por meio da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDE) de Minas Gerais, que realiza o Programa Seed MG. São promovidas palestras, mentorias e visitas a instituições, auxiliando assim na difusão de conhecimento (SEED, 2023a). Este programa funciona como um agente de fomento do ecossistema de empreendedorismo e inovação, tendo a aceleração como principal atividade (SEED, 2023b). O Programa também desenvolveu uma nova edição chamada Seed Gov, tendo como objetivo promover o crescimento do empreendedorismo tecnológico em Minas Gerais, atendendo às necessidades do setor público e tornando-o mais eficiente, inovador e desburocratizado (SEED, 2023c).

A INT3 promove ações em parceria com o Seed MG, oferecendo palestras e oportunidade para trocas de experiências e *networking*. Diferente do governo estadual, não foram encontradas iniciativas do governo federal ou municipal que incentivaram esta função.

As organizações **sociedade civil** surgiram como atores relevantes por conta do relacionamento com a INT3. Os empreendedores relatam experiência positiva com profissionais da Fundação Arthur Bernardes (Funarbe), que é voltada ao desenvolvimento de projetos de ciência, tecnologia e inovação (FUNARBE, 2023); e da Fundação Biominas, criada por nove empresas para estimular negócios de biotecnologia em Minas Gerais (BIOMINAS BRASIL, 2023). Os empreendedores relatam os aprendizados vividos por auxílio dessas Fundações:

A gente teve uma [mentoria] também com o professor [...] da Funarbe [...] ele teve empresas, também teve negócios pessoais. Mas aquela questão de gestão da qualidade de começar a organizar. Não todos os setores, por mais que sua empresa seja pequena, é o financeiro, é o marketing, o comercial, é o jurídico, é a direção. Então aí disso saíram vários projetos [...] que aí a gente fez essa mentoria com ele e começou a chamar atenção, tipo assim, ter as suas planilhas financeiras todas organizadas. Se chegar alguém aqui, sei lá um investidor [...] se você quisesse vender sua empresa, você vai ter o histórico dela (Empreendedora E10).

Então, eu peguei uma equipe multidisciplinar, com pessoas ali que eu já estava estudando, pesquisadores, e a gente buscou o Biominas Brasil, que é uma iniciativa. Lá eles têm o BioStartup Lab, que é onde a gente começou a entender um pouquinho o que que era uma *startup*, e dentro disso a gente então começou a entender o processo, que tinha que ser um pouco mais escalável.

Como fazer, desenvolver tecnologia com um grupo muito enxuto de pessoas e ali a gente foi entendendo (Empreendedor E11).

Os aprendizados realizados por mentorias e capacitações com profissionais da Funarbe e Biominas, agregaram conhecimentos necessários para o desenvolvimento dos negócios, especialmente relacionados à gestão dos empreendimentos.

Em seguida, o ator **academia** revela-se atuante, tendo em vista que a instituição está ligada a uma universidade. Desta forma, a INT3 trabalha com a sensibilização sobre o tema empreendedorismo e inovação, de forma geral e relacionado ao impacto social e ambiental junto aos estudantes e professores da IES (D12I3).

Por outro lado, a instituição conta com professores mentores que oferecem apoio a diferentes necessidades dos empreendedores, como por exemplo, dúvidas sobre contabilidade e marketing (Empreendedora E10). Além disso, foram realizados projetos com professores e estudantes, além de cursos, para ampliar os conhecimentos dos empreendedores:

Teve até um projeto de PIBID [...] com esse professor [...] foi muito bacana assim. A gente fez até um projeto, finalizou agora em setembro e foi para construir uma curva de valor, tipo assim como a [empresa] se diferencia dos concorrentes. Com base naquele livro, né, do Oceano Azul (Empreendedora E10).

Mas eu acho que a gente tinha muito participação de eventos e os cursos da universidade, da incubadora (Empreendedor E12).

Além disso, Coordenadora G5 destaca que a instituição possui uma rede de mentores ligados ao mercado: “Quando a gente identifica uma expertise de uma pessoa, se ela for de empresa, a gente convida pra participar do banco de mentor e é um trabalho voluntário”. E as próprias empresas incubadas e residentes relatam trocas de conhecimento entre elas.

Em resumo, percebeu-se que na função desenvolvimento e difusão do conhecimento, a instituição possui eventos específicos votados para sensibilização quanto às empresas sociais. Ademais, a INT3 participa de programas sobre o tema junto a outros atores do ecossistema.

Influência na trajetória de pesquisa

A influência na trajetória da pesquisa se manifestou de formas distintas na INT3. Primeiramente, a **universidade** vinculada à instituição possui cursos que geram pesquisas e projetos e podem, posteriormente, se transformar em negócios, que são levados à incubadora.

São essas turmas que às vezes professores marcam, vem aqui visitar e [fazemos a] prospecção já. É mais assim "ah, a pessoa tem uma ideia e quer vir aqui contar pra gente", a gente deixa ela contar a ideia dela, que estágio que está, aí a gente direciona mais ou menos ali pra algum programa que a gente já tem.

Um exemplo bastante exemplar foi a criação de uma empresa de “produtos biológicos que substituem o uso de agrotóxicos químicos” (D45I3). Ela surgiu da pesquisa de um professor do Departamento de Fitopatologia, sendo incubada pela instituição. A empresa conseguiu apoio do Sebrae, FAPEMIG e BNDES e registrou seu produto no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento por meio de um trabalho conjunto com a universidade (D45I3).

Além da academia, o **governo** também pode ser um vetor de incentivo às pesquisas. A cidade possui dois Arranjos Produtivos Locais (APLs) relevantes, de Biotecnologia e de Tecnologia da Informação (D2I3). Em 2022, a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia promoveu um encontro com empresas ligadas à universidade e à INT3 para estabelecer ações necessárias quanto ao desenvolvimento e amadurecimento do Ecossistema de Inovação da cidade. Ali, ficou definido que a Associação Comercial e a Câmara dos Diretores Lojistas fariam a coordenação do APL de TI e a INT3 seria responsável pelo APL Biotecnologia (D24I3).

Em julho de 2023, o APL de Biotecnologia foi certificado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Governo de Minas Gerais (D22I3). Com as concentrações de empresas realizadas pelo APL é possível que sejam estabelecidos relacionamentos para desenvolvimento da produção, interação, cooperação e aprendizagem, tanto entre si quanto com outros atores locais. Assim, as empresas agregam forças, expertise e habilidades, além de ampliar as oportunidades de negócios. A cooperação também favorece a inovação e a indução de políticas de fomento e incentivo para o setor (D23I3). Por conta desta organização, muitos negócios podem ser incentivados a se desenvolver.

Conforme demonstrado, a **sociedade civil**, por meio das associações de classe, emerge como um ator que pode beneficiar essa função. O Empreendedor E12 descreveu esse papel, pois foi presidente da Associação de Empresas de Base Tecnológica e com isto percebeu um movimento para trabalhar junto ao governo local e estadual. Além disso, em colaboração com outros atores, participou do desenvolvimento da Lei de Inovação Municipal:

Porque a gente fazia parte da APL, eu fui Presidente da Associação de Empresa de Base Tecnológica lá em 2009, então fiquei como presidente uns cinco anos dessa associação. [...] Então, eu acho que a gente fazia isso de forma conjunta, sabe? Aqui [...] a gente teve uma particularidade, da gente ter uma organização dos empreendedores. [...] Mais ou menos que na mesma época que eu estava na incubadora e no parque. Então eu participava enquanto associação, enquanto a APL, desses mesmos movimentos. Entendeu? Então, de fazer reunião com Governo do Estado, de estar à frente quando a gente criou a Lei de Inovação do Município. E aí eu fui o primeiro Presidente do Conselho Municipal de Inovação Tecnológica aqui dentro (Empreendedor E12).

Para o desenvolvimento da Lei de Inovação do Município, foi formado um conselho que envolveu representantes da prefeitura, duas universidades, a INT3, Empresários instalados na INT3, Associação Comercial e Câmara de Diretores Lojistas (D25I3). Com esta lei, as Empresas de Base Tecnológica e Instituição Científica e Tecnológica instaladas ou que venham a se instalar no município, em especial na INT3, contam com estímulos e benefícios mediante incentivos físicos, tributários e financeiros. Além disso, a INT3 também recebe um percentual do orçamento anual do município (D26I3). Neste contexto das APLs e Lei de Inovação, foram notadas as participações dos atores **governo local e estadual, sociedade civil, academia e INT3**. Contudo, em nenhuma destas ações foram encontradas evidências de fomento específico às empresas sociais. De qualquer forma, tanto a APL quanto a Lei de inovação pode beneficiar também este tipo de negócio.

Outro ponto para desenvolvimento dessa função são as possibilidades de financiamentos oferecidas pelo **Governo de Minas Gerais**, por meio da FAPEMIG. Estes recursos auxiliam no desenvolvimento de projetos e a instituição recebe representantes do governo estadual para diálogo com empreendedores e pesquisadores. São diversos os editais para apoiar diferentes setores, influenciando assim nas pesquisas desenvolvidas. Os editais para Educação Básica e Economia Verde são exemplos mais específicos que promovem a geração de empresas sociais (D28I3).

A chamada da FAPEMIG 16/2023 de Economia Verde buscou propostas para produtos como: “bioprodutos e serviços baseados na biodiversidade mineira”;

“defensivos agrícolas ou fertilizantes dentro de uma abordagem agroecológica e de economia circular” (FEPEMIG, 2023). Já a chamada da FAPEMIG 014/2023 de Educação Básica, procura apoiar “projeto de pesquisa, intervenção e desenvolvimento de ações inovadoras cujos produtos possam ser aplicados na solução de desafios da educação básica pública mineira” (FAPEMIG, 2023b). Adicionalmente, o programa de aceleração Seed MG também surge como oportunidades para geração de negócios (SEED, 2023c). Desta forma, o governo estadual direciona editais que influenciam na criação de empresas sociais, direta ou indiretamente.

Experimentação empreendedora

Esta função encontra-se desenvolvida na INT3 em diferentes iniciativas. Primeiramente, a instituição realiza ações para fomentar o empreendedorismo social com eventos e integração com outros atores para realização de testes e experimentações.

No Seminário de Empreendedorismo, Inovação e Desenvolvimento, realizado em 2020, a instituição promoveu o Concurso de Ideias com a temática "Negócios de Impacto". Neste programa, realizado *online*, foram oferecidas capacitações sobre diversos temas e uma premiação ao final para a melhor ideia (D29I3).

Além disso, a instituição trabalha junto a seus incubados para desenvolverem novos produtos, projetos e testarem novas ideias, inclusive em parceria com a **academia**. O Empreendedor E12 relata esta facilidade de desenvolvimento conjunto devido à proximidade da INT3 com a IES. Eles podem acessar projetos de diversos departamentos e desenvolver produtos específicos. Outro benefício é a facilitação do uso de laboratórios da instituição e da universidade, com taxas reduzidas, para realização de testes e validações de produtos:

Um outro ponto também que eu atribuo é a questão do relacionamento até para desenvolvimento de novos produtos. [...] Então, a gente teve um *software* [...] desenvolvido em parceria com o Departamento de Zootecnia, [...] com o Departamento de Educação e de Tecnologia da Informação, de Tecnologia da Ciência da Computação. Então esse é um outro ponto também que estar na incubadora propiciou, essa conexão para desenvolvimento de novos produtos (Empreendedor E12).

Então eu acho que essa proximidade, esse vínculo né, com a universidade, estar dentro [da INT3]. Lá a gente tem laboratório de uso compartilhado e a gente pode fazer também parceria com os laboratórios da universidade, como compartilhamento de estrutura, isso é muito importante (Empreendedora E10).

Mais um ponto destacado pela gestão da INT3 é a importância de as empresas incubadas conduzirem testes com diferentes atores, de acordo com as possibilidades encontradas. Embora não sem dificuldades, a instituição colabora com os empreendedores e os orienta para o desenvolvimento do MVP, testes em maior escala, pesquisa junto a clientes, delimitação de mercado, dentre outros aspectos:

Então, a [...] empresa [...] trabalha com resíduos. Ela retira amônia de resíduos de cama de frango, está testando em suíno e está testando o resíduo industrial. Mas eles testaram já em laboratório o MVP, já foi aprovado e a dificuldade deles agora é testar em uma escala maior, por falta de recurso. Mas aí recentemente conseguiram participar de um projeto da [universidade], captaram esse recurso e agora em dezembro estão implantando esse experimento para ser testado na escala maior (Coordenadora G5).

Ainda a gente tinha muito ex-colegas da universidade que trabalhavam nas empresas de fertilizantes sabe, aí você manda sei lá um questionário para responder [...]. Então eu tinha que ir atrás daquele público [...]. Aí sei lá, eu precisava falar com a pessoa que era responsável pela parte de pesquisa. [...] Não é todo mundo que responde não. [...] Então às vezes você não sabe muito bem o que está fazendo. Mas o parque dá o suporte sim para você "ah, você vai montar o questionário, você tem que fazer, você tem que buscar o público-alvo, tem que delimitar" (Empreendedora E10).

Enquanto estiver só aqui dentro [do parque] a gente está brincando aqui. Então o processo nosso, desde o começo a gente tentava fazer contato com possíveis clientes. No contexto da educação, conversar com escolas, com professores, com coordenadores pedagógicos. E no contexto das prefeituras, a gente foi feliz, que logo que a gente começou a trabalhar para assistência social e vendeu aqui para [a cidade], eles convidaram a gente para participar de um encontro de gestores municipais de assistência social. Então a gente começou a validação por ali. E na educação também ia nessa linha de tentar conversar com os gestores. Mas eu falo que são contextos diferentes, eu acho que a gente fez muito mais validação na assistência social do que foi feita na educação. E aí eu diria que inclusive eu atribuo isso o fato de um ter acabado e o outro ter continuado (Empreendedor E12).

Esta etapa revela-se **crucial** para os empreendedores, como destacado pelo Empreendedor E12, pois é na experimentação empreendedora que eles podem verificar a viabilidade do negócio, se ele de fato resolve um problema real. O Empreendedor E12 relata: “eu acho que isso é o que faz diferença entre aquelas que estão tendo sucesso ou não estão tendo sucesso, sabe? É resolver problemas reais e que as pessoas estão dispostas a gastar dinheiro com eles”.

Durante sua incubação a instituição, a empresa operava com dois empreendimentos distintos: um focado na área da educação e outro na gestão da assistência social para prefeituras. O empreendedor compartilha que por ter conseguido realizar uma validação mais profunda na área de assistência social, este eixo de seu

negócio acabou avançando e outro não. Hoje, sua empresa está focada somente no desenvolvimento do *software* para Prontuário Eletrônico do Sistema Único de Assistência Social.

Outros exemplos ratificaram este comentário do Empreendedor E12. A Coordenadora G5 e a Agente de Pré-Incubação G7 destacaram que algumas empresas sociais não conseguiram focar no mercado de maneira significativa. Talvez por direcionarem sua atenção principalmente para aspectos sociais e/ou ambientais, negligenciaram a realização de pesquisas de mercado, testes e validação de produtos. Com isso, acabaram tendo dificuldades em prosseguir com os negócios:

A gente incentivou muito ela [empreendedora do negócio de compostagem] a fazer pesquisa de mercado e ir realmente para nichos de pessoas que talvez teriam um pouco mais dessa consciência ambiental. Mas igual eu disse, chegou um ponto que ficou insustentável [a continuidade do negócio] (Coordenadora G5).

Eles [empreendedores da plataforma de educação] queriam fazer uma coisa social e aí quando a gente puxava para o lado de produto, aí eles já tinham um pouquinho mais de dificuldade (Coordenadora G5).

Bom, eu acho que eles tiveram dificuldade de validar, principalmente entender o que que o público deles precisava. Acho que pecou um pouquinho ali na validação, de conversar com cliente, entender melhor o mercado e aí isso fez com que eles não tivessem uma boa base para ir para frente. Então faltou um pouco esse olhar de mercado, sabe? (Agente de Pré-Incubação G7).

Outra possibilidade da INT3 realizar a função experimentação empreendedora é trabalhando em parceria com o **governo** estadual, ao divulgar e estimular a participação de empresas sociais no programas de aceleração Seed MG. Ao participar deste processo, o empreendedor tem a oportunidade de aprimorar e validar sua solução para atender a um problema real da administração pública (SEED, 2023c). Além disso, a INT3 também é uma das instituições intermediárias credenciadas e qualificadas para atendimento a empreendedores selecionados no Programa Ideiaz, que promove a criação de projetos inovadores de impacto socioambiental (D19I3).

Com os exemplos e as evidências encontradas, foi notado que a INT3 promove a experimentação empreendedora, especialmente se relacionando com a IES mantenedora e governo.

Formação de mercado

A ênfase na formação de mercado é notável nas declarações dos entrevistados. A instituição implementou e tem aperfeiçoado atividades e iniciativas que contribuem para essa função de forma positiva, no entanto, os empreendedores também apontaram áreas que precisam ser aprimoradas.

Foi observado que alguns tipos de produtos oferecidos pelas empresas sociais podem sofrer dificuldades adicionais para a formação de mercado. A Coordenadora G5 reflete sobre este assunto ao descrever o caso de uma empresa de compostagem que estava incubada, mas que não conseguiu dar continuidade às suas atividades. Com dificuldades semelhantes, o Empreendedor E12 também relata não conseguir encontrar um público que estava interessado em pagar pelos seus produtos:

Mas eu vejo que um pouco dessa dificuldade de acesso a mercado foi porque o negócio dela também era diferente [compostagem]. [...] Então, às vezes é uma falta de uma cultura ainda, às vezes a pessoa tem que pagar para recolher o lixo dela ali. Aí acho que para nossa cidade foi um pouco demais. [...] Então, eu atribuo um pouco a isso também [...]. Você faz um Instagram, aí faz uma enquete, lá todo mundo vota, todo mundo acha lindo, mas na hora de pagar mesmo poucas pessoas querem pagar (Coordenadora G5).

E eu acho que por muito tempo principalmente no contexto da educação, a gente poderia resolver um problema, mas não necessariamente as pessoas estavam dispostas a pagar por ele. Eu acho que esse é o que faz diferença entre aquelas que estão tendo sucesso ou não estão tendo sucesso, sabe? É resolver problemas reais e que as pessoas estão dispostas a gastar dinheiro com eles. Então [...] a gente pode conseguir algum tipo de visibilidade pelas questões de impacto? Sim. Mas nem sempre se reverte em dinheiro (Empreendedor E12).

Estes exemplos ilustram que determinados tipos de produtos podem não ser totalmente apreciados pelo mercado, seja devido à falta de prioridade por parte dos consumidores, às características culturais do ambiente, aos custos envolvidos, à renda dos clientes ou à falta de identificação do nicho ideal para o negócio. Independentemente disso, fica evidente que, mesmo quando o impacto social e ambiental é positivo, é crucial identificar os clientes que tenham interesse nas soluções apresentadas.

Por outro lado, alguns empreendedores relatam que, devido à diferenciação e valor agregado de seus produtos, seus preços são altos, resultando em vendas mais demoradas e complexas. Isso exige que os empreendedores possuam diferentes competências para lidar com tais desafios. Assim, as empresas sociais buscaram aprimorar seus processos de vendas, contando com o apoio da instituição e de outros atores. A Empreendedora E10

relata que, além do auxílio do Sebrae, também conseguiu uma consultoria para estruturar seu processo de vendas. Já o Empreendedor E11 buscou nos programas de aceleração e inovação aberta a possibilidade de aproximação com grandes clientes:

Mas como ela [consultora] firmou essa parceria com o parque, ela meio que assumiu esse suporte com a gente até o final do ano. [...] [Estamos] construindo um processo de venda mesmo, desde como entrar em contato com cliente, ter textos prontos, utilização de CRM, como conduzir o processo. [...] E de repente assim quando você começa a ter um processo estruturado aí [...] você vai perdendo o medo [...]. Então é muito bom [...] esses treinamentos voltados para serviços mais complexos [...]. Assim é um gargalo (Empreendedora E10).

As empresas que a gente trabalha são as maiores do mundo dentro do seu setor, e como que a gente faz? É nessa relação, é porque hoje a [empresa] trabalha com vendas complexas. [...] A venda complexa ela demora ali um ano com uma empresa brasileira, um ano, seis meses para você concretizar ou não. Então você está gastando dinheiro, e quando você pensa numa grande empresa ali, o tomador de decisão é um cara específico, não é qualquer engenheiro, não é qualquer analista que fecha, é o diretor, é o gerente que vai tomar a primeira decisão. E chegar nessa pessoa é muito difícil. Então, foi o ponto que a gente viu é você estar dentro de programas de inovação, ou programas de inovação aberta. Você consegue chegar perto daquele cara, e aí na hora que você conversa com ele, é onde acontece (Empreendedor E11).

Como ressaltado pelo Empreendedor E11, ele está continuamente em busca de programas de aceleração, iniciativas de inovação aberta e editais, com o objetivo de se aproximar de potenciais clientes. Como sua solução atende grandes empresas, ele viu nestas oportunidades a porta de entrada para levar seus produtos para este público. Assim, o empreendedor participou de inúmeros programas como: Programa Aceleradora de Impacto Reckitt com Yunus Negócios Sociais; Lab Habitação da Gerdau, Artemisia, Votorantim Cimentos, Vedacit e Leo Social; Seed Gov MG; Quintessa Aceleradora de Impacto; Mining Hub. Ressalta-se que estes programas apresentados são realizados por *hubs* de inovação, empresas e governo, mas apenas um deles possui relacionamento com a INT3, que é o Seed Gov MG, do **governo estadual**. Este programa abre oportunidades para que a empresa receba recursos de subvenção econômica e disponibilize a um órgão de governo, como contrapartida, uma solução desenvolvida no processo de aceleração (SEED, 2022).

Já a **academia** emergiu na pesquisa como um ator que provoca dilemas para os empreendedores. Ela oferece oportunidades para criação de produtos, bem como apoio no registro de marcas e patentes, mas gera entraves no momento de comercializá-los no mercado. O Empreendedor E12 desenvolveu produtos com professores, mas a burocracia com os docentes e a universidade tratava a negociação do produto. Ainda, na visão dele,

a instituição dá um maior enfoque ao relacionamento com a academia do que com o mercado. Isto é compreensível, tendo em vista que a universidade é uma das mantenedoras da INT3. No entanto, o empreendedor sente a falta de um apoio da INT3 para a aproximação com possíveis clientes.

Toda vez tinha um uma trava. "Ah, é um projeto da Universidade para receber tem que passar pela Universidade" ou e aí tudo [...] você tem que distribuir "um pedaço vai pra o departamento, um pedaço vai para o centro, um pedaço vai para os autores, um pedaço fica na empresa e tem que passar por uma Fundação de Apoio". É muito burocrático a dinâmica (Empreendedor E12).

Eu acho que a universidade ela tem muita autoridade e renome para poder aproximar as empresas do mercado. Eu acho que a incubadora, ainda ela tem uma preocupação maior em aproximar as empresas da própria universidade do que aproximar ela do mercado consumidor. Eu acho que esse é o ponto assim. Por mais que a gente escute com frequência que "inovação é o produto no mercado", a incubadora no fundo ela fala assim: "eu te dou a estrutura, eu te dou o conhecimento via universidade e você é responsável por vender". Eu acho que esse é um ponto chave. Sem entender que primeiro de tudo a empresa tem que vender, [...]. [Porque] cara, e como é que eu válido o produto? Eu tenho que validar no mercado também. E às vezes não ajuda nisso. Porque tipo assim olha, eu sou da incubadora, eu sou do parque tecnológico. [...] Eu tenho uma empresa aqui que trabalha para assistência social que está precisando de conversar com o prefeito, com uma secretaria, olha o peso que uma universidade teria em relação a mim a 6, 5, 6 anos atrás (Empreendedor E12).

Apesar das dificuldades elencadas, o empreendedor frisa que a instituição pode ter amadurecido em suas atividades, tendo em vista que sua empresa saiu da INT3 em 2017: "Assim, eu sei que está tendo o processo de evolução, viu? [...] a incubadora, ela tem evoluído muito, só para deixar claro" (Empreendedor E12).

Como exemplos, existem iniciativas da instituição que estão ampliando a formação de mercado, tanto o nacional como o internacional, ao buscar aproximação com empresas e organizações governamentais. São destacadas as diferentes ações no site da INT3:

- Programa de Aceleração tipo "*market pull*", isto é, voltado para atender demandas latentes do mercado por meio de desafios (*hackathon*). Dessa forma, busca-se fornecer ao mercado soluções que atendam às necessidades previamente identificadas. A primeira edição foi realizada em 2019. O programa é gratuito e é voltado especialmente para soluções em agronegócio, alimentação e bioeconomia (D31I3; D32I3).
- *Workshop* Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). Apresentações e Rodada de Negócio em 2020 (D30I3).

- Rodada de negócios para jovens empresários e empreendedores em parceria com o Sebrae e a Casa do Empresário da cidade, no ano de 2021 (D33I3).
- Programa de inovação aberta do setor florestal contando com a participação de 20 dos principais *players* do mercado brasileiro (D34I3);
- Programas de aceleração em parcerias com outras universidades e órgãos governamentais para desenvolvimento de soluções para o setor cafeeiro e de laticínio;
- Aceleração cruzada, que proporciona às *startups* e empreendimentos inovadores a oportunidade de ampliar a presença global, estabelecer parcerias estratégicas e impulsionar o crescimento em âmbito internacional (D35I3). A instituição já realizou ações específicas com África do Sul, Coréia do Sul, China, União Europeia e atualmente conta com o programa de aceleração Brasilesia com uma universidade polonesa (D37I3);
- Encontro para interação internacional. Foram mais de 80 encontros com 48 empresas do continente europeu, 36 na América Latina e 3 nos Estados Unidos (D39I3).

Quanto à abertura para o mercado internacional, alguns empreendedores descrevem suas experiências, demonstrando que estar ligado a uma instituição intermediária se torna um diferencial: “em nossos contatos internacionais, ser uma empresa incubada na [INT3] sempre foi importante para os clientes” (Empreendedora E10, D36I3). A Empreendedora E10 ainda relata benefícios importantes, mesmo agora já graduada, como residente da instituição:

A gente tem a estrutura do parque, eu acho que estar ligado ao parque nos dá uma visibilidade importante, significativa, a gente teve esses clientes da Europa e o pessoal vinha aqui e sempre vieram, gostavam de visitar a universidade, gostavam de conhecer os laboratórios. [...] A gente também teve uns clientes da Austrália e eles vieram também várias vezes [...] A gente foi aprovado para um programa de internacionalização. Deve começar acho que agora em dezembro [de 2023] com o pessoal da Polônia. [...] eu falei acho que é uma coisa que a gente aprende, [...] parece que vai ter muita gente importante, falei: “não, a gente tem que ver aí assim” (Empreendedora E10).

Ademais, a instituição também realiza viagens internacionais. Em 2021, por exemplo, em parceria com a Embaixada do Brasil em Seul foi realizado um edital para seleção de três empresas do agronegócio para participação na NextRise, feira global de *startups* que acontece na Coréia do Sul (D38I3).

Assim, percebe-se que a instituição tem evoluído em seus programas relacionados à formação de mercado para as empresas incubadas e residentes.

Mobilização de recursos

A mobilização de recursos foi a função com inúmeros exemplos citados pelos entrevistados. Em relação ao capital humano, infraestrutura, recursos financeiros e *networking*, diferentes foram as soluções encontradas pela instituição e seus parceiros para desenvolvimento desta função.

Primeiramente, a instituição conta com o **capital humano** de sua equipe, formado por servidores públicos e profissionais contratados por meio de bolsas. Apesar de elogios em relação a prestação de serviços da INT3, a Empreendedora E10 destaca que a equipe sofre com a rotatividade dos bolsistas. A Coordenadora G5 também relatou a movimentação de pessoas e que os novos integrantes precisam realizar cursos de capacitação sobre empresas sociais. Por essa razão, a instituição pode perder conhecimento e competências adquiridos pelos profissionais.

Outro ponto relatado refere-se ao número de programas que ficam sob responsabilidade do mesmo profissional, podendo gerar prejuízos para bom andamento das atividades:

Mas eu acho assim que a gente tem dificuldade primeiro da rotatividade de pessoas. Porque [...] tem muitos bolsistas então às vezes você começa um processo e de repente a pessoa sai. Então eu acho que às vezes também eles rodam muitos programas. Então [...] uma pessoa ela é responsável por [...] mais de um programa. Eu acho que esse fio às vezes fica um pouco solto (Empreendedora E10).

O capital humano da IES mantenedora também foi mencionado. A INT3 opera em parceria com a universidade e por isto existe uma troca constante entre as empresas alocadas na instituição e a IES, por meio de professores, técnicos administrativos e estudantes. Adicionalmente, essa proximidade oferece às empresas sociais oportunidades facilitadas para contratação de colaboradores e estagiários, além da participação de professores e estudantes em projetos que auxiliam os empreendedores.

Além disso, a INT3 conta com mentores externos, bem como contato com profissionais de outras organizações como Sebrae (Coordenadora G5; Empreendedora E10). Desta forma, foram realizados projetos conjuntos e aprendizados que auxiliaram os empreendedores em seus negócios. Ainda, é descrito como a troca de informações com outras empresas da INT3 auxilia no processo de inovação.

A questão da gente estar vinculado a universidade, acho que de certa forma facilitou, por exemplo, contratar estagiário, porque a gente estava vinculada a

incubadora que era da própria universidade. Então [...] essa questão de prover recursos humanos era joia (Empreendedor E12).

Lá tem mão de obra qualificada, está do lado de uma universidade. Tem área para desenvolver um processo tecnológico, e além de ter todo o apoio ali. Quando você está [...] do lado ali de outras empresas, informação que você tem ali de que que é inovação, do que está acontecendo, ajuda muito (Empreendedor E11).

A gente teve também um suporte com um professor da [IES] também que ele trabalha com marketing no agronegócio. E aí ele tinha um projeto para desenvolver um plano de marketing para as empresas e com os estudantes, aí a gente também participou (Empreendedora E10).

Eu já passei isso para o pessoal das empresas júnior, já contratei muita gente assim (Empreendedora E10).

Eu fiz um treinamento com a mulher do Sebrae, aí tinha uma parte na apostila de precificação de serviço (Empreendedora E10).

Em outro aspecto da função, a **infraestrutura** demonstra-se bastante desenvolvida. A INT3 conta com laboratórios de Físico-Química, Microbiologia e Biologia Molecular, além de um laboratório *maker* com impressora 3D, máquinas de corte e gravação a laser e fresadoras de grande formato (D39I3). Assim, é possível desenvolver tanto análises como prototipagem. Estes laboratórios são usados de forma gratuita ou com taxas de baixo custo para as empresas ligadas à instituição:

O laboratório é de físico-química, como o uso já é maior, ele é caro de manter e tal. Hoje as empresas pagam uma taxa, mas bem, bem baratinha assim, bem de ajuda de custo mesmo. E o *Maker*, por enquanto não, por enquanto é aberto, a empresa ela pode usar sem nenhum custo (Coordenadora G5).

Os entrevistados demonstram satisfação com o amplo acesso que possuem à infraestrutura oferecida pela INT3 e pela IES mantenedora. Adicionalmente, até mesmo os empreendedores podem colaborar neste sentido. Um dos entrevistados recebeu recursos de um edital para montar um laboratório e ele instalou na instituição, gerando benefícios para outras empresas:

A gente montou um laboratório dentro do parque tecnológico. [...] Você consegue deixar essa estrutura para o próprio parque tecnológico, para outras empresas utilizarem. Então você consegue utilizar lá, fazer esse investimento e depois você repassa ou passa a utilizar como empresa residente (Empreendedor E11).

Então eu acho que essa proximidade, esse vínculo, com a universidade, estar dentro da [INT3], lá a gente tem laboratório de uso compartilhado e a gente pode fazer também parceria com os laboratórios da [universidade], como compartilhamento de estrutura, isso é muito importante (Empreendedora 10).

Então na incubadora toda a parte de estrutura física e infraestrutura era provida pela incubadora. Então toda questão de espaço, internet, infraestrutura mesmo a incubadora sempre proveu, então muito bom isso aí (Empreendedor E12).

Quanto aos **recursos financeiros**, a instituição tem um importante papel em articular os recursos vindos do município pela Lei de Inovação, além de recursos do governo estadual e organizações como **Sebrae e associações locais**. Isto é transformado em apoio às empresas da INT3, conforme destacado pelo Empreendedor E12:

Eu acho que a incubadora sempre fez seu papel assim enquanto se mostrar. [...] Querendo ou não, direto ou indiretamente o Governo do Estado olhava para cá, a própria incubadora captava recurso para poder apoiar as empresas associadas, com cursos, com formações, com participação de eventos, comissões. Então era incubadora que se associava junto ao Sebrae que também tinha recurso e aí a gente conseguia fazer ação junto. Ah, em determinado momento a associação de empresas [da cidade] começou a captar recurso também para poder fazer as ações para as empresas associadas. Então eu acho que sim, teve movimento tanto a nível de Governo do Estado pela proximidade, por exemplo, com a FAPEMIG [...]. Então tinha essa articulação sim (Empreendedor E12).

Ademais, a INT3 apoia, divulga e incentiva a participação das empresas nos editais lançados pelo **governo**, seja diretamente com o Programa Seed MG, seja por agências de fomento como FAPEMIG e FINEP, ou o Programa BNDES Garagem. A FAPEMIG, por exemplo, já lançou editais específicos voltados para a Educação Básica e Economia Verde (FAPEMIG, 2023). Além disso, desenvolveu um edital chamado “Compete Minas – Linha Tríplice Hélice”, com o objetivo aproximar a academia da iniciativa privada, financiando projetos propostos por instituição científica, tecnologia e de inovação, em parceria com empresas, *startups* ou cooperativas mineiras, que realizam o desenvolvimento de produtos e/ou processos inovadores para o mercado nacional e que envolvam risco tecnológico associado a oportunidades de mercado (FAPEMIG, 2022). Por outro lado, é importante ressaltar que governo municipal oferece vantagens tributárias para as empresas incubadas e residentes da INT3.

A gestão da INT3, bem como os empreendedores, relata os benefícios destes recursos:

Mas aí tem esses dois APS reconhecidos pelo Estado. [...] hoje tem o Compete Minas que é um importante aqui edital, para as empresas de Minas. Então quando teve o último lançamento eles vieram aqui e divulgaram para as empresas do parque. Então [...] tem sempre [...] esse relacionamento (Coordenadora G5).

A gente até submeteu para o Compete Minas, mas a gente não foi aprovado, mas foi uma boa experiência. E agora parece que ele está para sair de novo e a gente está vendo essas [...] possibilidades (Empreendedora E10).

[No] BNDES negócios de impacto, a gente também foi finalista (Empreendedor E11).

A gente foi aprovado no Seed também, no Seed Gov. Eles aportaram um recurso agora para gente (Empreendedor E11).

Porque a incubadora de certa forma ela era um vetor, ela recebia as informações. Quando saiu o Prime, por exemplo [...] da FINEP, veio a incubadora. A incubadora conseguia pessoas para poder explicar a questão dos editais, então isso foi fundamental lá atrás (Empreendedor E12).

Embora os editais sejam essenciais e um importante incentivo ao desenvolvimento para empresas nascentes e inovadoras, seu uso contínuo pode gerar obstáculos. Existe o risco de as empresas **dependerem excessivamente desses editais**, em vez de buscar de maneira mais sistemática a comercialização de seus produtos e a sua sustentabilidade financeira. Conforme observado pelo Empreendedor E12, os financiamentos públicos passam por mudanças e em alguns momentos podem estar mais abundantes do que outros:

A gente viveu um contexto que o fato de ter agência de fomento, de certa forma provendo algum recurso, nos acomodou ou me acomodou sobre a necessidade de adiar uma venda, de trabalhar naquele modelo de deixar a solução o mais bonitinho possível. Perdi grandes oportunidades no contexto educacional, principalmente, por causa disso, de ter produto pronto e falar "ah, mas eu quero fazer mais isso". E isso acabou tendo um preço muito grande para a gente lá na frente. Então eu passei aí, diria que 10 anos pelo menos, [...] de fato passando mais aperto do que eu deveria assim, sabe? [...] Eu acho que a gente passou por um momento desse de achar que a torneira do financiamento não acabaria nunca e acabou (Empreendedor E12).

Quando o empreendedor não encontrou mais a possibilidade de recursos por meio de editais, buscou empréstimos em instituições financeiras, mas ele considera que foi um período de desafios. Tanto em termos de gestão financeira como gestão de pessoas:

A gente acabou recorrendo muito a empréstimos mesmo durante muito tempo e aí eu falo por falhas de gestão na perspectiva assim "ah, você tem recursos da agência de fomento, contrate os bolsistas". E depois como você não tem recurso pra si, pra mantê-los, eu tinha dois caminhos, ou mandar embora ou buscar outras fontes de recurso. E a única que eu poderia acessar naquele dia [...] seriam os bancos [...] para poder prover. E eu considero que esse foi um dos maiores erros que eu cometi, dos desafios no sentido de um financiamento via recurso de terceiros que comprometeu muito. Mas sempre naquele pensamento "cara não, isso aqui vai virar e a gente não vai dispensar esse pessoal". Então acho que esse foi um dos problemas que eu tive de gestão, pensando friamente, enquanto negócio, deveria ser uma decisão fácil, do tipo "não tem recurso, dispensa quem tiver de dispensar", [...] mas não era o meu estilo, não foi o meu estilo. [...] Então, eu acho que as empresas, no começo

principalmente, ela tem um desafio muito grande de conseguir sua sustentabilidade através de recurso (Empreendedor E12).

Além do governo, as **empresas** surgem como atores para investimentos nas empresas incubadas e residentes. A instituição promove edições chamadas de “*Investor Day*”, onde investidores públicos e privados relatam suas teses e as empresas apresentam *pitchs* para captação de investimento e *networking* (D40I3). A Empreendedora E10 descreve esta ação: “a incubadora promove às vezes alguns “*Investor Day*”, [...] chegam pessoas de empresas, igual esses dias tinha um cara da Suzano, investidor”.

Entretanto, o Empreendedor E12 relata que percebeu o afastamento de investidores por sua uma empresa ter o governo como cliente: “é um contexto onde [...] não existia esse termo de GovTech [...], não tinha essa categoria de trabalhar com governo. Mas quando o pessoal ouvia que a gente vendia para governo, isso afastava qualquer tipo de investimento”. Assim, existiram e ainda existem desafios para o acesso à recursos financeiros, mas a instituição tem buscado auxiliar os empreendedores neste sentido.

Além do “Investor Day” não foram notadas outras iniciativas da INT3 junto às empresas. Quando se fala em investidores específicos para as empresas sociais, o Empreendedor E12 ressalta que eles são recentes e também buscam empresas financeiramente sustentáveis:

A gente pode conseguir algum tipo de visibilidade pelas questões de impacto? Sim. Mas nem sempre se reverte em dinheiro. Eu acho que hoje a gente está tendo algumas iniciativas de financiamento, investimento para negócios de impacto, mas até isso é muito, muito recente. [...] Então sei lá, sete anos atrás a gente tinha já aceleradoras, nem diria o termo, mas investidores de impacto, esse era o nome. [...] Mas quando você ia conversar, ok o impacto desde que a empresa seja sustentável e desde que o financeiro esteja fluindo bem. [...] Então assim falava: “cara, cresce primeiro e depois a gente vê” (Empreendedor 12).

A fala do empreendedor demonstra que as empresas sociais precisam se desenvolver comercialmente, gerar uma certa estabilidade financeira para serem mais atrativas aos investidores. Mesmo para aqueles que já estejam sensibilizados com a temática sociambiental.

Por fim, o **networking** é um recurso bastante declarado nas entrevistas. Neste sentido, a instituição se manifesta como uma importante ponte de conexão entre os diferentes atores do ecossistema de inovação e empreendedorismo, que facilita aprendizados e negócios, conforme destacado pelos entrevistados:

Eu conversei com professor Pablo porque eu estou dentro da [IES], conversei com o professor Luiz [...] porque eu estou dentro [...] da empresa que faz parte da incubadora [...] sou residente. Conversei com a Amanda [consultora] que é porque ela tem uma parceria com o parque. Então, abre muitos caminhos (Empreendedora E10).

É aquela questão do ecossistema, você entra no ecossistema de *startup*, que é um “geralção” e depois vai tudo afunilando. Você começa a achar o ecossistema do impacto socioambiental, o ecossistema da água, e tudo isso é uma entrada (Empreendedor E11).

Mas o ponto alto, eu acho que a questão da rede mesmo, essa rede de empreendedores, de troca, eu acho isso muito rico. [...] A incubadora é muito isso [...]. Você tem aquele espaço onde você tem várias pessoas que estão buscando desenvolver seus negócios. [...] Pensando hoje que se a gente, por exemplo, ao invés de se estabelecer dentro da universidade, tivesse estabelecido na cidade de cara, eu acho que a gente não teria a mesma energia. Eu acho que isso é uma coisa legal desse movimento das incubadoras (Empreendedor E12).

Além disso, a INT3 desenvolve e participa de programas locais, nacionais e internacionais, buscando a conexão de suas empresas com o ecossistema de empreendedorismo e inovação. Seguem alguns exemplos:

- Escritório de ligação da IES mantenedora, que promove a interação entre a universidade e o setor produtivo, visando o estabelecimento de projetos de cooperação técnico-científica (D7I3).
- Programa municipal para fomentar os negócios, desenvolvido pelo Sebrae para unir poder público, o setor produtivo e a sociedade civil. Visa institucionalizar a supervisão e implementação das ações, garantindo sua continuidade, mesmo diante de mudanças na administração municipal (D42I3).
- Seed MG, coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais, fornece recursos financeiros, *networking* e parcerias para negócios inovadores (D43I3).
- Programa de aceleração cruzada Brasília, Brasil e Polônia, promovido pela INT3 para colaboração e o intercâmbio entre *startups* brasileiras e polonesas. As *startups* escolhidas têm a oportunidade de estabelecer conexões com especialistas, mentores e investidores, além de participar de *workshops* e eventos de *networking* (D35I3).

Outras evidências encontradas demonstram relação entre a INT3 e a **sociedade civil**, desenvolvendo eventos, programas e ações conjuntas, com atores como Sebrae (D46I3); Associação de Empresas de Base Tecnológica do município (Coordenadora G5; Empreendedor E12); Casa do Empresário do município (D33I3); Associação das

Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação de Minas Gerais (D41I3); Anprotec (D8I3); Associação Internacional de Parques Científicos e Áreas de Inovação (IASP) (D8I3); Rede europeia de centros e polos de pesquisa e inovação (ENRICH) (D8I3), Biominas (D46I3). Todos estes atores podem ser acessados para gerar conexões relevantes aos empreendedores.

Já as **empresas** se aproximam da instituição em algumas ações como o “Investor Day” ou o “Escritório de ligação”. A Empreendedora E10 já participou destes eventos. O ator **governo**, por sua vez, desenvolve programas que promovem *networking* tendo a instituição como parceira. Das ações realizadas, percebe-se que o governo estadual é bastante atuante por meio da FAPEMIG e do Seed MG, com editais específicos que geram oportunidades para as empresas sociais.

Tendo em vista os exemplos apresentados no contexto da função mobilização de recursos, percebe-se que a instituição se articula com atores da **sociedade civil, empresas, governo e academia** para realizar iniciativas que promovem o desenvolvimento das empresas sociais.

Legitimação

A legitimação foi manifestada como sendo uma importante função da instituição e que os empreendedores entendem como uma chancela para seus negócios. São relatados exemplos de como a instituição oferece visibilidade e possui autoridade e renome que favorecem as empresas sociais.

Eu acho que estar ligado ao parque nos dá uma visibilidade importante, significativa, a gente teve esses clientes da Europa e o pessoal vinha aqui e sempre vieram, gostavam de visitar a universidade, gostavam de conhecer os laboratórios (Empreendedora E10).

Eu acho que a universidade ela tem muita autoridade e renome para poder aproximar as empresas do mercado (Empreendedor E12).

Quanto à legitimação da temática de empresas sociais, a instituição está passando por um processo de aperfeiçoamento. Primeiramente, ela passou pelo Programa de Incubação e Aceleração de Impacto do ICE, Sebrae e Anprotec, que oferece reconhecimento à instituição como uma organização apoiadora e promotora desses negócios.

Ademais, são realizados alguns eventos de sensibilização e difusão de conhecimento sobre o tema, como o Seminário Negócios de Impacto Social. Contudo,

foram realizadas apenas duas edições, uma em 2016 e outra em 2023 (D12I3; D17I3). Além disso, a INT3 promove um evento anual sobre empreendedorismo, desenvolvimento e inovação, sendo que as empresas sociais já foram tema deste encontro (D11I3).

Outro passo desenvolvido pela INT3 foi incluir, em seu edital de seleção de projetos e empresas para pré-incubação e incubação, o critério de avaliação: “sustentabilidade e impacto ambiental e social” (D15I3; D16I3). Complementarmente, a INT3 monitora e mensura os impactos sociais das empresas incubadas, como forma de auxiliar no desenvolvimento dos negócios, bem como auxiliá-los a participarem de editais:

Outra coisa também que a gente olha, como mensurar esse impacto. Então assim a gente faz isso com o negócio em específico, [...] ele é incorporado ao nosso programa de incubação de forma geral e a gente só dá essas observações no modelo de maturidade. A gente pontua mais e a gente tem muito interesse quando aparece. Então assim, a gente estava com um negócio aqui que era de compostagem [...] a gente faz isso [...], ela [a empreendedora] mediu o quanto de resíduos sólidos que ela tirava do lixo. E aí, por exemplo, apareciam editais [...] tudo que aparecia dessa parte ambiental, a gente direcionava para ela (Coordenadora G5).

Desta forma, várias ações voltadas para as empresas sociais já foram institucionalizadas. No entanto, a Coordenadora G5 revela que a diretoria da instituição compreendeu que o foco da instituição estará na área de *Deep Tech*, isto é, empreendimentos resultantes da integração entre tecnologia, inovação e descobertas científicas. Essas empresas se dedicam ao desenvolvimento de produtos e serviços em diversos setores, como biotecnologia, genética, inteligência artificial, *blockchain*, química, entre outros (FIA ONLINE, 2022). Foi relatado:

Teve um entendimento da diretoria também que a gente hoje tem investido muito mais em *Deep Tech*. Então, às vezes, como a equipe ela é enxuta também, a gente não tem uma [pessoa focada para empresas sociais]. Eu queria ter colocado um profissional dedicado para negócio de impacto, mas não foi entendimento da gestão. Então o que a gente faz hoje é incorporar no que a gente já roda mesmo (Coordenadora G5).

Muitas *Deep Techs* podem ser voltadas para solucionar impactos sociais e ambientais. Contudo, pelo que revela a Coordenadora G5, este foco não será necessariamente dado pela diretoria, e tão pouco, a instituição conta com um profissional exclusivo para as empresas sociais.

Quanto à legitimação na forma de regulamentação e leis, não foram notadas intervenções voltadas especialmente para as empresas sociais, mas sim para os negócios

vinculados à instituição intermediária, com a Lei de Inovação municipal (D26I3). Já o Estado de Minas Gerais publicou a Lei nº 23.672 de 03/07/2020, estabelecendo princípios para a política estadual de investimentos e negócios de impacto. Porém, não foi desenvolvido ainda um decreto regulamentador para delimitar as condições da lei a fim de ser efetivamente aplicada (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2021).

Por outro lado, o Estado de Minas Gerais oferece recursos financeiros à projetos e empresas sociais por meio de editais que podem auxiliar esses negócios. Desta forma, o **governo** legitima a temática por meio da FAPEMIG, que lançou em 2023 editais voltados para Educação Básica e Economia Verde (FAPEMIG, 2023).

Outro ponto notado é o desenvolvimento de projetos da universidade que podem legitimar as atividades dos negócios perante outros atores, entretanto, segundo o Empreendedor E12, isto não foi realizado a contento em seu caso. Ele relata sobre um projeto de extensão chamado Casa dos Prefeitos. Vinculado à universidade, este projeto tem como uma de suas missões: “fomentar a interação entre a universidade e as prefeituras em torno de processos técnico, jurídico, burocrático e administrativo, demandados a partir do estabelecimento formal da parceria” (D44I3). Não somente o município da universidade pode ser atendido, mas também os municípios vizinhos e de outras regiões (D44I3).

Neste contexto, o Empreendedor E12, descreve que a universidade e a instituição poderiam auxiliá-lo na aproximação com atores do governo, já que ele desenvolve um *software* voltado para a assistência social dos municípios. O entrevistado se ressentido pelo pouco apoio dado para que ele fosse conhecido, apesar da IES ser uma referência no ecossistema e receber *royalties* de seus produtos:

Tinha um setor que era mais ou menos vinculado a universidade que chamava Casa dos Prefeitos e [...] até hoje tem um Instituto de Políticas Públicas. Cara, eu vendo para o governo, a universidade recebe *royalties* de todas as minhas vendas [...]. Qual que é a minha briga com a universidade? [...] Porque ela não tem essa preocupação de me ajudar a vender e esse é o ponto que a empresa mais precisa. [...] Poxa, faz rodadas de negócio. Já que você tem esse poder, usa os professores que você tem para poder atrair, já que eles são referência para atrair os seus compradores, para escutar aquele professor e ao mesmo tempo conhecer as soluções que tão dentro da incubadora. Quantas vezes eu vi isso, um bom relacionamento com a Universidade? 17 anos com a Universidade, sei lá, uma (Empreendedor E12).

Acho que é tudo modinha também. Beleza, agora está todo mundo falando de GovTech. Ai agora todo mundo quer fazer. Ai faz evento voltado pra GovTech [...]. Você pode tentar falar? [...] Desculpa. Há cinco anos atrás eu precisava era disso (Empreendedor E12).

É compreensível que a universidade tenha princípios éticos e por isto tenha dificuldades em realizar intermediações muito específicas para a comercialização de produtos desenvolvidos na instituição. De qualquer forma, o Empreendedor E12 oferece soluções, que seriam as rodadas de negócios e os eventos. É importante frisar que hoje, no site da INT3, são divulgados estes tipos de ações (D30I3; D33I3; D34I3). Assim, a INT3 pode já ter amadurecido em suas iniciativas de apoio aos empreendedores.

Pelas falas do entrevistado é possível perceber que a cultura da universidade muitas vezes influencia a instituição, gerando mais dificuldades em apoiar os processos comerciais. Assim, muitos empreendedores sociais podem encontrar barreiras, tendo em vista que alguns professores não facilitam as negociações de produtos que foram desenvolvidos em parceria. No entanto, para o empreendedor, a situação tem mudado. “Mas a parte boa sobre esse relacionamento é que eu vejo que nos últimos anos, principalmente aqui [na cidade] tem se mudado, ou melhor, tem surgido mais professores empreendedores (Empreendedor E12).

Se por um lado, para o Empreendedor E12, a INT3 e a universidade não o auxiliaram na legitimação de seu negócio, ele mesmo a buscou de forma autônoma, criando conteúdos específicos na área de assistência social governamental. Ele declara que seu site aparecia com mais relevância nos mecanismos de busca que o ministério voltado à assistência social do governo federal. Além disso, ele relata que a sua empresa é mais conhecida pela prefeitura que o curso de assistência social da universidade:

Então de [20]17 pra cá, [a gente] veio apostando principalmente na produção de conteúdo, fazendo com que se criasse uma autoridade em cima da [empresa], [somos] referência na área da assistência social (Empreendedor E12).

Então eu tive reunião [...] em Brasília, por exemplo, com um Ministério e eu estava numa mesa jantando e falaram assim: “cara, eu não consigo entender por que os conteúdos [da empresa] aparecem [...] com mais relevância do que [...] do próprio Ministério (Empreendedor E12).

Hoje eu falo com a Universidade: “olha, o tempo que eu precisei de vocês, vocês não me ajudaram, agora você vai falar que vai marcar com prefeitura?” A prefeitura vai olhar para você e falar assim, eu conheço [a empresa] e não conheço o curso da universidade. Até porque na área da assistência social o curso nasceu tem dois anos e eu tenho três que eu estou trabalhando com isso (Empreendedor E12).

Assim, percebe-se que esta função ainda está passando pelo processo de desenvolvimento. Apesar de alguns esforços da INT3, as evidências encontradas na pesquisa não revelaram atores envolvidos com a instituição para legitimação das

empresas sociais, com exceção do **governo**, que se destaca ao oferecer oportunidades para estes negócios por meio de editais de fomento.

Desenvolvimento de externalidades positivas

Na pesquisa desenvolvida junto à INT3 não foi possível encontrar evidências sobre esta função.

4.2.3.2 Quadro Síntese

Nas ações desempenhadas pela INT3, foram identificadas iniciativas desenvolvidas em seis funções. Todos os atores da Hélice Quádrupla se relacionaram com a instituição em diversas iniciativas, sendo que o governo e academia foram o que mais se destacaram.

Especialmente o **governo estadual** foi atuante e trabalhou em parceria com a instituição para impulsionar os negócios e inovação. Por meio do programa de aceleração e da Fapemig foi incentivado o desenvolvimento de projetos e empresas tanto tradicionais como sociais. Já a **academia**, representada pela universidade mantenedora da INT3, desempenha um papel ativo, envolvendo-se com a instituição em praticamente todas as funções.

A **sociedade civil** surgiu especialmente representada pelo ICE, Anprotec, Sebrae, Funarbe, Biominas e associações de classe. Por fim, o ator **empresa** foi mencionado mais de forma genérica, com menção a empresa Suzano e investidores que participam de eventos e visitas à instituição, podendo mobilizar recursos financeiros, capital humano e *networking*. Também foram mencionados consultores e mentores que realizam difusão de conhecimento. O Quadro 13 apresenta as funções encontradas e os relacionamentos com os atores do ecossistema.

QUADRO 13 – Síntese das funções desenvolvidas pela INT3 e com o apoio dos relacionamentos interorganizacionais

Funções	Parque INT3	Academia	Governo	Empresa	Sociedade Civil
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamentos, capacitações e consultorias sobre gestão e demandas específicas dos incubados - Difusão de conhecimento sobre as diferenças entre empresa social, empresa tradicional e OSC - Difusão de conhecimento sobre empreendedorismo social junto à projetos ensino, pesquisa e extensão da IES - Realização do Seminário Negócios de Impacto para disseminação sobre o tema - Difusão de conhecimentos sobre mensuração dos impactos gerados pelas empresas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Professores e técnicos administrativos da IES mantenedora: mentoria, consultoria e assessoria técnica para as empresas sociais - Estudantes da IES mantenedora: participação em projetos de empresas incubadas e residentes 	<ul style="list-style-type: none"> - MDIC: Difusão do conhecimento sobre empresas sociais por meio das qualificações para o Programa Ideiaz - Governo do Estado de Minas Gerais: programa de aceleração Seed MG 	<ul style="list-style-type: none"> - Semente Negócios: palestra sobre empresa social - Empresas incubadas e residentes: troca de conhecimentos - Consultores, empreendedores e funcionários de empresas: mentorias e palestras sobre gestão de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> - ICE, Anprotec e Sebrae: capacitação de profissionais da instituição intermediária pelo Programa de Incubação e Aceleração de Impacto - Sebrae e Anprotec: Difusão do conhecimento sobre empresas sociais por meio das qualificações para o Programa Ideiaz - Sebrae: cursos e treinamentos sobre gestão de empresas - Funarbe: mentorias para empresas sociais
Influência na trajetória de pesquisa		<ul style="list-style-type: none"> - IES mantenedora: promoção de pesquisa e desenvolvimento de soluções de impacto socioambiental junto à comunidade interna 	<ul style="list-style-type: none"> - FAPEMIG: editais para Educação Básica e Economia Verde - Governo do Estado de Minas Gerais: programa de aceleração Seed MG 		
Experimentação empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de espaços com infraestrutura, laboratórios para desenvolvimento de protótipos e testes piloto - Concurso de Ideias com a temática "Negócios de Impacto" 	<ul style="list-style-type: none"> - IES mantenedora: fornecimento de laboratórios para que os incubados possam realizar testes e validações de produtos - Professores da IES mantenedora: participação 	<ul style="list-style-type: none"> - Governo do Estado de Minas Gerais: programa de aceleração Seed MG - Governo Federal: Programa Ideiaz 		<ul style="list-style-type: none"> - Sebrae e Anprotec: Programa Ideiaz

	<p>- Estímulo ao empreendedor para testar seu produto com diferentes atores</p> <p>- Promoção de eventos como <i>Hackathon</i> e <i>Investor Day</i> para que as ideias e negócios possam ser avaliados</p> <p>- Divulgação e apoio para acesso à capital humano e/ou recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração</p>	em projetos e oportunidades de desenvolvimento de produtos		
Formação de mercado	<p>- <i>Hackathon</i> para desenvolvimento de produtos setoriais específicos</p> <p>- Rodadas de negócio com diferentes organizações</p> <p>- Programas de aceleração e inovação aberta para setores específicos</p> <p>- Aceleração cruzada internacional</p> <p>- Viagens internacionais</p>	- Universidade polonesa: programa de aceleração Brasileira - conexão com <i>startups</i> , investidores e especialistas poloneses	- Governo do Estado de Minas Gerais: programa de aceleração Seed MG	- Consultores: auxílio na precificação dos produtos
Mobilização de recursos	<p>- Infraestrutura: salas, equipamentos e laboratórios</p> <p>- Capital humano: equipe interna</p> <p>- <i>Networking</i>: contatos oferecidos pela instituição, pela movimentação de pessoas no local, eventos, palestras e atividades em geral</p> <p>- Divulgação e apoio para acesso à capital humano e/ou recursos financeiros por meio</p>	<p>- Professores, técnicos administrativos e estudantes da IES mantenedora: capital humano e <i>networking</i></p> <p>- Laboratórios da IES mantenedora: infraestrutura</p> <p>- Escritório de ligação da IES mantenedora: <i>networking</i></p> <p>- Universidade polonesa: programa de aceleração</p>	- Governo do Estado de Minas Gerais com o Programa Seed MG: recursos financeiros, capital humano e <i>networking</i>	- Sebrae: capital humano, recursos financeiros e <i>networking</i>
				- Associação de empresas da cidade: recursos financeiros
				- Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação de Minas Gerais, Anprotec, IASP, ENRICH
				- <i>networking</i>
				- Consultores e funcionários de empresas: capital humano
				- Empresas incubadas e graduadas na incubadora: capital humano e <i>networking</i>
				- Investidores e empresas: recursos financeiros e <i>networking</i>
				- FAPEMIG: recursos financeiros e <i>networking</i>
				- FINEP: recursos financeiros
				- Prefeitura: vantagens tributárias pela Lei de Inovação

Legitimação	de editais de fomento e programas de aceleração	Brasileira - conexão com <i>startups</i> , investidores e especialistas poloneses	- BNDES: recursos financeiros, capital humano e <i>networking</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Promove uma chancela às empresas sociais perante os demais atores - Promove conscientização sobre a temática das empresas sociais perante diversos atores - Criação de critérios de impacto social e ambiental para seleção de empresas para pré-incubação e incubação - Apoio no monitoramento e mensuração dos impactos sociais - Divulgação de editais e programas de aceleração voltados para as empresas sociais 		<ul style="list-style-type: none"> - FAPEMIG: editais para Educação Básica e Economia Verde - Prefeitura: vantagens tributárias pela Lei de Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> - ICE, Anprotec e Sebrae: Programa de Incubação e Aceleração de Impacto
Desenvolvimento externalidades positivas	N/E*			

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Nota: * Não foram encontradas evidências

A função que recebe mais relacionamentos com atores é a desenvolvimento e difusão do conhecimento, formação de mercado e a mobilização de recursos. Para a primeira função, destacam-se os programas: Incubação e Aceleração de Impacto e Ideiaz, que fortalecem o entendimento sobre empresas sociais, tanto para os colaboradores da instituição como para os empreendedores atendidos. Ademais, a INT3 promove o Seminário Negócios de Impacto para a sensibilização sobre o tema. Por fim, os negócios alocados na instituição recebem conhecimento por meio de mentores, especialmente ligados à academia e ao Sebrae.

A formação de mercado, por sua vez, foi uma função que surgiu com pontos críticos, assim como nos casos anteriores. Embora surjam muitas iniciativas desenvolvidas pela INT3 e seus parceiros, representados por atores da Hélice Quádrupla, os empreendedores ainda relatam dificuldades para acessar o mercado. Primeiramente, foram relatados desafios especialmente para encontrar seu nicho de clientes e/ou desafios em precificar seus produtos. Para superar estes obstáculos, eles contam com treinamentos e mentorias da INT3 e consultores especializados.

Além disso, a instituição possui programas, eventos e atividades que promovem a aproximação dos negócios com organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais, com vistas a fomentar a criação de mercado. Apesar dos esforços e aperfeiçoamento das ações da instituição, foram relatadas dificuldades no momento dos empreendedores comercializarem seus produtos, em especial aqueles que foram desenvolvidos com a academia. Foram descritos entraves e burocracias que afetam a evolução dos negócios. Por fim, o ator governo estadual surgiu como um importante parceiro da instituição, especialmente no programa de aceleração de empresas Seed MG.

Já na mobilização de recursos se destacaram o capital humano e a infraestrutura da instituição e da universidade mantenedora, bem como os recursos financeiros do governo por meio das organizações FAPEMIG e FINEP, e Programa Seed. O *networking* com todos os atores é possível devido aos diversos programas executados pela instituição. Este é inclusive um ponto que se destaca, pois a INT3 desenvolve pelo menos doze diferentes programas em seu ambiente.

Na função influência na trajetória da pesquisa emergem os relacionamentos com a academia e o governo. A academia desenvolve este papel ao realizar pesquisas e projetos que podem gerar empresas sociais. Assim, estudantes, professores e pesquisadores buscam a INT3 para desenvolver suas ideias. Já o governo estadual exerce

influência por meio de editais de fomento específicos, direcionados para Educação Básica e Economia Verde, por exemplo.

Para a experimentação empreendedora, foi identificada a interação da INT3 com a academia, governo e sociedade civil. Essa integração auxiliou as empresas sediadas na instituição, promovendo o desenvolvimento de produtos e proporcionando oportunidades para a realização de testes e validações.

A legitimação mostrou-se uma função importante, sendo que os empreendedores compreendem a chancela, visibilidade e oportunidades oferecidas a eles por estarem vinculados à INT3. Quanto à temática de empresas sociais, a instituição ainda está em processo de aperfeiçoamento, realizando o Seminário Negócios de Impacto Social como sensibilização e difusão do conhecimento sobre o assunto. Ainda, a instituição incluiu em seu edital de seleção de projetos e empresas o critério de avaliação relacionado à “sustentabilidade e impacto ambiental e social” (D15I3; D16I3), além de acompanhar e mensurar os impactos gerados pelas empresas sociais.

No que diz respeito aos participantes envolvidos com a instituição, o governo estadual se destacou ao implementar iniciativas que podem impulsionar as empresas sociais, como os editais de Economia Verde e Educação Básica e desenvolvimento de princípios para a política estadual de investimentos e negócios de impacto, contudo, esta ação ainda se encontra incipiente. Já a prefeitura oferece vantagens tributárias para aqueles que se instalam na instituição.

Embora a instituição tenha pontos positivos no desenvolvimento desta função, ele não possui um colaborador que seja dedicado às empresas sociais e tampouco programas específicos nesta temática. Assim, por conta das evidências encontradas, percebeu-se que esta é uma função crítica.

Por fim, não foi possível encontrar evidências da função desenvolvimento externalidades positivas.

A análise dos conteúdos levantados em relação a instituição intermediária INT3 permitiu a observação de pontos que podem ser descritos como fatores facilitadores, bem como desafios no desenvolvimento das funções para a incubação de empresas sociais. Os fatores facilitadores da INT3 foram: a) adoção de critério de avaliação relacionado à sustentabilidade e impacto ambiental e social no edital de seleção de projetos e empresas para pré-incubação e incubação foi; b) acompanhamento dos impactos sociais e ambientais gerados pelas empresas sociais; c) trabalhos conjuntos com a IES mantenedora, gerando possíveis negócios e parcerias; d) proximidade com a agência de

fomento do Governo do Estado de Minas Gerais, promovendo parcerias em programas de aceleração de empresas e incentivo à inovação e empreendedorismo; e) credibilidade da IES mantenedora perante os atores do ecossistema de empreendedorismo e inovação local, nacional e internacional; f) uso constante das diferentes mídias para divulgação de notícias e editais.

Já os desafios para desenvolvimento das funções voltadas à incubação de empresas sociais foram: a) cultura acadêmica excessiva dentro da instituição intermediária; b) dificuldade em realizar atividades de interação entre o mercado e as empresas sociais; c) a instituição não possuir um profissional dedicado às empresas sociais e tampouco um programa formalizado nesta temática; d) o Modelo C e a teoria da mudança não são utilizados como ferramentas de auxílio para o desenvolvimento das empresas sociais; e) rotatividade dos colaboradores da instituição, gerando dificuldades no desenvolvimento de competências; f) dificuldade na legitimação do tema empresas sociais dentro da instituição e junto aos atores do ecossistema.

4.2.4 Instituição intermediária INT4

Conforme destacado na metodologia, por conta de características particulares da instituição intermediária INT4 e para manter o sigilo da organização, não serão revelados detalhes sobre a localização da mesma e tampouco sobre atores que possam indicar a identidade do caso. De qualquer forma, a INT4 é uma incubadora que faz parte de um parque tecnológico, encontrando-se na região nordeste do país. A fundação que originou o parque é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira. Os membros instituidores da fundação são o CNPq, uma universidade federal, um banco do estado, e o governo do estado (D1I4). Hoje participam do Conselho Diretor, representantes de instituições de ensino, governo do estado, prefeitura municipal, federação das indústrias do estado, Banco do Nordeste, Sebrae, associação comercial municipal, dentre outros (D3I4).

O parque tem mais de 30 anos de fundação e atende principalmente aos setores de Tecnologias da Informação e Comunicação, Agroindústria, Tecnologias Ambientais e Eletroeletrônica (D2I4). O parque conta com uma infraestrutura própria, sendo 2.000 m² de área construída, dispendo de auditório, sala de multimídia, sala de reunião, refeitório e salas para uso dos parceiros e de empreendimentos incubados residentes (D4I4).

Já a instituição possui mais de 20 anos de fundação, tendo beneficiado mais de 110 empresas. Segundo o ICE, a instituição apresentou uma vocação para fomentar negócios da área de educação, sendo que uma dessas empresas foi finalista na chamada ICE-BID (D7I4).

Em 2019, a instituição participou do **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto** (D5I4) e após passar por uma reestruturação nos últimos anos alcançou a **Certificação do Modelo Cerne 2** (D4I4). Em 2023, o parque foi aprovado como instituição aceleradora para a **3ª Edição do Programa Tecnova**, fomentado pela Finep e pelo governo do estado (D6I4).

De uma forma geral, a instituição atende a três modelos de negócios, a saber:

- Negócios que buscam oportunidades de executar projetos de desenvolvimento tecnológico com empresas elegíveis pela Lei de Informática, uma vez que a instituição tem o credenciamento CATI Incubadora.
- Negócios que procuram estrutura e entendimento de gestão empresarial e desejam transformar suas ideias em negócios.
- Negócios em um estágio evoluído, que buscam oportunidades e apoio para entrar no mercado.

A INT4 possui a modalidade de incubação presencial e virtual. No que diz respeito às empresas entrevistadas, é relevante notar que apenas uma delas passou pelo processo de incubação presencial, envolvendo os sócios Empreendedores E14 e E15. Por outro lado, o Empreendedor E13 realizou incubação híbrida, participando de atividades tanto presenciais quanto online. Já o Empreendedor E16, por residir em outro estado, realizou exclusivamente a incubação virtual.

4.2.4.1 Funções desenvolvidas pela instituição INT4 e atores envolvidos

Será relatado como a instituição INT4 desenvolve suas funções e quais atores se relacionam com a organização para apoio às empresas sociais.

Desenvolvimento e difusão do conhecimento

A instituição participou do **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto** em 2019, sendo capacitada para atender as empresas sociais. Desta forma, recebeu

conteúdos e conhecimentos sobre o tema para sensibilizar seu público interno e externo. Nesta edição, a instituição foi premiada como organização destaque da região nordeste (D5I4).

No ano de 2018, o parque fomentou a sensibilização sobre o assunto apoiando o evento *Startup Weekend* para inovação social, realizado pela Techstars. Este modelo de evento visa desafiar os participantes a conceberem uma ideia de produto ou serviço ao longo de 54 horas de atividades intensivas. Ao final, as ideias de produtos ou serviços voltados para o impacto socioambiental são apresentadas para mentores, jurados e investidores (D8I4).

Outra forma de aprendizado é a troca de conhecimentos com outros ecossistemas, como por exemplo a Casa Zero em Recife. Este local é patrocinado por 50 empresas em um prédio cedido pela prefeitura. É descrito como um espaço que “busca unir empreendedorismo social, cultura e educação, no intuito de gerar impacto social na capital pernambucana” (TEIXEIRA, 2022). Assim, a Coordenadora G8 destaca que sua equipe busca aprender com estas organizações bem-sucedidas:

A gente a gente foi pra Casa Zero, [...] que nasceu dentro do Porto Digital e eles depois montaram a sua própria unidade. Nasceu como ONG e hoje é um negócio social. Então a gente foi lá para aprender com eles. Como é? Conta para gente como é que vocês tão trabalhando? O que é que vocês estão fazendo? E a nossa ideia é justamente aprender com quem está fazendo para que a gente replique. [...] Eu digo assim [...] negócios de impacto ainda são uma coisa nova para gente. Então a gente também precisa fazer esse caminho de aprender. E no nosso ecossistema aqui do Nordeste a gente tem muitas essas interlocuções locais né, a gente vai muito ao Recife, a gente vai muito ao Rio Grande do Norte que são [...] nossos parceiros mesmo estratégicos (Coordenadora G8).

A Coordenadora G8 também entende que a INT4 precisa sensibilizar seu público, explicando as diferenças entre empresas tradicionais, empresas sociais e OSCs:

Às vezes [...] as pessoas começam como uma ONG, uma coisa assim, mais despretenhiosa, não viam o potencial do mercado [...]. E aí elas vão entendendo "puxa, posso ganhar dinheiro com isso, né", [...] “eu posso continuar fazendo e entregando o benefício social e posso rentabilizar”. Aí é onde a gente entra mais fortemente, então vamos dar as mãos aqui, vamos fazer esse negócio virar negócio (Coordenadora G8)

Já a transmissão de conhecimento para seus incubados é realizada de forma presencial e online, sendo relatado que “[o parque] tem uma equipe de TV [...] ela produz o material e sobe na plataforma, porque aí todos os incubados eles têm acesso. Também muitos eventos que a gente faz de forma híbrida” (Coordenadora G8).

Os empreendedores descrevem estas experiências de difusão do conhecimento, envolvendo outros atores do ecossistema:

Não era gravado não, era online e tinha presencial também. Tinha dia que a gente tinha que ir lá para [INT4] [...]. Tinha mentoria, eles muitas vezes traziam pessoas de fora e algumas pessoas que eram até conhecidos a nível nacional. Lembro que teve uma vez que no Sebrae, veio até aquela Camila Farane, que é uma *Shark Tank*, só que na época ela nem era *Shark Tank* (Empreendedor E13).

Por exemplo, [...] a minha dificuldade era um pouco mais técnica, mas o [sócio Empreendedor E14] poderia ter uma dificuldade maior em apresentação e em *pitch*. Então o parque oferecia mentorias e capacitações para aquilo que a gente tivesse dificuldade (Empreendedor E15).

Eu lembro muito bem de teve uma semana inteira que foram só *workshops*. [...] Tinha até os consultores do Parque Tecnológico, contatos que eles têm. Aí tinham pessoas que já abriram e fecharam várias *startups*, então já tinham uma experiência e professores da universidade também (Empreendedor E14).

Nota-se que a instituição ofereceu oportunidades de aprendizados com diferentes atores, sendo **consultores, empreendedores, profissionais convidados pelo Sebrae, professores universitários**. Assim **a academia, sociedade civil e empresa** se relacionam com o INT4 para promover esta função.

Ainda, os Empreendedores E14 e E15 conseguiram participar do Programa Centelha e o StartupNE. O primeiro é voltado para o surgimento de novas empresas com base tecnológica e fomento de inovações de relevância tanto social quanto empresarial (CENTELHA, 2024). É desenvolvido em uma atuação conjunta da Finep e do MCTIC com parceiros estaduais (FINEP, 2024). Já o StartupNE é um programa desenvolvido pelo Sebrae para impulsionar e consolidar empreendimentos inovadores de pequeno porte na Região Nordeste. Tem como missão estimular o crescimento do ecossistema de inovação e enriquecer a base produtiva regional por meio do desenvolvimento de produtos e serviços com alto valor agregado (SEBRAE, 2024).

Mesmo não avançando para novas fases, estes programas proporcionaram conteúdos e aprendizados importantes para que os empreendedores:

A gente fez o projeto Centelha. [...] Aí teve o *Startup* Nordeste também. [...] O Centelha a gente chegou bem perto, mas não conseguiu. [...] Inclusive [...] a justificativa para gente não ter passado no Centelha era porque [...] eu não lembro direito como é que eles colocaram, mas como se a gente não tivesse essa capacidade tecnológica sabe, de para desenvolver o produto. [...] Então talvez porque a gente é muito jovem, estava entrando na Universidade, aí no finalzinho eles colocaram essa observação e a gente não passou (Empreendedor E14)

Embora os empreendedores tenham recebido conteúdos importantes, seja pela INT4 ou por parceiros, alguns dos entrevistados revelaram que sentiram falta de uma aproximação maior com a instituição, para que pudessem desenvolver seus negócios com mais efetividade. Eles declararam que precisavam de conexões e conhecimentos específicos:

Por nossa experiência, eu acho que faltou essa questão mesmo de sentar com calma e explicar as coisas para gente, principalmente porque a gente era completamente novo nessa área, a gente chegou sem saber de nada. Então apesar de ter toda essa capacitação, esses *workshops*, isso abria muito nossa mente, claro, só que era uma coisa muito idealizada ainda. A gente ainda não sabia exatamente o que fazer, como fazer. A gente tinha uma noção, mas a gente não sabia o que fazer primeiro. Sabe? A gente ficava um pouco perdido. Então eu acho que também tem muito disso, de dar um direcionamento um pouco mais preciso assim para as *startups*. Porque [...] a incubadora tem que cuidar de várias *startups*, então eu acho que é um papel complicado, mas cada *startup* é uma. Então acho que [tem que] sentar com calma e ver, dar um direcionamento mais claro, acho que é muito importante (Empreendedor E14).

Na verdade, a maior parte da minha experiência foi no SEBRAE e na incubadora eu vi um pouco mais do mesmo [...] Vinha lá, [...] dava uma palestra e saía. O que eu precisava mesmo era alguém que pudesse meio que dizer como a gente fala, dizer o caminho das pedras, dizer como que podia começar. [...] Claro que eles me deram umas missões importantes, teve algum aprendizado sim. [...] Mas aí eu senti falta realmente de alguém que sáísse da teoria para a prática e dizer: “ó, vou te apresentar alguém que realmente é desse segmento, já conhece o negócio, que pode te ajudar” (Empreendedor 13).

Percebe-se que a depender do grau de maturidade do negócio e/ou do empreendedor, algumas dificuldades surgem e revelam necessidades específicas. Outro ponto sensível foi a falha na conexão com outros incubados durante a incubação virtual, o que impediu a interação e troca de experiências entre os participantes: “Mas eu não tinha relacionamento com as outras incubadas. Eu não sei o porquê” (Empreendedor E16).

Uma nova ação que pode vir a auxiliar na capacitação de empresas sociais é o **Programa Tecnova**. O parque da INT4 foi selecionado como uma das organizações aceleradoras do programa em 2023 (D6I4). O programa é financiado pela **Finep** e pelo governo de estado da federação que vier a participar da ação. Cada estado define os temas ou setores a serem contemplados (FINEP, 2023).

O programa visa proporcionar às *startups* conhecimento e *networking*, com ênfase em marketing e vendas. Isso inclui orientação para a revisão ou ajuste da proposta de valor e do modelo de negócios, bem como a identificação de oportunidades de mercado com potenciais fornecedores, parceiros e clientes. A iniciativa também engloba um

processo de capacitação com o intuito de desenvolver uma estratégia eficaz de comercialização de produtos e serviços. Tais medidas têm como propósito aumentar as chances de sucesso dos projetos inovadores das *startups* participantes (FINEP, 2023).

A terceira edição do programa no estado da INT4 foi aprovada em 2023 e ainda não possui um edital. Contudo, na edição de 2021 os temas contemplados foram: a) tecnologias da informação e comunicação; b) agroindústria e tecnologia de alimentos; c) saúde; d) economia criativa e desenvolvimento social; e) biotecnologia; f) energia renovável (D14I4). Percebe-se assim que as empresas sociais podem conseguir participar do edital devido às áreas de interesse do programa.

Quanto às relações com os diferentes atores da Hélice Quádrupla, foram encontradas evidências de relacionamento com a **academia** para difusão do conhecimento, conforme destacado pelo Empreendedor E14, já descrito anteriormente, e relato da Coordenadora G8:

A gente trabalha dessa maneira, as universidades também, eles têm algumas incubadoras, [...] e a gente tem essa articulação conjunta, a gente convida também os incubados deles às vezes para algum *workshop*, uma capacitação, uma rodada de negócios, faz sempre essa articulação conjunta (Coordenadora G8).

Em relação ao **governo e empresas**, não foram encontrados exemplos significativos de relacionamento para esta função. Já a sociedade civil surge pontualmente com a parceria entre INT4 e **Sebrae**, desenvolvendo ações conjuntas de palestras como indicadas pelo Empreendedor E13 e palestras sobre meio ambiente ministradas por empresas incubadas no parque (D9I4).

Influência na trajetória de pesquisa

O parque tem como um de seus membros instituidores, o **Banco do Nordeste do Brasil** (BNB). Esta organização administra o Fundo de Desenvolvimento Econômico, Científico, Tecnológico e de Inovação (FUNDECI), que promove editais de subvenção econômica voltado para pesquisa em energias renováveis, inovações em empresa, programa de aceleração da agricultura familiar, dentre outros. Assim, a INT4 divulga e apresenta estes editais para seu público (D9I4; D10I4; D11I4).

O BNB destaca que nos editais do FUNDECI para inovação de pequenas empresas, deu prioridade para os setores de biotecnologia, agronegócio, cidades inteligentes e sustentáveis, energias renováveis, educação, microfinanças, negócios de

impacto social, saúde inteligente, gestão para micro e pequenas empresas, dentre outros (BANCO DO NORDESTE, 2021b).

Por exemplo, o Edital FUNDECI 01/2021 de subvenção econômica para inovação em empresas tem como critérios de julgamento das propostas os itens: a) impacto social, ambiental, setorial; b) contribuição do projeto para promoção da sustentabilidade ambiental; c) impacto positivo do projeto para a inclusão social, redução das desigualdades sociais e promoção da diversidade; d) contribuição do projeto para a geração de emprego e/ou renda (BANCO DO NORDESTE, 2021a).

Devido à parceria entre BNB e INT4 na divulgação e promoção destes editais, esta foi a única evidência encontrada na influência na trajetória da pesquisa. Não emergiram outros exemplos realizados pelo parque de forma autônoma, e tampouco em parceria com outros atores.

Experimentação empreendedora

A experimentação empreendedora se apresentou com algumas iniciativas desenvolvidas pela instituição. Em 2019, a universidade federal local organizou um *hackathon* em colaboração com a instituição, o Sebrae, a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Governo do Estado e a Prefeitura Municipal. O tema foi “Sustentabilidade e Eficiência Energética”, tendo como objetivo gerar ideias inovadoras, criativas e realizáveis para solucionar questões trazidas pela **empresa** Coteminas. Como prêmio, a equipe vencedora recebeu apoio técnico e estrutural para desenvolvimento da ideia (D15I4).

Além disso, a INT4 trabalha em articulação com atores que a buscam para desenvolver soluções específicas. Foram citados exemplos de projetos com crianças autistas e aplicativos para incentivar a redução de *bullying* em escolas. Assim, o parque indica negócios de impacto incubados que possam trabalhar em parcerias com estes atores que acessam ao parque:

A gente tem parcerias com empresa de telefonia, que inclusive querem investir em negócios de impacto. A gente recebeu agora recentemente justamente a empresa, “poxa a gente quer fazer alguma coisa de impacto aqui, o que que a gente pode desenvolver em conjunto?”. Então a gente senta com eles, entendem o que é que eles querem, que tipo de negócio de impacto eles estão em vista, e aí a gente pensa junto das nossas *startups* de impacto quem pode estar junto (Coordenadora G8).

Então, a gente conseguiu alguns clientes que a gente fez alguns projetos sob demanda, então a gente acabou desenvolvendo pra eles. Teve um sistema de gestão para crianças autistas, aí teve um que era voltado pra diminuição de *bullying* nas escolas. Então a gente foi pegando os projetos [...]. [Essa] empresa que buscou o parque porque queria desenvolver uma tecnologia e [o parque] acabou dando contato para gente (Empreendedor E14).

E aí pelas experiências que a gente teve [...] eu penso em focar muito na parte de educação e talvez ir um pouco para parte do agro também [...] a Embrapa foi lá no Parque Tecnológico e conversou, eu achei muito interessante, tem muita possibilidade (Empreendedor E14).

As parcerias mencionadas pelo Empreendedor E14 foram realizadas com uma **empresa** fundada por professores a fim de desenvolver um aplicativo para diminuição de *bullying* nas escolas. O outro projeto foi realizado com um instituto de apoio a crianças autistas (D12I4), um ator da **sociedade civil**. Já a Coordenadora G8 relatou a articulação com uma **empresa** de telefonia.

Depois deste primeiro contato, promovido pela instituição, os empreendedores relatam que testes foram realizados com os parceiros:

A gente ainda tá desenvolvendo esse [sistema] para os autistas, que na verdade teve uma versão inicial.[...] Então a gente tem alguns dados de exemplo que a própria psicóloga do instituto fornece para a gente. A gente já validou os cálculos necessários, está no processo ainda, mas está sendo muito bem validado também (Empreendedor E14).

Outro ponto interessante é que a instituição incentiva projetos sociais a tornarem-se empresas sociais. A Coordenadora G8 descreve o caso do trabalho voluntário de uma professora universitária que pode se tornar um negócio, mostrando assim o relacionamento da INT4 com a **academia**:

Tem uma professora que tem um trabalho voluntário na universidade, mas que se encaixa justamente no que aquele mercado está querendo. Então, a gente capitania e transforma ela num negócio mesmo, que você vai ter potencial. E a gente entende que tem potencial, então vamos desenvolver juntos isso (Coordenadora G8).

Quanto aos Empreendedores E13 e E16, não foram encontradas evidências de experimentação empreendedora com auxílio da INT4. O Empreendedor E13 desenvolveu um protótipo antes de sua empresa entrar no processo de incubação. Já o Empreendedor E16 saiu da INT4 quando conseguiu recursos do BNB para desenvolver o MVP e realizou os testes, que foram bem-sucedidos:

Então, o protótipo mais elaborado, que já tava muito próximo ali de um produto final, foi via impressão com impressora 3D, um plástico desenhava o produto

e imprimia em 3D. [...] Nessa época [...] quando eles me incubaram, já tinha tudo isso (Empreendedor E13).

[Na incubação] ainda não tínhamos os MVPS, apenas 02 protótipos. [...] Quando eu passei no BNB, no outro mês eu sai da [INT4] [...] E daí a gente validou e conseguiu desenvolver os novos MVPs, que é o que você vê hoje, com recurso de subvenção econômica do Banco do Nordeste. A gente foi testou, deu tudo certo mais uma vez (Empreendedor E16).

Por fim, não foram encontradas outras evidências para esta função.

Formação de mercado

Assim como nos casos anteriores, a formação de mercado mostra-se uma função sensível, com os empreendedores relatando suas necessidades para a comercialização dos produtos. Destaca-se que um dos obstáculos reside em convencer o mercado sobre a relevância das empresas sociais. A Coordenadora G8 ressalta que em sua região é essencial empreender esforços de sensibilização para que o mercado reconheça o valor dessas empresas:

Então, ele [negócio] precisa de muito apoio [...] no sentido de ser ponte, de levá-lo aos mercados. Você vai ter trabalho para encontrar esses mercados, fazer o convencimento a esses mercados, mostrar a importância daquele negócio e isso é super desafiador. Porque aqui na minha região ainda é algo que se inicia, mas não é todo mundo está aberto ou compreende o quanto é importante o desenvolvimento dos negócios de impacto social (Coordenadora G8).

Eu diria assim que para todas as empresas incubadas, essa parte ela é comum, tanto a estrutura, as capacitações. Mas para as empresas de impacto social esse contato com o mercado [...] ser essa ponte para trazer esse negócio de impacto, virar negócio mesmo, de faturar nota fiscal, ele encontrar essa outra ponta para ele faz toda a diferença. E é o trabalho que a gente busca assim de forma mais fortemente fazer (Coordenadora G8).

Assim, percebe-se que a INT4 conseguiu atender ao objetivo de aproximar atores, intermediando a conexão dos Empreendedores E14 e E15 com um cliente em potencial. Os empreendedores desenvolveram um aplicativo para que os cidadãos pudessem monitorar o saneamento básico de suas comunidades. Ao enviar fotos e vídeos dos problemas locais, estes alertas seriam georreferenciados e enviados para a companhia de água e esgoto da cidade, gerando mais eficiência nos serviços prestados e menor desperdício de recursos. Contudo, eles encontravam dificuldades em entrar em contato com a companhia e a instituição os auxiliou nesta aproximação:

E eles [funcionários da incubadora] conseguiram a reunião direta da gente com a concessionária hídrica e a gente conseguiu fazer essa ponte, que se não fosse uma incubadora [...] não seria possível (Empreendedor E15).

Por meio desse contato, os sócios realizaram conversas significativas e ponderaram sobre a precificação do produto, analisando os diferentes valores possíveis. Eles destacam que essa etapa representou uma das fases mais desafiadoras do processo. E eles obtiveram aprendizados importantes com os próprios funcionários do **parque**, com funcionários da **companhia estadual de água e esgoto** e também com os dados do edital do **Senai**. Embora ainda não tenham fechado o negócio, os empreendedores estão com o aplicativo pronto.

Eu acho que essa precificação foi uma das coisas mais difíceis pra a gente. [...] A gente ficava muito em dúvida. [...] Então, eu acho que para a gente chegar nesse nível de poder precificar passaram muitas etapas. Teve os editais que a gente foi meio que testando ali, questionando quem sabia. Um dos editais foi com o SENAI, então lá tinha dizendo a hora de um programador, por exemplo, então a gente já tinha uma base melhor pra poder precificar os próximos produtos. Acho que foi mais um processo tanto dos editais que a gente ia preenchendo, quanto os diretores e o pessoal que estava lá pra ajudar a gente dentro do Parque Tecnológico. Então acho que foi a junção das duas coisas (Empreendedor E14).

A gente falou com o gerente da concessionária do nosso estado, no nosso município e a gente usou outros parâmetros não só de hora do programador etc., mas a gente usou parâmetros de inovação (Empreendedor E15).

A gente só estava mesmo esperando a negociação, [...] eles demonstraram interesse, a gente já tinha o aplicativo pronto, só faltava mesmo fechar (Empreendedor E14).

Outra ação que favorece as empresas para a formação de mercado é participar de programas de aceleração, como o **Programa Tecnova**. Considerando que o parque foi escolhido para o programa, ele tem o potencial de ajudar as empresas selecionadas a identificarem oportunidades de mercado com possíveis fornecedores, parceiros e clientes (FINEP, 2023).

No entanto, nem todos os empreendedores tiveram uma experiência positiva de mediação da instituição com o mercado. O Empreendedor E13 revela que este era o ponto que ele mais precisava de auxílio, e não encontrou na INT4 o apoio esperado. Ele conversou com possíveis clientes por conta própria, mas as negociações não fluíram e ele acabou fechando a empresa depois de um tempo:

Na verdade, a maior parte da minha experiência foi no Sebrae e na incubadora eu vi um pouco mais do mesmo. [...] Eles [a incubadora] não souberam me ajudar. Porque eu já estava numa fase de procurar pessoas que pudessem se interessar pelo produto e colocar talvez o produto no mercado. [...] E aí eles

não souberam quem que pudesse talvez se interessar, cheguei a conversar com um e com outro, mas nada fluiu (Empreendedor E13).

Cheguei a falar até com algumas outras multinacionais, teve até um cara que disse: “olha, eu acho que é interessante e tal”. Mas não conseguiu avançar o projeto dentro da empresa, ele apresentou, mas não teve aceitação necessária. E meio que foi isso, ficou sempre vai dar certo, e não vai, não fluiu. [...] Depois para dar baixa nessa empresa eu tive que pagar uma porrada de dinheiro, ou seja, sai com prejuízo danado e ninguém me explicou isso aí (Empreendedor E13).

Já o empreendedor E16 não conseguiu ainda recursos financeiros ou parceiros para iniciar a venda de seus produtos. Por fim, não foram encontradas outras evidências significativas para esta função.

Mobilização de recursos

Os recursos mobilizados pelo INT4 são traduzidos na infraestrutura, capital humano, recursos financeiros e *networking*. Primeiramente, quanto à **infraestrutura**, o parque traz para seus incubados e residentes facilidades como salas de *coworking* e individuais, salas para reunião, auditório, sala de multimídia, área de *coffee break* e refeitório. Embora o parque não possua laboratórios, eles constam no planejamento do parque para ações futuras (D4I4).

Já o **capital humano** do parque é formado por sua equipe interna e profissionais das organizações parceiras. A organização conta com 34 funcionários e possui em seu conselho diretor membros representantes de: universidade federal e estadual, governo estadual, prefeitura, Sebrae, associação comercial municipal, federação das indústrias do estado, BNB, Instituto Nacional do Semiárido (INSA) e instituto federal do estado (D4I4).

Ademais, a instituição trabalha para capacitar os empreendedores e ser uma articuladora entre os atores para melhor apoio dos negócios. A INT4 então auxilia na formação dos empreendedores, seja por meio de cursos e treinamentos ou em parceria com outros atores como o Sebrae:

Muitas pessoas chegam aqui [...] e acham que a gente vai fazer tudo isso por eles e não é assim. A gente vai ensinar, a gente vai capacitar e ajudá-los, ser a ponte convergente. E essa parte da articulação é o que a gente considera que é a parte assim crucial do trabalho (Coordenadora G8).

O pessoal que está na fase da ideação vai para o Sebrae. E aí o empreendedor chega, ele conversa comigo, ele conversa com [a profissional do] SEBRAE [...] e aí a gente vai entendendo onde aquele empreendedor melhor vai ser

abraçado e ele vai ter o suporte que é necessário para ele naquele momento do empreendimento (Coordenadora G8).

[A INT4 promoveu] uma Oficina de *Pitch* para *Startups*. [...] teve duração de 4 horas [...]. Ao final, CEO's de *Startups* destacaram importância da oficina para as estratégias de venda e expansão de seus negócios e projetos (D16I4).

Apesar dos pontos positivos, o Empreendedor E13 sentiu que talvez a instituição não tivesse a expertise necessária para apoiar empresas sociais como a dele:

E talvez a expertise do pessoal da incubadora não era essa pegada. Porque o polo tecnológico [da cidade] é uma coisa mais voltada para tecnologia e a grande falta que eu senti foi de ter um braço, um apoio de alguém que fosse aquele segmento [...]. [A INT4] é mais [...] essa parte de *software*, de eletroeletrônico, de robótica, é mais nesse segmento (Empreendedor E13).

Quanto aos **recursos financeiros**, emergiram os editais de apoio do FUNDECI do BNB e o Programa Tecnova da Finep. O Empreendedor E16 menciona que a instituição o auxiliava a monitorar os editais e chegou a conseguir recursos financeiros para desenvolver os MVPs. No entanto, optou por sair da instituição, pois considerava que os serviços oferecidos não estavam trazendo benefícios suficientes:

Assim eles monitoravam os editais e a gente se inscreveu em um ou dois, mas não passou. Inclusive um deles foi de impacto (Empreendedor E16).

[De] janeiro de 2018 até janeiro de 2019 [fiquei INT4]. E eu passei no BNB em dezembro de 2018, ou seja, quando eu passei no BNB, no outro mês eu saí da [INT4] (Empreendedor E16).

Eu vi que um ano passou, se inscreveu [sic] em pouco edital, eu não tive suporte do que eu achei que eu poderia ter, não consegui recurso. Eu vou ficar pagando? Consigo nem manter a empresa direito (Empreendedor E16).

E daí a gente validou e conseguiu desenvolver os novos MVPs, que é o que você vê hoje, com recurso de subvenção econômica do Banco do Nordeste (Empreendedor E16).

O Empreendedor E16 demonstra em sua entrevista que o fator crítico da empresa é captar recursos financeiros para alavancar o negócio: “A grande luta é o quê? É conseguir o capital para produzir o primeiro lote e dar esse próximo passo”. Contudo, não encontrou o apoio necessário, talvez por falta de algumas capacidades da instituição:

Eles viram o grande potencial [...] do projeto, mas talvez, eu acho que até eles não tinham nem braço para poder correr atrás de determinadas coisas, sabe? (Empreendedor E16).

Finalmente, o *networking* procura ser desenvolvido na INT4. A Coordenadora G8 relata a abertura da organização para gerar parcerias e conexões com diferentes atores, como academia, mercado, ecossistemas de inovação, empresas, governo:

Nós somos muito procurados aqui tanto pela academia, como pelo mercado, como por outros ecossistemas de inovação da região Nordeste, eles vêm muito aqui para entender como a gente trabalha, o que que a gente faz, como é que a gente desenvolve o nosso trabalho. E a partir dessas conexões a gente vai criando as parcerias, as articulações (Coordenadora G8).

Então, os eventos que nem sempre são só nossos, mas dos parceiros e aí a gente ajuda, a gente fomenta. E aí tanto empresas como mercado acabam tendo interesses e aí a gente vai congregando, a gente vai recebendo um a um e vai mostrando o nosso trabalho (Coordenadora G8).

Então, agora mesmo a gente está com a parceria com o Governo do Estado para trazer uma ação lá no centro da nossa cidade, que a gente vai montar uma unidade lá, mas para trabalhar inovação junto do comércio (Coordenadora G8).

Os sócios Empreendedores E14 e E15 descrevem como estes contatos foram importantes, para que tivessem acesso à companhia de água e esgoto, ou mesmo para ministrarem uma palestra em um evento de empreendedorismo promovido pelo vice-governador do estado:

E no finalzinho agora a própria [INT4] conseguiu esse contato [com a companhia]. É por isso que é muito importante existir uma incubadora, porque a incubadora ela é muito boa nesse *networking*, em facilitar esse *networking* e que geralmente uma empresa que começa do zero não consegue tão fácil e eles conseguiram a reunião direta da gente com a concessionária hídrica e a gente conseguiu fazer essa ponte (Empreendedor E15).

Além disso, também teve um evento muito interessante que a gente acabou tendo contato com o atual vice-governador. Que foi um evento que ele mesmo organiza e aí indicaram a gente [a INT4], por ser [...] jovem e empreendedor e a gente participou desse evento, deu uma palestra lá, foi muito interessante (Empreendedor E14).

Assim a INT4 conseguiu realizar intermediações importantes para os empreendedores. Já o Empreendedor E13 sentiu falta de apoio na conexão com atores do mercado e o Empreendedor E16 não foi apresentado a outros atores:

[Queria] alguém que realmente pudesse me apresentar alguém da indústria, alguma coisa nesse sentido. Alguém que pudesse realmente fornecer um diferencial (Empreendedor E13).

Aí a relação foi só com incubadora, eu não tive acesso a outros atores (Empreendedor E16).

Ainda que a Coordenadora G8 relate as diversas conexões realizadas pela INT4, não foram encontradas muitas evidências sobre articulações com atores que fossem voltadas especificamente para as empresas sociais. A exceção foi o contato com a companhia de água e esgoto para os Empreendedores E14 e E15. Outro fator importante de se ressaltar é que a realização de *networking* pareceu ser mais favorecida para os negócios incubados presencialmente do que remotamente.

Legitimação

Embora a instituição tenha passado pelo Programa de Incubação e Aceleração de Impacto, foram encontradas poucas evidências para a legitimação da empresa social no ecossistema de inovação e empreendedorismo. De qualquer forma, a Coordenadora G8 mostra compreender a relevância de apoiar esse tipo de empreendimento.

É o momento que [...] todo mundo entende a importância, a urgência de que esses negócios de impacto realmente sejam apoiados e consolidados. Então assim, a gente começa fazendo o dever de casa. E aí a partir disso as coisas elas vão naturalmente, se encaminhando para esse processo (Coordenadora G8).

Como ações relevantes para a legitimação foram encontrados os editais de fomento e programas de aceleração, que as empresas sociais podem se beneficiar. O parque divulga e estimula a participação dos negócios em editais como os publicados pelo FUNDECI, voltados para pesquisa em energias renováveis, água e saneamento, programa de aceleração da agricultura familiar, dentre outros (D9I4; D10I4; D11I4). Além disso, o Programa de Aceleração Tecnova também tem legitimado temas que contemplam as empresas sociais (FINEP, 2023).

Estas foram as evidências mais significativas relacionadas a esta função. Desta forma, percebe-se que a INT4 ainda carece de iniciativas que promovam as empresas sociais e favoreçam sua legitimação.

Desenvolvimento de externalidades positivas

Não foram encontradas evidências de desenvolvimento de externalidades positivas na pesquisa realizada na instituição INT4.

4.2.4.2 Quadro Síntese

A INT4 mostrou que está atualmente implementando um número limitado de iniciativas direcionadas às empresas sociais. Foram identificadas ações pontuais para cada função, indicando que a instituição ainda não estabeleceu diretrizes robustas para essa temática.

Os resultados podem ser consequência do pouco tempo que a instituição passou a trabalhar efetivamente com o tema, pois ela participou do Programa de Incubação e Aceleração de Impacto apenas em 2019. Outra possibilidade pode ser o foco dado a outros segmentos, conforme destaca o Empreendedor E13: “Talvez a expertise do pessoal da instituição não era essa pegada [social]. Entendeu? Porque o polo tecnológico [da cidade] é uma coisa mais voltada para tecnologia”. Ou a INT4 não possuía as capacidades necessárias para atender as demandas específicas dos empreendedores: “Eles viram o grande potencial [...] do projeto, mas talvez, eu acho que até eles não tinham nem braço pra poder correr atrás de determinadas coisas, sabe?” (Empreendedor E16).

De qualquer forma, algumas ações foram encontradas para as funções da INT4, demonstradas em resumo no Quadro 14. Primeiramente, para o desenvolvimento e difusão do conhecimento emergiram as qualificações oferecidas pelo ICE, Anprotec e Sebrae para o Programa de Incubação e Aceleração de Impacto. Com isto, a equipe interna da instituição teve acesso aos conteúdos sobre como apoiar as empresas sociais. Além disso, a instituição pode aprender e ensinar sobre as diferenças entre empresas tradicionais, empresas sociais e OSCs.

Ainda, a instituição prestou apoio ao *Startup Weekend* focado em inovação social e buscou aprendizados com outros atores, como a Casa Zero de Recife. Também oferece conteúdos importantes para os incubados por meio de mentorias e consultorias com profissionais do parque tecnológico, além de profissionais parceiros, ligados ao Sebrae e universidades da cidade. Outra forma de difundir o conhecimento é por meio do Programa Tecnova, sendo o parque uma das organizações selecionadas como aceleradora do programa.

QUADRO 14 – Síntese das funções desenvolvidas pela INT4 e com o apoio dos relacionamentos interorganizacionais

Funções	Incubadora INT4	Academia	Governo	Empresa	Sociedade Civil
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de evento: <i>Startup Weekend</i> para inovação social - Difusão de conhecimento sobre as diferenças entre empresa social, empresa tradicional e OSC - Treinamentos, capacitações e consultorias sobre gestão e demandas específicas dos incubados 	<ul style="list-style-type: none"> - Professores das IES parceiras: mentorias, consultorias, palestras 	<ul style="list-style-type: none"> - Finep e Governo do Estado: Programa de Aceleração Tecnova 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultores, empreendedores e funcionários de empresas: mentorias e palestras sobre gestão de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> - ICE, Anprotec e Sebrae: Programa de Incubação e Aceleração de Impacto - Sebrae: mentorias, palestras
Influência na trajetória de pesquisa			<ul style="list-style-type: none"> - Banco do Nordeste: Editais do FUNDECI - Finep e Governo do Estado: Programa de Aceleração Tecnova 		
Experimentação empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> - Indica projetos vindo de empresas e OSCs para parcerias com empreendedores incubados - Hackathon “Sustentabilidade e Eficiência Energética” - Promoção de evento: <i>Startup Weekend</i> para inovação social - Divulgação e apoio para acesso à capital humano e/ou recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - IES: parceria para transformar projetos voluntários em negócios - IES: Hackathon “Sustentabilidade e Eficiência Energética” 	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaria de Ciência e Tecnologia do Governo do Estado e Prefeitura Municipal: Hackathon “Sustentabilidade e Eficiência Energética - Banco do Nordeste: Editais do FUNDECI - Finep e Governo do Estado: Programa de Aceleração Tecnova 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas: buscam incubadora para desenvolvimento de produtos e realização de testes - Coteminas: Hackathon “Sustentabilidade e Eficiência Energética 	<ul style="list-style-type: none"> - OSC: buscam incubadora para desenvolvimento de produtos; realização de testes - Sebrae: Hackathon “Sustentabilidade e Eficiência Energética

	financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração				
Formação de mercado	- Promove a conexão de empresas sociais com atores do mercado	- Professores da IES parceira: capital humano	- Finep e Governo do Estado: Programa de Aceleração Tecnova	- Empresas: buscam incubadora para desenvolvimento de produtos e realização de testes	
Mobilização de recursos	- Infraestrutura: salas e tecnologia para incubação virtual - Capital humano: equipe interna - <i>Networking</i> : contatos com diferentes atores - Divulgação e apoio para acesso à capital humano e/ou recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração	- Professores da IES parceira: capital humano	- Finep e Governo do Estado: recursos financeiros - Banco do Nordeste com os editais do FUNDECI: recursos financeiros	- Consultores: capital humano - Sebrae: capital humano	
Legitimação			- Banco do Nordeste: Editais do FUNDECI - Finep e Governo do Estado: Programa de Aceleração Tecnova		
Desenvolvimento externalidades positivas	N/E*				

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Nota: * Não foram encontradas evidências

Quanto à influência na trajetória de pesquisa, foi observada a ação do Banco do Nordeste, um dos membros instituidores do parque. Por meio do edital FUNDECI, administrado pelo banco, a INT4 divulga e apresenta as oportunidades de desenvolvimento de pesquisa e empresas para avançarem nas áreas de: biotecnologia, cidades inteligentes e sustentáveis, energias renováveis, educação, microfinanças, negócios de impacto social, saúde inteligente, gestão para micro e pequenas empresas, dentre outros (BANCO DO NORDESTE, 2021b). Para esta função, não foram encontradas outras atividades desenvolvidas pela INT4 de forma autônoma ou com outros atores.

A função de experimentação empreendedora foi desenvolvida por meio de diferentes iniciativas. A INT4 recebe projetos de empresas e OSCs para desenvolvimento de produtos e realização de testes. Assim, indica incubados que podem atender à essas necessidades, gerando parcerias para novos negócios. A INT4 também promove a sensibilização para que projetos voluntários da academia se transformem em negócios. Por fim, a instituição foi uma das organizações parceiras no desenvolvimento de um *hackathon* sobre “Sustentabilidade e Eficiência Energética”.

A formação de mercado foi uma função crítica, assim como nos casos anteriormente analisados. Embora a instituição tenha conseguido conectar os Empreendedores E14 e E15 com um possível cliente, o Empreendedor E13 sentiu falta de mais ações para conexões com o mercado.

A mobilização de recursos, por sua vez, pode ser destacada com o apoio do capital humano, formado pela equipe interna da instituição, professores das universidades locais e consultores contratados. Para a infraestrutura, a INT4 conta com salas de *coworking* para reuniões e eventos. Já os recursos financeiros são fomentados pelos parceiros, com editais realizados pela Finep, governo do estado e Banco do Nordeste. Por fim, a INT4 promoveu *networking* para os Empreendedores E14 e E15 ao conectá-los com possíveis clientes, mas isto não ocorreu com os Empreendedores E13 e E16, que foram incubados de forma remota. Pode ser que este seja um ponto sensível na incubação virtual da INT4.

Para a função de legitimação foram encontradas poucas evidências. A INT4 divulga os editais da FUNDECI, sendo que alguns podem gerar oportunidades para as empresas sociais. Finalmente, não foram encontradas evidências para a função de desenvolvimento de externalidades positivas na instituição INT4.

A análise dos conteúdos levantados em relação a instituição intermediária INT1 permitiu a observação de pontos que podem ser descritos como fatores facilitadores, bem como

desafios no desenvolvimento das funções para a incubação de empresas sociais. Os fatores facilitadores da INT1 foram: a) indicação de projetos às empresas sociais incubadas, a fim de gerar negócios e formar possíveis parceiras; b) participação no Programa de Aceleração Tecnova, financiado pela Finep e governo do estado, que visa proporcionar conhecimento e *networking* para *startups*; c) divulgação dos editais de fomento do FUNDECI (BNB), que podem gerar oportunidades para as empresas sociais;

Já os desafios para desenvolvimento das funções voltadas à incubação de empresas sociais foram: a) dificuldade em conectar atores que possam apoiar as empresas sociais; b) deficiência na assistência para conectar empresas sociais com atores do mercado; c) a instituição não possui um profissional dedicado às empresas sociais e tampouco um programa formalizado nesta temática; d) não foram encontradas evidências do uso do Modelo C e da teoria da mudança como ferramentas de auxílio para o desenvolvimento das empresas sociais; e) dificuldade na legitimação do tema empresas sociais dentro do parque e junto aos atores do ecossistema.

5 ANÁLISE CONJUNTA E DISCUSSÃO DOS CASOS

Esta seção tem como propósito oferecer uma análise cruzada dos quatro casos investigados neste estudo, com base nos objetivos definidos e nas categorias de análise estabelecidas nos procedimentos metodológicos. Além disso, é estabelecida uma conexão entre os resultados obtidos e as discussões presentes na literatura, delineando as contribuições resultantes. Desta forma, são destacados atores dinamizadores que emergiram nos casos, aqui chamados de dinamizadores do ecossistema de empresas sociais. São também analisadas as funções desenvolvidas para a incubação das empresas sociais e os atores envolvidos neste processo. Por fim, são destacados os desafios encontrados na incubação de empresas sociais.

5.1 DINAMIZADORES DO ECOSSISTEMA DE EMPRESAS SOCIAIS

Alguns atores se tornam fundamentais para o ecossistema de inovação e empreendedorismo como um todo e outros são considerados dinamizadores especialmente no que se refere às empresas sociais. Estes atores dinamizadores (seção 2.3) são relevantes para o ecossistema a fim de auxiliar na construção de um ambiente mais propício ao desenvolvimento dos empreendimentos sociais, atuando com apoio, disseminação de conhecimento, articulação de atores, alocação de capital e construção de macroambiente favorável (ALIANÇA; ICE, 2022).

Estes agentes serão descritos a seguir, tendo em vista que foram mencionados nas entrevistas como importantes atores do ecossistema e que influenciaram nas atividades das instituições intermediárias e empresas estudadas.

Sebrae

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) foi mencionado em todos os casos, seja por participar diretamente de suas atividades, seja por ser considerado um parceiro no desenvolvimento de ações junto às instituições intermediárias.

O Sebrae é um serviço social autônomo, instituído por escritura pública sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, constituído em 1972. Seus recursos provêm da contribuição compulsória calculada sobre o total da folha de pagamentos das empresas. O Sebrae promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos

empreendimentos de micro e pequenas empresas, aquelas com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões. São 700 pontos de atendimento em todos os estados brasileiros (SEBRAE, 2023).

A atuação do Sebrae como dinamizador pode ser descrita por sua contribuição no fortalecimento do empreendedorismo a fim de impulsionar a formalização econômica por meio de parcerias público-privadas, programas de capacitação, facilitação do acesso ao crédito e à inovação, promoção do associativismo, e apoio à educação empreendedora em instituições de ensino, além de eventos como feiras e rodadas de negócios (SEBRAE, 2023).

Quanto aos trabalhos voltadas para as empresas sociais, o Sebrae desenvolveu o Programa para Incubação e Aceleração de Impacto em parceria com a Anprotec e o ICE e o Programa Ideiaz em parceria com a Anprotec e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). Estes programas serão descritos nesta seção.

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec)

As incubadoras e parques que constituíram casos estudados nesse trabalho informaram ser associados da Anprotec. A associação foi criada em 1987 e está diretamente ligada ao desenvolvimento de incubadoras de empresas e parques tecnológicos brasileiros, atuando “por meio da promoção de atividades de capacitação, articulação de políticas públicas, e geração e disseminação de conhecimentos” (ANPROTEC, 2023a). Reúne cerca de 300 associados, entre incubadoras de empresas, aceleradoras, *coworkings*, parques tecnológicos, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras organizações ligadas ao empreendedorismo e à inovação (ANPROTEC, 2023b).

A atuação da Anprotec colaborou com a consolidação de um dos maiores sistemas mundiais de parques tecnológicos e incubadoras de empresa. Atualmente, “o Brasil conta com 363 incubadoras de empresas, 43 parques tecnológicos em operação e 60 em implantação e projeto, e 57 aceleradoras” (ANPROTEC, 2023b).

Sua atuação como dinamizador pode ser observada por meio da promoção de cursos, como de capacitação para o Cerne (certificação de processos de incubação), bem como visitas, palestras, conferências e reuniões relevantes, aproximando as entidades de representantes do Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação (MCTI). Em especial foi um dos desenvolvedores do Programa para Incubação e Aceleração de Impacto, em parceria com o Sebrae e o ICE

(ANPROTEC, 2019b). Também desenvolveu o Programa Ideiaz em parceria com o Sebrae e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), que será descrito nesta seção.

Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)

O ICE é um dos responsáveis pelo desenvolvimento do Programa de Incubação e Aceleração de Impacto, no qual todas as instituições intermediárias pesquisadas participaram. Além disso, o ICE também lidera a iniciativa Coalizão pelo Impacto, da qual a INT2 é um membro ativo.

Fundado em 1999, o ICE surgiu com uma missão de unir empresários e investidores em prol de inovações sociais que impulsionassem seus investimentos pessoais e filantrópicos de suas fundações e investimentos corporativos. O objetivo do ICE é promover a inclusão social e reduzir a pobreza no país (ICE, 2023c). As principais organizações patrocinadoras do instituto são: Fundo Vale, Cosan, Instituto InterCement, Instituto Votorantim, Fundação Tide Setubal, Fundação Grupo Boticário, Mercado Livre, Mattos Filho, dentre outros (ICE, 2023b).

Ao longo de duas décadas, a inovação social tem sido o cerne das atividades do Instituto. Ele impulsiona soluções que não apenas geram impacto social positivo, mas também que sejam duradouras e abrangentes. Durante sua trajetória, o ICE escolheu diversas temáticas como foco, mantendo consistentemente as seguintes premissas (ICE, 2023c): a) articulação e envolvimento de líderes transformadores; b) abordagem fundamentalmente cooperativa e colaborativa; c) produção, organização e disseminação de conhecimento.

O ICE promove diferentes tipos de programas, porém aqui serão destacados aqueles que se articulam especialmente com as instituições intermediárias pesquisadas:

- Coalizão pelo Impacto: representa uma iniciativa nacional multisetorial dedicada a promover negócios de impacto mais robustos e eficazes. Até o ano de 2027, a Coalizão pelo Impacto destinará 34 milhões de reais para a co-criação de 6 Ecossistemas de Impacto em colaboração com organizações locais, nas cinco regiões do país.
- Elos de Impacto: entre 2016 e 2020, foi desenvolvido o **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto**, em parceria o Sebrae e a Anprotec, com o objetivo de sensibilizar e qualificar organizações que apoiam as empresas sociais, incorporando este tema em sua estratégia de atuação (ICE, 2020a). Foram formados profissionais de 70 incubadoras e aceleradoras de todo o Brasil, por meio de 5 turmas. Em 2020, o programa estrategicamente

expandiu suas ofertas de formação, lançando um curso totalmente *online*, aberto também a consultores independentes que já atuam com negócios de impacto, bem como outros perfis interessados na expansão do ecossistema. Para melhor refletir sua identidade e estratégia, em 2021, o Programa de Incubação e Aceleração de Impacto foi renomeado como Elos de Impacto (ICE, 2023a).

Governo Federal - Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços

O Governo Federal, via InovAtiva – programa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) é mencionado em três casos: INT1, INT2 e INT3. A menção ocorre pela participação das instituições no programa Ideaz, uma iniciativa conjunta da Anprotec, Sebrae e Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços O Ideaz é parte do programa InovAtiva. Nos casos estudados, o coordenador da INT1 foi qualificado pelo programa Ideaz e participou do Comitê de Seleção de Projetos de sua região. Já as organizações INT2 e INT3 são atualmente credenciadas pelo mesmo programa (PROGRAMA IDEIAZ, 2023b).

O InovAtiva é uma iniciativa que engloba uma variedade de ações e programas dedicados a impulsionar os ecossistemas de empreendedorismo inovador em todo o território brasileiro. Iniciado em 2013, o InovAtiva hoje possui um amplo portfólio, incluindo programas de aceleração para empreendedores com projetos inovadores, mentorias empresariais, eventos de *networking* e inovação aberta, cursos *online* e uma extensa rede de mentores e colaboradores voluntários em todo o país. Possui também o InovAtiva Impacto, um programa de aceleração gratuito voltado para empresas inovadoras de base tecnológica que têm como propósito gerar impacto social ou ambiental positivo (INOVATIVA, 2023).

Já o Programa Ideiaz realiza chamadas públicas para identificar projetos em estágio inicial e recebem, de forma gratuita, mentorias, assessorias, consultorias e treinamentos totalmente *online* para impulsionar o desenvolvimento de seus negócios. Os projetos selecionados são acompanhados por incubadoras e aceleradoras credenciadas em todo o país. Um mínimo de 1/3 das vagas é dedicado a ideias provenientes das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, e 20% das vagas são reservadas para projetos com impacto socioambiental (PROGRAMA IDEIAZ, 2023c). Já passaram pelo programa 696 projetos, sendo atendidos por 33 incubadoras e aceleradoras credenciadas (PROGRAMA IDEIAZ, 2023c).

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)

As instituições intermediárias INT2 e INT3 citaram o BNDES Garagem, iniciativa do BNDES, lançada em 2018, por já terem tido algumas de suas empresas incubadas aceleradas pelo programa e também realizarem a sua divulgação. O BNDES Garagem tem como missão fomentar e desenvolver o empreendedorismo no Brasil, proporcionando apoio a empreendedores e *startups* voltados para a solução de desafios sociais ou ambientais. A metodologia de aceleração do programa é desenvolvida em parceria com três organizações de destaque no ecossistema empreendedor: Artemisia, Wayra e Liga Ventures (BNDES GARAGEM, 2023).

Totalmente gratuito, o programa oferece suporte a empreendedores e suas empresas sociais em dois estágios: a) Criação: para aqueles que estão iniciando uma empresa social e buscam apoio nos primeiros passos; b) Tração: para os que já possuem uma empresa social e desejam apoio para expandir. Os participantes selecionados terão acesso a *workshops*, mentorias, acompanhamento individual, conteúdos, eventos de *networking* e uma ampla rede de parceiros. Caso o negócio seja um dos destaques do programa, poderá receber R\$ 20 mil (na modalidade Criação) ou R\$ 30 mil (na modalidade Tração) (BNDES GARAGEM, 2023). Já passaram mais de 160 negócios pelo programa (UFRA, 2023).

Semente Negócios

Outro dinamizador identificado foi a Semente Negócios, que realizou ações diretamente com a instituição intermediária INT3 e foi responsável por capacitações em parceria com o Sebrae, tendo como participantes empresas incubadas nos casos INT1 e INT2. Somente no caso INT4 não foram encontradas evidências de relacionamento.

A Semente Negócios é uma empresa promotora de educação empreendedora e possui programas de pré-aceleração e aceleração de *startups*, empresas sociais, em fases iniciais e avançadas, com objetivo de torná-las sustentáveis. A organização já desenvolveu 120 programas, sendo que foram mais de 15.000 empreendedores atendidos (SEMENTE, 2023).

Em 2023, a Semente Negócios realizou uma palestra no Seminário sobre Negócios de Impacto desenvolvido pela INT3 (D17I3). Além disso, a organização desenvolveu em parceria com o Sebrae, o Programa Negócios de Impacto em Santa Catarina (D12I1) e Rio Grande do

Sul (D23I2), do qual empreendedores sociais da INT1 e INT2 participaram antes de entrar nos programas de incubação.

CIVI-CO

O CIVI-CO é um *hub* para empreendimentos e organizações de impacto social e foi mencionado no caso INT1, pelas trocas ocorridas entre participantes das duas organizações em um evento. Fundado em 2017, ele está localizado em São Paulo e possui infraestrutura para empresas residentes e visitantes, com espaços para *coworking* e eventos (CIVI-CO, 2023).

A missão do *hub* é estimular o empreendedorismo social e difundir conhecimento para envolver a sociedade civil, as instituições governamentais e o setor privado em iniciativas alinhadas com as práticas de ESG e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU (CIVI-CO, 2023).

5.2 AS FUNÇÕES DAS INSTITUIÇÕES INTERMEDIÁRIAS E ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS

Os quatro casos estudados apresentaram iniciativas para desenvolvimento de todas as funções das instituições intermediárias, com exceção da função desenvolvimento de externalidades positivas. Elas serão analisadas individualmente, destacando as iniciativas que foram realizadas pelas organizações, seja de forma autônoma ou em parceria com atores do ecossistema.

Desenvolvimento e difusão do conhecimento

A função desenvolvimento e difusão do conhecimento foi amplamente encontrada nos casos estudados. Primeiramente, as instituições intermediárias demonstraram possuir conhecimento sobre as empresas sociais, especialmente porque todas participaram do **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto**. Um ponto que se mostrou relevante é que todas demonstram a necessidade de sensibilizar seu público interno e externo sobre as diferenças entre empresas sociais, empresas tradicionais e OSCs.

Em todas as instituições foi observado que muitos dos incubados tinham a necessidade de capacitação em gestão, assim como destacado por Karahan, Rashid e Kratzer (2022), para

que conseguissem criar modelos de negócios que combinassem o lucro com a missão social. Alguns entrevistados relataram que possuíam a formação em outras áreas do conhecimento e por isto os saberes sobre empreendedorismo e gestão eram fundamentais. No caso INT1, inclusive, foi trabalhado o Modelo C, trazendo reflexões específicas para as empresas sociais.

Ademais, foi revelado que a **equipe interna** de todas as instituições, bem como as outras **empresas incubadas** e residentes, se mostra com importantes atores para troca e difusão de saberes, favorecendo aprendizados necessários às empresas sociais sobre temas relacionados à gestão e outras áreas do conhecimento. Foi percebido em todos os casos que envolvimento dos incubados em cursos, palestras, discussões informais e programas educacionais que visam promover o aprendizado e o intercâmbio de ideias são essenciais para o desenvolvimento profissional dos empreendedores, corroborando com os achados de Ho e Yoon (2022) e Nascimento (2021). Ainda, foi relatado que ter a sensação de pertencimento e vislumbrar que outras empresas sociais estão passando pelas mesmas circunstâncias, trazem o apoio necessário para que os incubados possam realizar trocas e ganhar a motivação necessária para superar suas barreiras, assim como destacado por Bucci e Mark (2022) e Logh (2022).

Todas as instituições intermediárias se relacionaram com a **academia**, tendo as empresas incubadas recebendo apoio em capacitações, mentorias e consultorias por meio dos professores e técnicos administrativos. Contudo, é importante frisar que três dos quatro casos estavam ligados a IES, sendo assim o ator academia demonstrou uma relação mais próxima com estas instituições intermediárias (INT1, INT2 e INT3). Os estudantes também se revelaram ativos nas trocas de conhecimentos ao terem acesso a: estudos de caso sobre empresas incubadas em disciplinas de graduação, promovendo trabalhos interdisciplinares e realizando análises de negócios por meio de diálogos diretos com os empreendedores (INT2); maratona de inovação com tema empresa social (INT2); participação em projetos de empresas incubadas ou residentes (INT3); seminários sobre empresas sociais (INT3). Outras evidências encontradas foram as parcerias com projetos de extensão (INT1) e pesquisa (INT2 e INT3), para que fossem gerados negócios a partir deles. Habaradas, Aure e Mía (2019) também revelam a importância das empresas sociais terem acesso a academia, revelando-se um ator-chave no processo de incubação.

O **governo**, por sua vez, surge nesta função especialmente por meio do **Programa Ideiaz**, tendo como participantes os casos INT1, INT2 e INT3, que foram capacitadas para auxiliar no desenvolvimento de novos negócios. Neste sentido, o governo torna-se um **dinamizador** do ecossistema por meio deste programa, pois 20% das vagas são destinadas para

projetos com impacto socioambiental (PROGRAMA IDEIAZ, 2023c). Outra forma do governo atuar é por meio de programas de aceleração que promovem a capacitação de *startups* e todas as instituições intermediárias foram parceiras ou promoveram ações como esta.

Já o ator **empresa** emergiu nesta função por meio de organizações especializadas na temática como o CIVI-CO, que proporcionou trocas de conhecimentos entre suas empresas residentes com a INT1, e Sementes Negócios que promoveu palestra na INT3. Elas também foram consideradas **dinamizadoras** relevantes, tendo em vista seu papel de articuladoras, promotoras e incentivadoras do ecossistema de empresas sociais. Ademais, funcionários de empresas, consultores e empreendedores, tanto tradicionais como sociais, promoveram a difusão de conhecimento e oportunidades para ensinamentos a partir de suas experiências bem-sucedidas ou frustradas.

Entrevistados relataram que a área de marketing foi aquela em que tiveram maior dificuldade para conseguirem conteúdos relevantes para seus negócios (INT1, INT2, INT3 e INT4). Por outro lado, alguns entrevistados também sentiram falta de acessarem profissionais que já tivessem vivenciado suas “dores” (INT1) ou que tivessem conhecimentos sobre mercado e precificação (INT2, INT3 e INT4). Estes mesmos dilemas foram encontrados por Bucci e Marks (2022) ao pesquisar empreendedores sociais incubados, que preferiam conselhos de outros empreendedores que tivessem passado pelas mesmas experiências ou que fossem do mesmo setor, a terem mentorias de professores ou profissionais do mundo corporativo distantes de sua realidade.

O ator **sociedade civil** se manifestou nos casos por meio do Programa de Incubação e Aceleração de Impacto, realizado pelo ICE, Anprotec e Sebrae, que capacitou a equipe interna das organizações participantes, a fim de sensibilizá-las a apoiar as empresas sociais e incorporarem este tema em sua estratégia de atuação (ICE, 2020a). É importante ressaltar que estes três atores atuaram como **dinamizadores** do ecossistema na medida que desenvolveram um papel de formadores de conteúdos voltados especialmente ao apoio de empresas sociais. Por outro lado, não foram encontradas iniciativas que estimulassem o envolvimento efetivo com a comunidade para a geração de impacto, como descrito nas pesquisas de Nicolopoulou et al. (2017), Habaradas, Aure e Mia (2019) e Lough (2022).

De todos os atores analisados, a **sociedade civil** e a **academia** emergiram como atores-chave, devido às parcerias realizadas com as instituições intermediárias, reforçando a colocação de Lough (2022) sobre a necessidade de intercâmbio de conhecimentos a aprendizagem cocriativa com parceiros estratégicos. Primeiramente, o Programa de Incubação e Aceleração

de Impacto se mostrou como um dos gatilhos para desenvolver uma sensibilização e conscientização das organizações a apoiarem as empresas sociais, fomentando seu desenvolvimento. Apesar de todos terem passado pelo Programa, INT2 demonstrou mais claramente a efetiva incorporação dessa conscientização na criação do *Hub Social*, um ambiente dedicado ao atendimento das empresas sociais e a articulação de uma rede de atores para promover projetos voltados as empresas sociais.

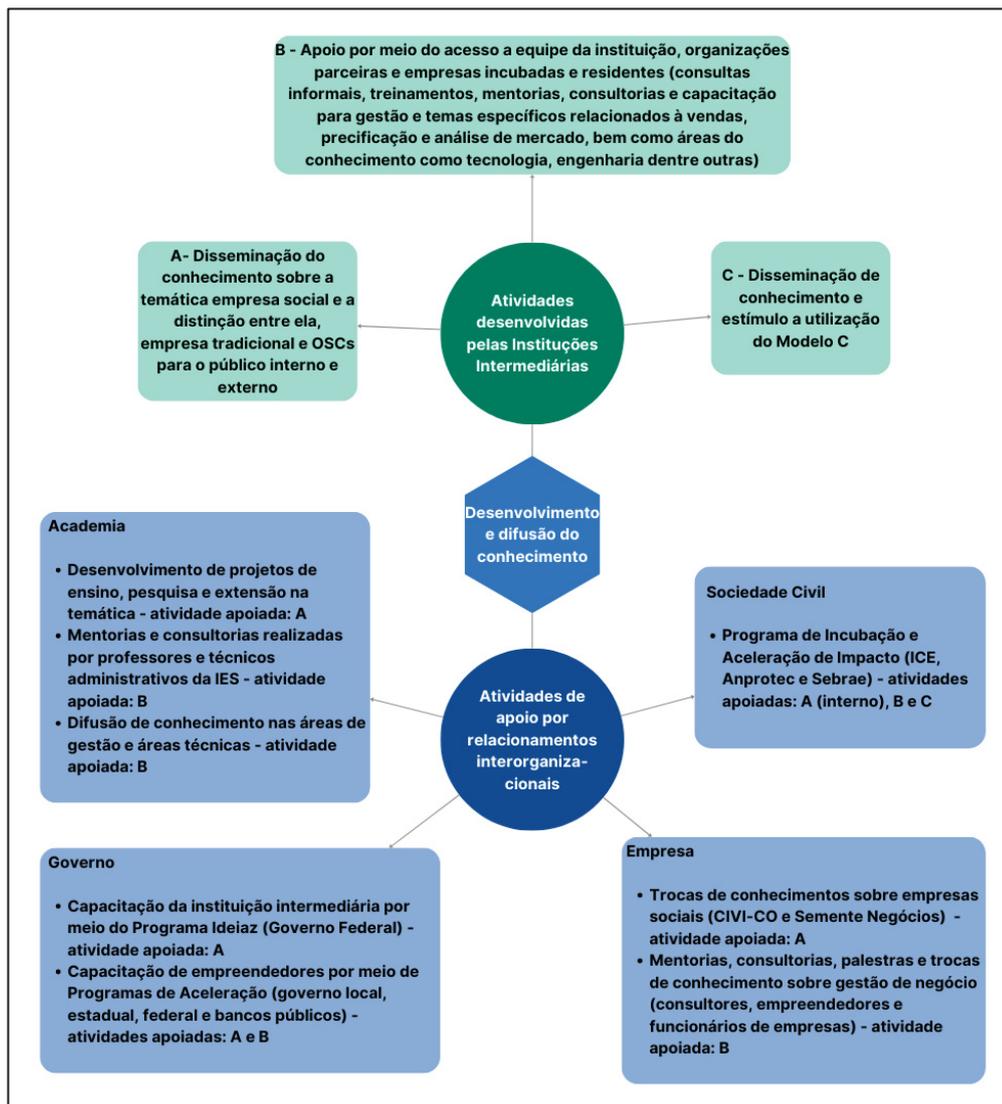
A **academia**, por sua vez, se tornou um ator envolvido em parcerias importantes com as instituições intermediárias, fomentando projetos de ensino, pesquisa e extensão na temática. Além disso, mostrou possuir competências para auxiliar os incubados com mentorias, consultorias, capacitações e trocas de conhecimentos realizados por professores, técnicos administrativos e estudantes. Este ambiente, rico em compartilhamento de informações, gerou diferentes frentes de apoio às empresas sociais, para consolidação de saberes nas diferentes áreas do conhecimento.

Foi observado que a função desenvolvimento e difusão do conhecimento ainda possui desafios. Como o tema empresa social ainda é considerado novo para todas as instituições intermediárias e especialmente para os atores aos quais elas se relacionam, notou-se que muitas precisam sensibilizar e difundir o conhecimento para seu público interno e externo. Um dos principais dilemas surge quando um empreendedor inicia o processo de incubação com propósitos e modelo de gestão mais alinhado a uma OSC do que empresa social. Gestores das instituições intermediárias (INT1, INT2, INT3), bem como empreendedores (INT1) relataram que muitos participantes da incubação chegaram a desistir das empresas por não conseguirem alcançar uma sustentabilidade financeira e econômica para seus negócios.

Outro ponto relatado foi sobre a sensibilização do público externo. A INT1, por exemplo, trabalha em parceria com a academia, divulgando sobre o tema junto a projetos de extensão. A INT2 conseguiu realizar trabalhos conjuntos com a academia, prefeitura e banco público a fim de desenvolver projetos e programas para que a temática seja divulgada e aplicada em iniciativas que podem ser acessadas tanto pelos incubados como público em geral. No entanto, INT1, INT2 e INT3 relatam que os investidores ainda precisam de sensibilização e mobilização sobre o tema. Para isto, a INT2 tem trabalhado efetivamente no desenvolvimento do programa Coalizão pelo Impacto, sendo ele vetor para estas ações de difusão e disseminação do conhecimento, bem como implementação de ações para fomento às empresas sociais e articulação com o ecossistema para captação de investimentos para estes negócios. Todos estes desafios serão analisados em maior profundidade na seção 5.4.

Assim, as atividades realizadas pelas instituições intermediárias para desempenho da função desenvolvimento e difusão do conhecimento, bem como as atividades de apoio a essa função proveniente das relações interorganizacionais, podem ser visualizadas de forma sintetizada e padronizada na Figura 6.

FIGURA 6 – Atividades das instituições intermediárias e atividades de apoio para função de desenvolvimento e difusão do conhecimento



Fonte: elaborado pela autora (2024)

Influência na trajetória de pesquisa

Ao analisar a função influência na trajetória de pesquisa, foram observadas iniciativas especialmente desenvolvidas por atores do ecossistema, nas quais as instituições intermediárias

assumem um papel destacado como divulgadoras, promotoras e incentivadoras dessas atividades. Por conta do relacionamento com a **academia**, as empresas sociais incubadas nas instituições INT2 e INT3 conseguiram participar do desenvolvimento de pesquisas com professores e estudantes, a fim de gerarem produtos e soluções com impacto socioambiental positivo.

O **governo**, por sua vez, desempenha um papel fundamental nessa função, emergindo como um ator influente em todos os casos analisados. Foram encontrados editais de fomento e programas de aceleração de governos locais, estaduais, federal e bancos públicos, que oferecem recursos financeiros destinados a projetos e empresas que desenvolvam soluções socioambientais. Muitas das temáticas buscadas nestas iniciativas estão alinhadas aos objetivos das empresas sociais, como educação, saúde, meio ambiente e aperfeiçoamento dos serviços públicos. Foram encontrados editais para programas de aceleração desenvolvidos por prefeituras (INT2), pelos bancos BNDES (INT2 e INT3), Banrisul (INT2) e Banco do Nordeste (INT4), e editais de fomento da Fapesc (INT1), FAPEMIG (INT3) e Finep (INT4). As instituições intermediárias divulgam estes editais em diferentes mídias e realizam eventos para que os empreendedores conheçam mais detalhes sobre os programas, oferecendo espaços para que dúvidas sejam sanadas.

Este tipo de incentivo voltado ao impacto socioambiental por parte do governo é percebido em políticas de diferentes países, como Reino Unido, Alemanha, França, e Romênia estudadas por Gaidos et al. (2023). Os autores destacam que em regiões economicamente mais desenvolvidas como Berlim e Londres, os recursos necessários às empresas sociais – em termos de conhecimento, financiamento e experiência – estavam disponíveis a partir de uma variedade de fontes sendo públicas, privadas e doadores. No entanto, na região do interior da Romênia, onde os recursos públicos e privados locais eram escassos, foi necessário estabelecer parcerias com organizações doadoras tanto nacionais quanto internacionais. Em contraste, os casos brasileiros estudados ainda contam com o governo para incentivo e influência na trajetória de pesquisa.

Apesar de se mostrar relevante apenas um caso INT2, é importante ressaltar o papel da **sociedade civil** ao realizar a iniciativa chamada Coalizão pelo Impacto, promovida pelo ICE e outras OSCs, que ocorre na cidade onde a INT2 está alocada. Por meio desta iniciativa são promovidas pesquisas para mapeamento de iniciativas públicas que estão ligadas às empresas sociais e preservação socioambiental. A INT2 realiza a coordenação dos trabalhos em seu ecossistema e assim, tem a possibilidade de direcionar seu olhar para influenciar pesquisas e

negócios voltados para as lacunas e oportunidades percebidas em seu ambiente. Contudo, salienta-se que nenhuma atividade específica da INT2 neste sentido foi evidenciada, tendo em vista que os primeiros resultados foram divulgados no ano de 2023 e não foram publicadas as próximas diretrizes da Coalizão.

O ator **empresa** não apresentou um papel relevante para essa função em nenhum dos casos analisados. Isto demonstra que empresas não estão conectadas fortemente com as incubadoras na influência na trajetória de pesquisa. Talvez este ator não esteja vislumbrando valor para o desenvolvimento de produtos e serviços realizados pelas empresas sociais incubadas.

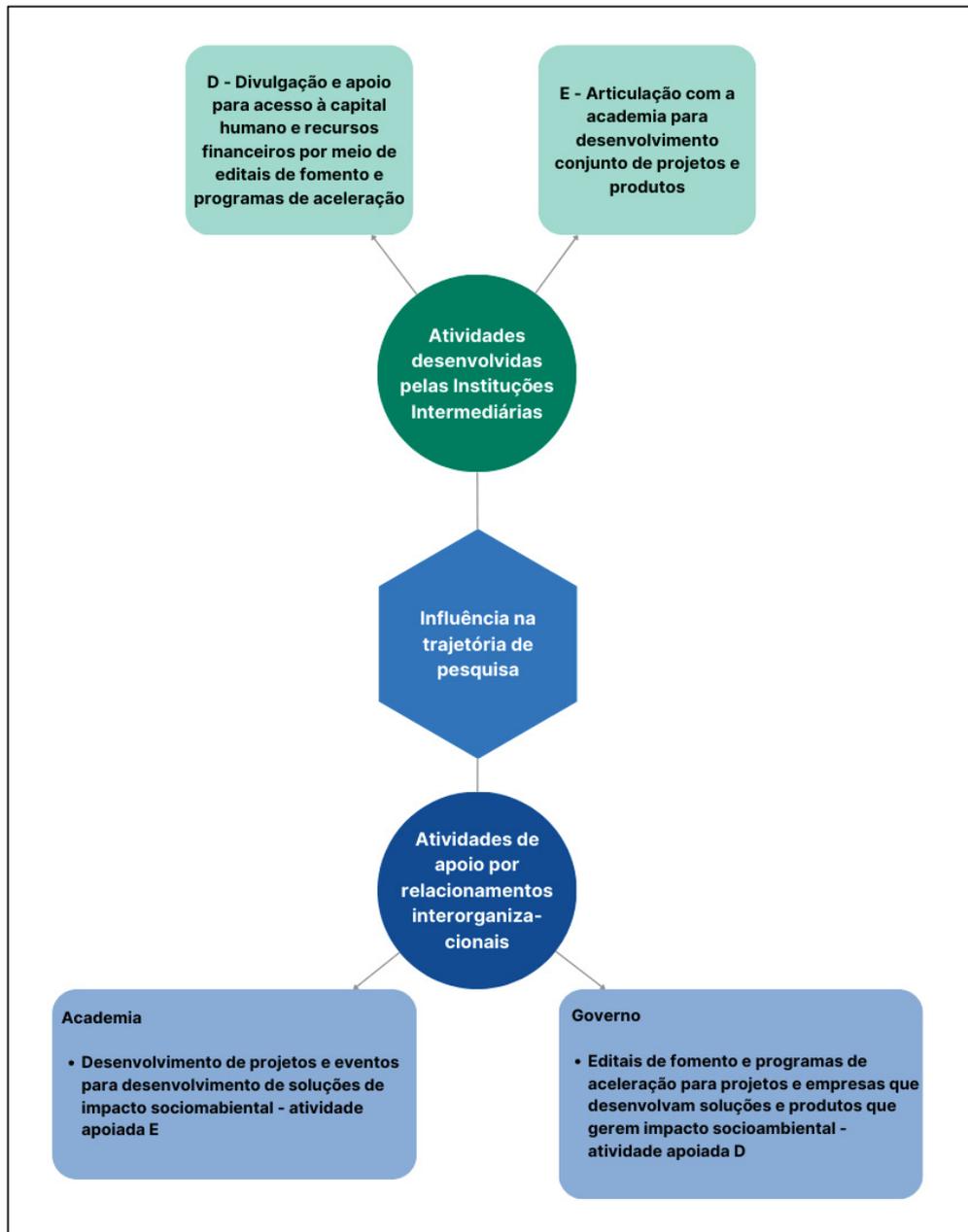
Ressalta-se que para a função influência na trajetória de pesquisa os atores **academia** e **governo** se mostraram importantes em seu papel de apoiadores e estimuladores no desenvolvimento de projetos e negócios que gerem soluções com impacto social e ambiental.

Desse modo, as atividades realizadas pelas instituições intermediárias para desempenho da função influência na trajetória da pesquisa, bem como as atividades de apoio a essa função proveniente das relações interorganizacionais, podem ser visualizadas de forma sintetizada e padronizada na Figura 7.

Experimentação empreendedora

A importância da experimentação empreendedora se destaca em algumas instituições intermediárias, as quais proporcionam um ambiente propício para que os empreendedores conduzam testes e validações de seus produtos. Foi observado que os casos INT2 e INT3 representaram organizações mais receptivas a esse tipo de trabalho com seus incubados e residentes. Essas instituições permitiram que empresas sociais utilizassem seus espaços, laboratórios e proporcionaram acesso para que seu público interno participasse do desenvolvimento de protótipos e produtos, possibilitando assim a realização de testes e validações. Desta forma, as instituições criam um ambiente protegido para que os empreendedores possam errar e aperfeiçoar seus produtos, enquanto geram soluções eficientes (HABARADAS; AURE; MIA, 2019), além de conseguirem desenvolver habilidades e mentalidades necessárias para o empreendedorismo social por meio da aprendizagem prática e da experiência em campo (HO; YOON, 2022).

FIGURA 7– Atividades das instituições intermediárias e atividades de apoio para função de influência na trajetória da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Além disso, alguns tipos de eventos também oferecem oportunidades para que empreendedores desenvolvam e testem suas ideias. Os *hackathons*, concursos de ideias e maratonas de inovação são iniciativas que visam a criação de um ambiente colaborativo para que os participantes possam desenvolver e propor soluções, criando protótipos ou modelos de negócios, geralmente com equipes multidisciplinares. Os casos INT2, INT3 e INT4 desenvolveram estes tipos de eventos com foco em soluções ambientais e sociais, envolvendo IES e/ou público em geral.

Já os eventos para apresentação dos negócios para investidores, ou simulação destes eventos, surgiram nas instituições intermediárias INT1, INT2 e INT3. Nestes ambientes foram buscados investidores especializados, empresários e consultores para formar bancas a fim de que as empresas pudessem vivenciar a experiência de apresentar seus negócios, com o objetivo de vender sua ideia. Com base nas entrevistas, foi percebido que estas interações possuem caráter formativo, contribuindo para o aprimoramento da ideia e fornecendo *feedback* sobre o negócio. Por outro lado, os eventos também possuem um aspecto avaliativo, de conexão entre investidores e empresas, facilitando oportunidades de negócio.

Os dados coletados corroboram com os achados de Karahan, Rashid e Kratzer, (2022) e Lough (2022), tendo em vista que as empresas que passaram por estes eventos conseguem conselhos relevantes para seus negócios e expandem a sua base de contatos profissionais. Além disso, essas competições podem também significar oportunidades de formação de equipes, uma vez que eventos como *hackathon* promovem a colaboração de pessoas com competências em distintas áreas do conhecimento.

Outros diferentes atores demonstraram ser fundamentais para esta função. A **academia** se destacou como um parceiro significativo ao unir empresas sociais a professores e estudantes, colaborando no desenvolvimento de produtos, testes de soluções e aprimoramento de modelos (INT2, INT3). Além disso, o acesso aos laboratórios especializados das IES foi apontado como um diferencial importante por alguns entrevistados, pois os empreendedores puderam utilizar recursos e equipamentos, muitas vezes de alta tecnologia, com taxas reduzidas para realizar testes e validações (INT2 e INT3). A academia também se torna uma parceira para realizar os eventos como *hackathons*, concursos de ideias e maratonas de inovação (INT1, INT2, INT3 e INT4), e assim incentivam os alunos a realizarem experimentações sobre ideias e produtos, podendo emergir futuros empreendedores assim como descrito por Habaradas, Aure e Mia (2019)

Já o **governo** se apresentou como um ator promotor desta função em duas etapas, tanto no estágio de ideação de projetos como no estágio de aperfeiçoamento do negócio. Para a primeira etapa foi observado o desenvolvimento do Programa Ideiaz promovido pelo governo federal, que conta com uma linha exclusiva para atendimento a projetos de impacto socioambiental em estágio inicial.

Para a segunda etapa foram encontrados os editais de fomento e programas de aceleração, que proporcionam aos empreendedores a oportunidade de testar, aperfeiçoar, validar e impulsionar os impactos de suas soluções. Foram destacadas as iniciativas realizadas

pelo governo local (INT2), governo estadual (INT1, INT3 e INT4), governo federal (INT2, INT3, INT4) e bancos públicos (INT2 e INT4), que geraram oportunidades para que as empresas sociais testassem e validassem suas ideias e produtos. É importante ressaltar que o BNDES, por meio do programa BNDES Garagem, se sobressaiu como um ator **dinamizador**, tendo em vista que desenvolveu uma iniciativa exclusivamente voltada para a criação e tração de empresas sociais.

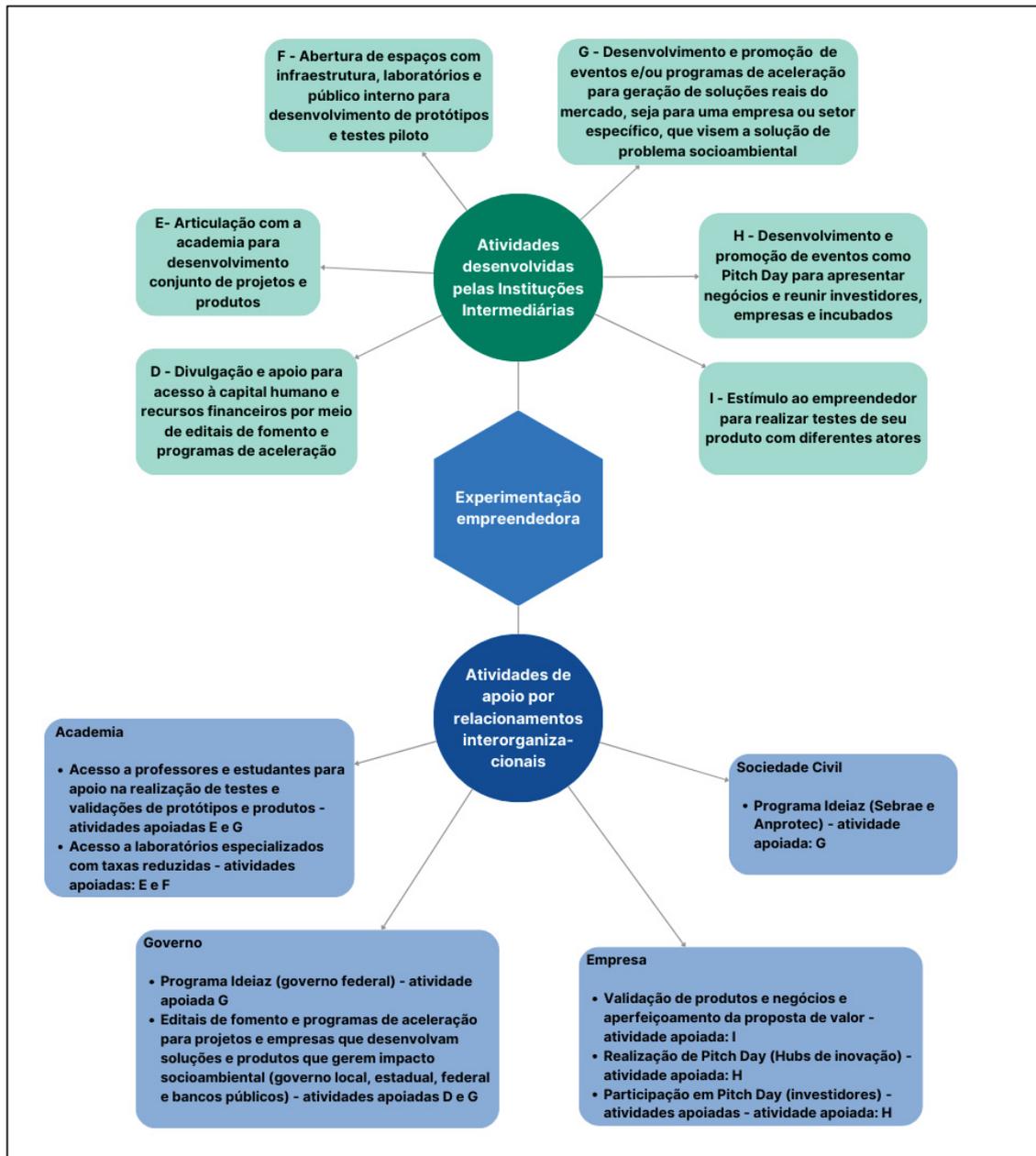
As **empresas** emergiram como atores que auxiliaram na validação de produtos e negócios, bem como no aperfeiçoamento da proposta de valor (INT1). Investidores participaram de *Pitch Days* e *Investor Days* (INT1, INT2 e INT3), e *hubs* de inovação realizaram eventos (INT1 e INT2), onde as empresas sociais puderam apresentar seus negócios para outras empresas residentes de *hubs*, bem como bancas com consultores, mentores e investidores, realizando assim *feedbacks* importantes para que os empreendedores pudessem aperfeiçoar seus negócios.

Por fim, a participação da **sociedade civil** foi limitada nessa função, se sobressaindo a participação do Sebrae e Anprotec no Programa Ideiaz. Porém, foram observados eventos muito pontuais da sociedade civil nos casos INT2 e INT4, sem se tornarem significativamente relevantes.

Por conta dos dados coletados e apresentados nas iniciativas desenvolvidas pelos diferentes atores, o **governo** e a **academia** se apresentaram como atores-chave para essa função.

Neste sentido, as atividades realizadas pelas instituições intermediárias para desempenho da função experimentação empreendedora, bem como as atividades de apoio a essa função proveniente das relações interorganizacionais, podem ser visualizadas de forma sintetizada e padronizada na Figura 8.

FIGURA 8– Atividades das instituições intermediárias e atividades de apoio para função de experimentação empreendedora



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Formação de mercado

A formação de mercado foi a função mais sensível e crítica que emergiu dos dados coletados. Embora tenham surgido iniciativas positivas e proveitosas, também foram relatados exemplos de dificuldades e desafios em todos os casos analisados.

Primeiramente, a pesquisa de mercado se torna fundamental para que os empreendedores analisem seus possíveis clientes e as instituições intermediárias reforcem essa

necessidade (INT2 e INT3). Além disso, os casos INT2 e INT3 permitiram que os empreendedores conseguissem aplicar seus protótipos e projetos pilotos em seu ambiente, gerando assim monitoramentos e divulgação de soluções para possíveis clientes. O INT2 foi o caso que se mostrou mais bem-sucedido neste quesito. Um dos empreendedores realizou um projeto piloto no local, e outros dois conseguiram vender seus produtos para a própria instituição ou organizações parceiras, que se tornaram clientes de referência para futuros interessados. Este tipo de resultado de formação de mercado não foi encontrado na literatura.

Ainda, para formação de mercado, a precificação se tornou um ponto sensível aos empreendedores. Em todos os casos, houve relatos de desafios em estabelecer um preço adequado para os produtos, considerando tanto a inovação desenvolvida (INT3 e INT4), o valor social (INT1), a solução ambiental (INT2 e INT3) e o conhecimento disseminado (INT1 e INT3). Profissionais da própria incubadora (INT1) e do Sebrae (INT3) emergiram como apoiadores na capacitação desse assunto com conhecimentos especializados sobre o tema. Maiores detalhes sobre este ponto serão descritos na seção 5.4.

Outras iniciativas que geram oportunidade para formação de mercado foram encontradas na INT3, com um programa de aceleração realizado pela própria instituição, que visa solucionar problemas reais do mercado; e o programa de aceleração cruzada que oferece oportunidades para divulgação de empresas e produtos para expansão internacional, por meio de acesso a uma rede global de parceiros estratégicos, assim como nos casos apresentados por Kullak et al (2022) e Adham et al (2019).

Esta ampliação de mercado, contudo, traz desafios tanto para as empresas sociais como para as incubadoras. Conforme destacado por Adham et al (2019), estas oportunidades forçam as empresas a aumentarem a sua produção e gerenciarem ambientes de alta complexidade para seus atuais negócios. Com isto, muitas empresas sociais buscam apoio nas incubadoras para liderem com estes desafios. No entanto, apenas uma empreendedora, do caso INT3, está envolvida em atividades de comercialização internacional. Além disso, um empreendedor do caso INT2 expressou interesse em explorar essa oportunidade, motivado pelos conhecimentos adquiridos em um programa de aceleração promovido pelo governo local. Desta forma, este tipo de ampliação de mercado ainda se mostrou incipiente.

Eventos como *hackathons* e rodadas de negócios foram citados como oportunidades para conectar possíveis clientes às empresas incubadas, inclusive os *hackathons* foram criados para solucionar desafios de empresas específicas (INT4), ou setores específicos (INT3). Ademais, a INT2, INT3 e INT4 realizam a conexão direta entre possíveis clientes e empresas

incubadas, conforme o caso apresentado por Barraket (2020), que destaca a relevância do intermediário em facilitar o acesso a oportunidades de mercado e promover o crescimento do empreendedorismo social. Muitas organizações recorrem às instituições intermediárias em busca de soluções para seus projetos. Como consequência, estas instituições podem indicar empresas incubadas e/ou residentes, bem como pesquisadores da IES parceira (INT2 e INT3) a fim de gerar parcerias e oportunidades comerciais por meio de iniciativas de inovação aberta.

Ainda em relação a formação de mercado, o **governo**, tanto em nível local, quanto estadual, juntamente com os bancos públicos, criaram programas de aceleração direcionados à geração de soluções de impacto socioambiental. São oferecidas oportunidades de apresentar os negócios para investidores e executivos de grandes empresas, além de oferecer soluções para o próprio governo (INT2 e INT3).

Ademais, apenas o governo tem o poder de publicar legislações que podem formar mercados que beneficiam as empresas sociais. Conforme evidenciado no caso INT2, o município em questão aprovou uma lei sobre compostagem em parques e espaços públicos. Assim o empreendedor social do caso INT2, que possui soluções neste setor, relatou que sua empresa pode aproveitar esta oportunidade e ampliar seu mercado. Ressalta-se que por conta das iniciativas desenvolvidas pelo **governo**, ele foi considerado um **ator-chave** para esta função.

Já os atores **academia**, **empresa** e **sociedade civil** emergem com ações muito pontuais. A academia auxilia utilizando protótipos ou novos produtos, se tornando um usuário ou cliente de referência para as empresas, bem como apoiando programas de aceleração (INT2). Por outro lado, foi observado que aceleradoras parceiras realizaram atividades para a conexão de negócios e parcerias (INT2); e universidades e Sebrae desenvolveram eventos para realizarem a divulgação das empresas sociais para diferentes públicos, inclusive provendo geração de negócios e captação de investimento internacional (INT2 e INT3).

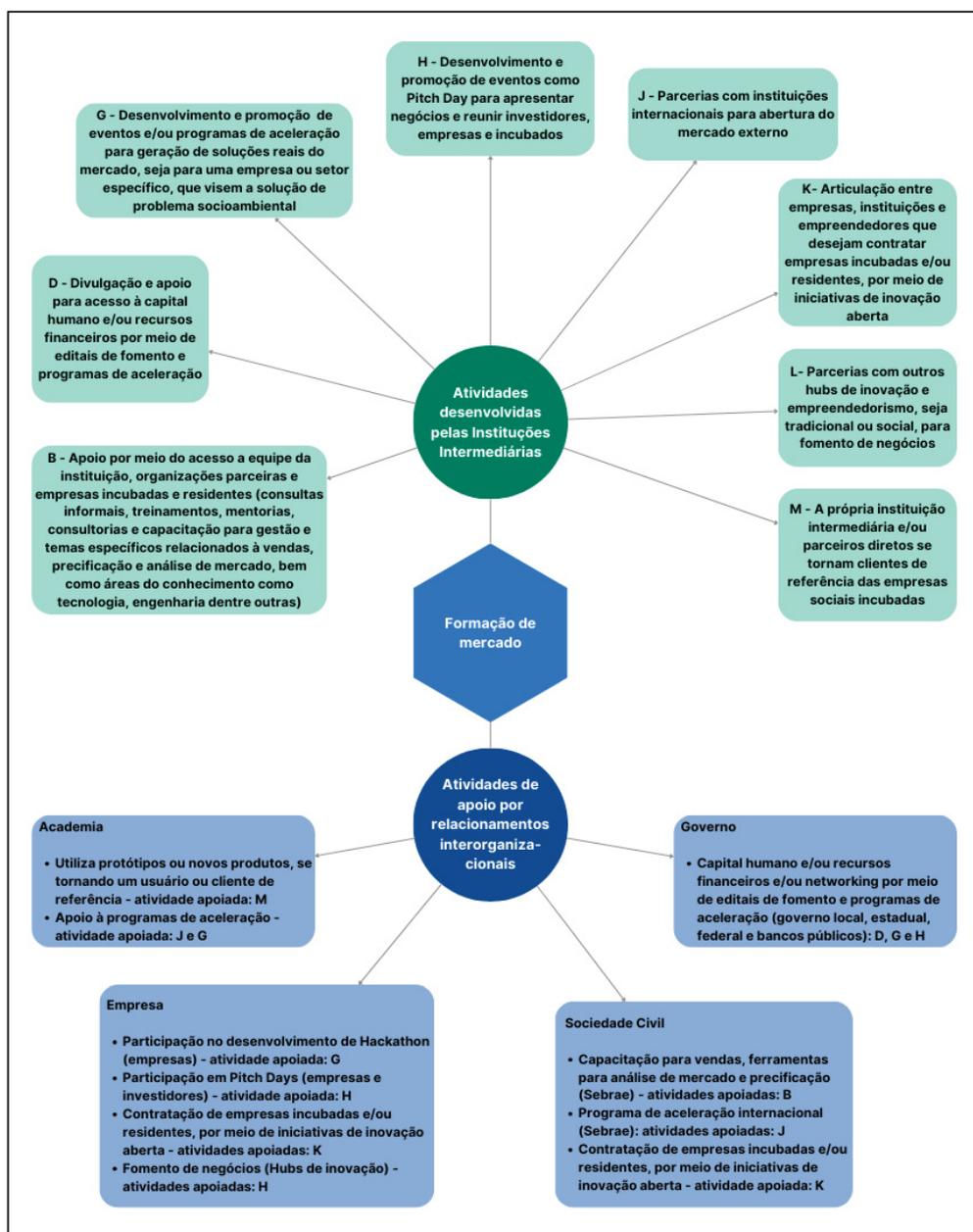
Na pesquisa de campo, diversos pontos foram citados como desafios a realização dessa função. Foram encontradas evidências sobre os seguintes desafios: a) sustentabilidade financeira; b) identificação do nicho de mercado; c) dificuldade na precificação dos produtos; d) cultura acadêmica excessiva dentro da instituição intermediária; e) aproximação da instituição intermediária com o mercado. Todos estes pontos serão esclarecidos em maior profundidade e discutidos na seção 5.4.

Ressalta-se que o caso levantado por Kullak et al. (2022) e Barraket (2020) trazem uma instituição intermediária que favorece a formação de mercado por meio da defesa de causas e

direitos, educação e coordenação de esforços para garantir oportunidades de demandas para as empresas sociais. Nenhum caso apresentado na presente pesquisa demonstrou este nível de complexidade para a função formação de mercado.

Desta forma, as atividades realizadas pelas instituições intermediárias para desempenho da função formação de mercado, bem como as atividades de apoio a essa função proveniente das relações interorganizacionais, podem ser visualizadas de forma sintetizada e padronizada na Figura 9.

FIGURA 9– Atividades das instituições intermediárias e atividades de apoio para função de formação de mercado



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Mobilização de recursos

A função de mobilização de recursos revela aspectos relacionados ao capital humano, infraestrutura, recursos financeiros e *networking*. A mobilização de **capital humano** se faz presente por meio da equipe interna das instituições, empresas incubadas e residentes, bem como por meio de profissionais da **academia, governo, empresas e sociedade civil**. Neste ponto, todos os atores foram encontrados. Contudo, algumas parcerias surgem de forma pontual, de curto prazo, ao desenvolver um evento ou participar de um programa específico. Já as parcerias de médio prazo são aquelas em que os parceiros se comprometem a contribuir e apoiar as instituições intermediárias, oferecendo mentorias, consultorias e trocas de conhecimento para as empresas incubadas por um período maior. Foram observados relatos de vínculos mais profundos com IES (INT1, INT2 e INT3), Sebrae (INT3 e INT4), ICE (INT2), governo do estado por meio do programa Seed MG (INT3) e os bancos públicos BNDES e Banrisul (INT2).

Com a IES, por exemplo, os empreendedores encontram capital humano não apenas pelas mentorias e consultorias oferecidas por professores e técnicos administrativos, mas também pela troca de conhecimentos com estudantes por meio de projetos de ensino (INT2), pesquisa (INT2 e INT3) e extensão (INT1 e INT2). Ademais, empreendedores revelam que o acesso facilitado aos estudantes são uma oportunidade de conseguir mão-de-obra capacitada, seja como estagiários ou contratados (INT3), ratificando o caso apresentado por Habaradas, Aure e Mia (2019).

Quanto à **infraestrutura**, os casos INT2 e INT3 contam com um amplo espaço e oferecem laboratórios e equipamentos que as distinguem do que foi encontrado nas outras instituições pesquisadas. Além do tamanho das instituições, com inúmeras salas para *coworking*, reunião e eventos, elas ainda possuem laboratórios de prototipagem com equipamentos de alta tecnologia (INT2 e INT3), laboratórios de físico-química, microbiologia e biologia molecular (INT3), laboratório de engenharia de usabilidade de produtos para a saúde e centro de produção audiovisual (INT2). Todos estes benefícios auxiliam de maneira significativa as empresas sociais, especialmente em seu início, já que são muito pequenas, contando com equipes reduzidas e que necessitam controlar seus custos (HO; YOON, 2022).

As instituições INT2 e INT3 ainda possuem parcerias com a **academia**, ampliando ainda mais o escopo de laboratórios que podem ser utilizados. Desta forma, a infraestrutura destes

casos foi amplamente elogiada pelos entrevistados, que podem realizar testes e análises de seus produtos nestes espaços, contando com taxas reduzidas para uso.

Já os **recursos financeiros** são especialmente acessados pelas instituições intermediárias e/ou incubados por meio de editais realizados pelo ator **governo**. Emergiram iniciativas de **agências fomento** do governo do estado (INT1, INT3 e INT4) e governo federal (INT2, INT3 e INT4) e **programas de aceleração** de bancos públicos (INT2, INT3 e INT4), bem como do governo do estado (INT3). As instituições intermediárias são parceiras destas organizações governamentais. Elas divulgam e incentivam a participação de seus incubados nestas iniciativas. Além disso, realizam eventos para tirar dúvidas sobre estes editais e mantêm uma equipe interna que auxilia os empreendedores no desenvolvimento de projetos para este fim.

Estas ações do governo demonstraram a importância destes editais para criação e desenvolvimento de empresas sociais, pois existem chamadas que geram oportunidades específicas para este tipo de negócio. Foram encontrados exemplos em todos os casos estudados de empreendedores que acessaram, em algum momento, editais do governo. É importante ressaltar que, pelo menos nos casos pesquisados, o **governo** se apresentou como um **ator-chave** em oferecer **recursos financeiros**.

Quanto aos investidores, foram relatadas iniciativas para aproximação destes atores (INT1, INT2 e INT3), tanto tradicionais como sociais. No entanto, de acordo com os entrevistados, estes últimos ainda são mais escassos no Brasil, e nenhum dos empreendedores consultados recebeu financiamento de investidores privados (INT1, INT2, INT3). Além disso, alguns empreendedores mencionaram que não teriam interesse, devido à fase de seus negócios (INT1 e INT2). Por outro lado, uma iniciativa relevante foi identificada na empresa de participações e empreendimentos vinculada à IES mantenedora da INT2, que realiza investimentos, inclusive, em empresas sociais.

Embora tenham muitos benefícios os editais lançados pelo governo, um empreendedor do caso INT3 revelou um contraponto importante. Este empreendedor, que já possui mais de 15 anos de experiência com sua empresa, menciona que, no passado, devido à facilidade proporcionada por essa fonte de financiamento, não se dedicou com tanto afinco à busca de oportunidades no mercado. Quando os editais diminuíram, enfrentou sérias dificuldades para manter a saúde financeira da empresa. Portanto, ele adverte outros empreendedores a terem cautela ao dependerem exclusivamente desse tipo de recurso. Assim, este achado corrobora com os de Gaidos, Gurãu e Palpacuer (2023) e Karahan, Rashid e Kratzer (2022), que destacam

a importância dos empreendedores sociais em buscar fontes de financiamento alternativas aos subsídios governamentais tradicionais.

Quanto aos investidores sociais, os entrevistados dos casos INT1, INT2 e INT3 relataram que estes ainda são raros no Brasil e que de uma maneira geral, mesmo os sociais, buscam por negócios bem estabelecidos. Assim, não foi identificada a ocorrência de capital paciente para nenhum empreendimento social entrevistado. Conforme explica Ho e Yoon (2022), é um tipo de investimento em empresas que demandam mais tempo para se tornarem viáveis.

Outro ponto relevante é que existe uma competição interna das empresas pelos editais que são lançados. Embora muitas vezes elas atuem em setores diferentes, por trabalharem com soluções socioambientais, elas frequentemente se tornam concorrentes dos mesmos mecanismos financeiros. Por outro lado, elas cooperam umas com as outras em alguns sentidos, como trocas de conhecimentos e *networking*. Este achado vai ao encontro do exposto por Nascimento et al (2021), que ressalta que existe tanto cooperação quanto a competição entre os empreendedores sociais dentro de uma incubadora. Enquanto a cooperação é valorizada, a competição por recursos limitados e oportunidades também é comum. Isso reflete uma dinâmica complexa dentro do ambiente do empreendedor social.

Enfim, a criação de *networking* revelou-se uma das principais atribuições das instituições intermediárias, em termos de mobilização de recursos. Todos os entrevistados forneceram exemplos de terem alcançado maior visibilidade, acesso direto e ampliação de relacionamentos com diversos atores ao se apresentarem como incubados destas instituições. Além disso, eles também tiveram acesso a uma extensa rede de organizações por meio de eventos e programas de aceleração organizados pelas próprias instituições intermediárias ou por parceiros.

Os atores da **Hélice Quádrupla** realizaram apoios na formação de *networking*, sendo representados especialmente pelas **IES** (INT1, INT2 e INT3), **parque tecnológico** (INT1), **hubs de inovação** (INT1, INT2 e INT3), **investidores** (INT1 e INT3), **empresas de participações** (INT2), **empresas incubadas e graduadas** (INT1, INT2 e INT3), **empresas parceiras** (INT1 e INT3), **associações de classe** (INT1 e INT3), **Sebrae** (INT3), **governo local** (INT1 e INT2), **governo estadual** (INT1 e INT3) e **bancos públicos** (INT2 e INT3).

Diversos são os estudos que relatam a importância das redes e colaborações para os empreendedores sociais. Seja por meio da construção de redes equitativas e mutuamente benéficas entre universidades e comunidades (LOUGH, 2022); da interação entre diferentes

setores por meio de redes comerciais, governamentais e sociais (BUCCI; MARKS, 2022); ou da cooperação entre empresas sociais estabelecidas e empreendedores em estágio inicial (HABARADAS; AURE; MIA, 2019). Assim, a colaboração e o *networking* são elementos fundamentais para o sucesso no empreendedorismo social.

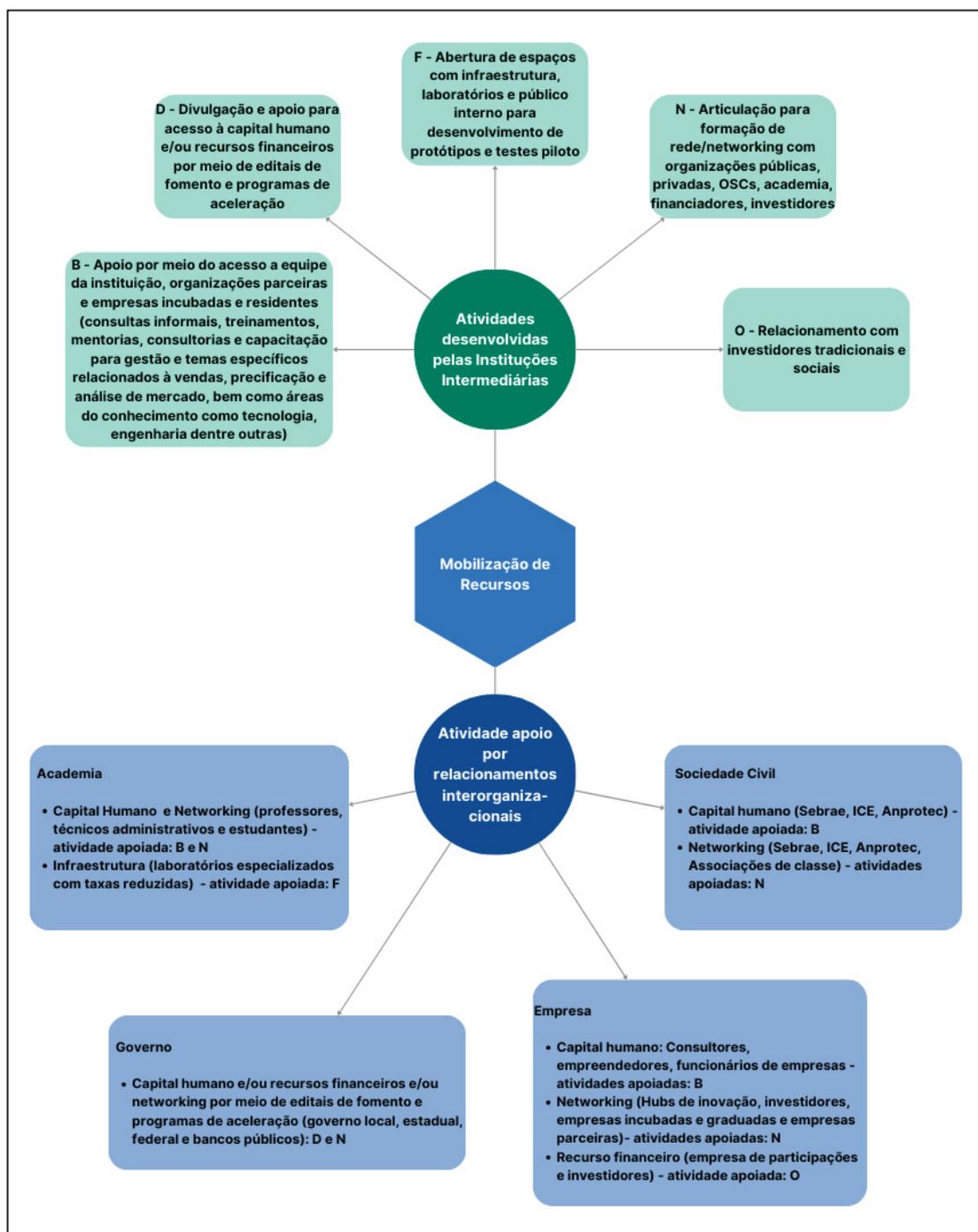
Tendo em vista este objetivo estratégico, os intermediários desempenham um papel fundamental na facilitação de redes e colaborações dentro do ecossistema empreendedor social. Eles podem conectar empreendedores a recursos, oportunidades e *stakeholders*, ajudando a construir redes robustas e ampliar o alcance do impacto social (BARRAKET, 2020; HABARADAS; AURE; MIA, 2019; HO; YOON, 2022; KULLAK *et al.*, 2022).

É importante destacar que não foram encontradas redes mais próximas com a comunidade como no caso descrito por Nicolopoulou et al (2017) e Habaradas, Aure e Mia (2019), com exceção de casos pontuais com a INT2. De qualquer forma, ela foi a instituição intermediária que mais se destacou pela amplitude de organizações que ela tem acesso e pelas parcerias desenvolvidas nos mais diferentes setores, focadas no fomento às empresas sociais.

Tendo em vista todos os atributos relacionados à esta função como capital humano, infraestrutura, recursos financeiros e *networking*, o ator **governo** foi aquele que sobressaiu por meio dos editais e programas de aceleração, oferecendo recursos financeiros, capital humano e *networking*. Adicionalmente, a **academia** se destacou pelo acesso a capital humano e infraestrutura.

Assim, as atividades realizadas pelas instituições intermediárias para desempenho da função mobilização de recurso, bem como as atividades de apoio a essa função proveniente das relações interorganizacionais, podem ser visualizadas de forma sintetizada e padronizada na Figura 10.

FIGURA 10– Atividades das instituições intermediárias e atividades de apoio para função de mobilização de recurso



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Legitimação

A temática sobre as empresas sociais ainda está sendo legitimada para o público interno e externo das instituições intermediárias. Desta forma, as organizações têm trabalhado para que as empresas sociais ganhem aceitação perante os diversos atores com os quais elas possuem

relacionamento. Algumas iniciativas têm sido desenvolvidas de forma autônoma pelas instituições e outras em conjunto com parceiros.

Primeiramente, é importante recordar que os casos INT1, INT2 e INT3 passaram pelo Programa de Incubação e Aceleração de Impacto em 2016 e o INT4 em 2019. Este pode ser um dos fatores que leva à diferenciação na legitimação de ações e iniciativas que promovem as empresas sociais, tanto no ambiente interno de incubação como perante aos atores do ecossistema que a instituição faz parte.

Todos os gestores entrevistados das instituições intermediárias demonstram a necessidade de conscientização e sensibilização sobre a conceituação de empresas sociais, tanto para que seu público interno como externo, a fim de que compreendam a diferença entre estes negócios, empresas tradicionais e OSCs. Para isto, todas as instituições pesquisadas promoveram eventos que tinham as empresas sociais como tema, seja por meio de palestras, seminários ou *hackathons*. Eles foram desenvolvidos de forma autônoma (INT3) ou em parceria com IES (INT1, INT2 e INT4).

As IES mostraram este relacionamento importante não somente na realização de eventos, mas também em projetos que tenham as empresas sociais como tema, seja em atividades de ensino, pesquisa ou extensão (INT2 e INT3). Além disso, a academia também divulgou e realizou projetos conjuntos com empresas sociais para participação em editais de fomento (INT3).

Em todos os casos, foi percebido que as empresas sociais ganham uma chancela e visibilidade por estarem vinculadas às instituições intermediárias, assim como os achados de Barraket (2020) e Farransahat, Bhinekawati e Hendriana (2021). Os autores destacam que as instituições intermediárias melhoram a reputação e credibilidade dos empreendimentos sociais por meio de: a) participação em iniciativas piloto; b) articulação com empresas de alto nível; c) apoio a medição do impacto social; d) certificação de empreendimentos sociais. Destes quatro fatores, os três primeiros foram encontrados em alguns dos casos pesquisados e apenas a certificação não foi vista em nenhuma instituição. Contudo, o Brasil ainda não conta com certificações específicas para as empresas sociais.

Outro ponto relevante é que todas as empresas sociais pesquisadas relataram que conseguem se aproximar com mais facilidade de diferentes atores da Hélice Quádrupla e possíveis clientes devido a estarem nessas instituições intermediárias. Primeiramente, a incubadora dispõe de uma rede de apoio legitimada, composta por diversos atores, como universidades, empresas, governos, investidores e doadores. Esses parceiros fornecem recursos

tangíveis e intangíveis, que muitas vezes a empresa social não iria alcançar isoladamente (BUCCI; MARKS, 2022; INTINDOLA; OFSTEIN, 2021; KHER; YANG; NEWBERT, 2023). Conforme destacam Fischer et al. (2016), ao se afiliar a uma instituição com alto status, a empresa nascente diminui as incertezas e se torna mais legítima perante seus avaliadores externos, tendo em vista que passou por um processo formal de diligência (KHER; YANG; NEWBERT, 2023) com análise de suas ideias e produtos no processo de seleção.

Ainda, foi observado que as instituições intermediárias empregaram diferentes estratégias para promover a legitimidade das empresas sociais. A INT1 foi criada como uma incubadora social especialmente destinada para atender negócios que geram impacto socioambiental. Ela também conseguiu mobilizar uma grande **empresa** da cidade para atender empresas sociais no projeto de mentoria realizado por altos executivos.

Diante dos dados coletados, a INT2 ganha destaque por realizar trabalhos para promoção das empresas sociais em diversas frentes. Ela criou um *Hub Social*, tendo uma coordenadora especialmente dedicada para apoio a estes negócios e para realizar ações e iniciativas na INT2 ou em parceria com diferentes atores. Aqui foi notada a legitimação da temática junto aos cargos de maior hierarquia da IES mantenedora, que aderiram ao propósito de apoiar atividades voltadas às empresas sociais, tanto dentro da INT2 como na **academia**.

Este direcionamento estratégico pode ser o motivo que a instituição foi a que mais se destacou em número de ações realizadas em parceria com atores da Hélice Quádrupla voltadas à temática, mostrando-se uma organização flexível e versátil, características necessárias para se apoiar os empreendimentos sociais, conforme destacam Ho e Yoon (2022). Os autores revelam que as incubadoras têm a oportunidade de atuar como tradutoras das diferentes linguagens, auxiliando a encontrar os interesses comuns.

Como exemplo, a instituição é coordenadora local da Coalizão pelo Impacto, fomentada por atores da **sociedade civil** como ICE e outras OSCs. A iniciativa oferece especialmente capacitação e articulação com **agentes públicos e privados** para o desenvolvimento de empresas sociais. Ademais, foi observada a relevância da realização de programas de aceleração com **bancos públicos e organizações da sociedade civil** em parceria com a INT2, com editais fomentando as soluções de impacto socioambiental. Eventos e atividades desenvolvidas junto a **professores e alunos da IES** mantenedora também demonstraram potencial para conscientização e divulgação do tema na **academia**. Por fim, foi relatado que empresas sociais ganharam espaço na mídia para divulgação de seus negócios.

Embora a INT3 declare que as empresas sociais não sejam o foco principal de seu trabalho, ela formalizou em seu edital de pré-incubação e de incubação, o item de sustentabilidade e impacto social e ambiental como critérios de seleção. Além disso, ainda que não adote um processo de avaliação tão elaborado como o destacado por Ho e Yoon (2022), que inclui um centro próprio de P&D para esse fim, a INT3 se destaca dos demais casos estudados ao apoiar e incentivar a mensuração dos impactos sociais e ambientais das empresas sociais incubadas.

Diferente da INT1 e INT2, a INT3 não possui um setor ou profissional dedicado à temática. Quanto aos atores parceiros, o **governo** do estado e a **academia** foram aqueles que emergiram com laços mais estreitos. Há também a academia para mentorias e consultorias às empresas incubadas e o governo com os editais de fomento e aceleração para geração de oportunidades para as empresas sociais.

A instituição intermediária INT4 surge como um exemplo que evidencia dificuldades na legitimação da temática, tanto interna quanto externamente. Este ponto foi relatado por alguns empreendedores sociais que sentiram que a instituição não possuía conhecimentos específicos para seus negócios, talvez por estar focada em atender empresas de outros setores. Estes achados corroboram com os de Bucci e Marks (2022).

Ademais, embora a organização tenha apoiado eventos para sensibilização e divulgação da temática, como *hackathon* e o *Startup Weekend*, essas foram iniciativas pontuais, ocorrendo apenas uma vez. Não foram encontradas evidências mais robustas de iniciativas desenvolvidas pela INT4 ou em parceria com algum ator da Hélice Quádrupla, exceto pela divulgação dos editais realizados pelo Banco do Nordeste, que incluem oportunidades para as empresas sociais.

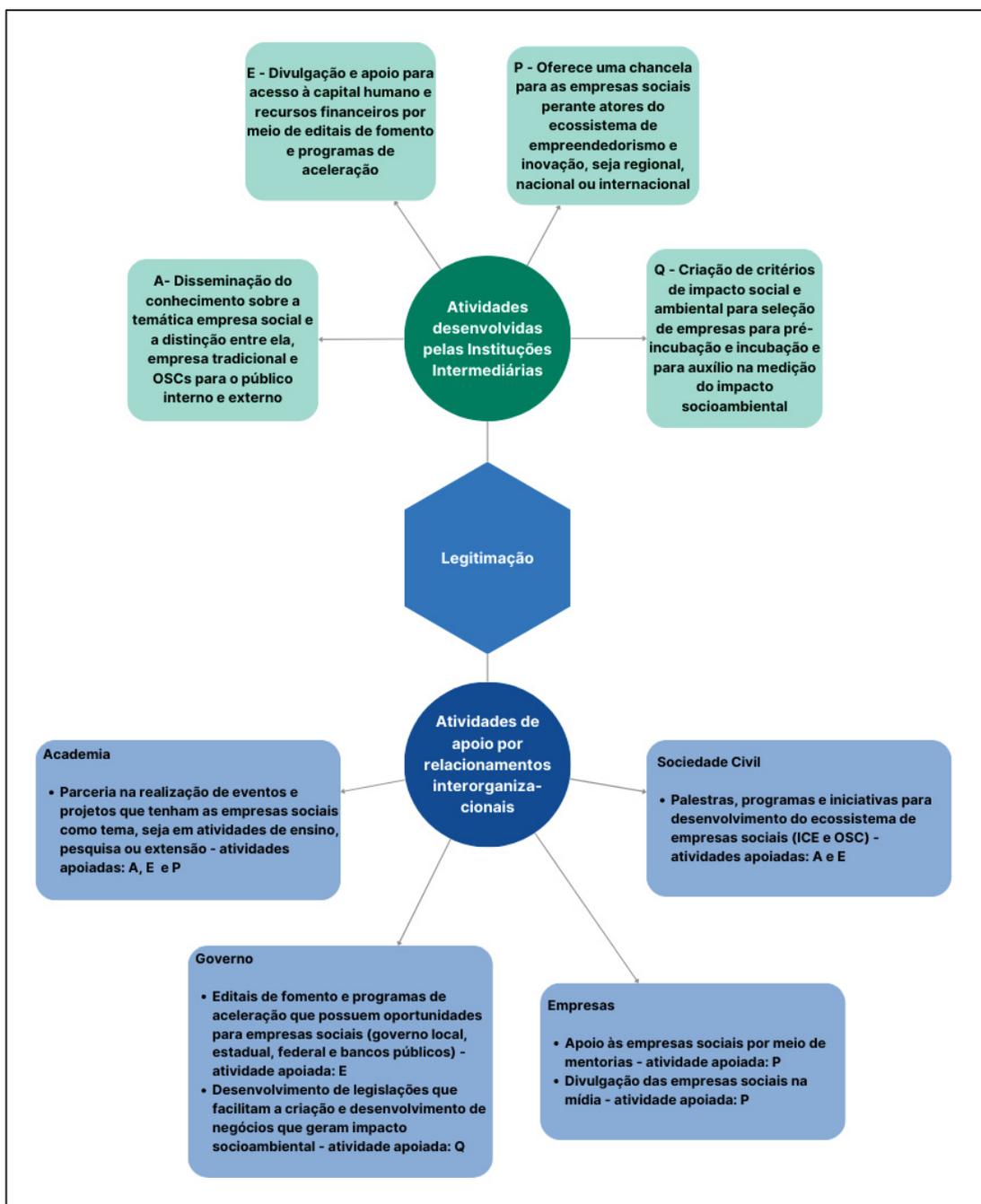
Em resumo, os atores que emergem como relevantes nesta função são a **academia e o governo**. O primeiro realiza divulgação da temática em atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de disseminar e apoiar no desenvolvimento de editais de fomento. E o segundo legitima as empresas sociais ao incluir em seus editais critérios relacionados ao desenvolvimento de projetos e produtos que gerem soluções socioambientais.

Desta forma, uma possibilidade para evolução nesta área seria a implementação de programas avançados de capacitação em investimento de impacto/aceleração, conforme delineado nas pesquisas conduzidos por Ho e Yoon (2022). Esses programas são concebidos para instruir gestores e investidores com conhecimentos especializados em empresas sociais. Todos esses programas educacionais e de treinamento facilitam a capacitação e a construção de

redes entre os agentes da inovação em múltiplos níveis, contribuindo, desse modo, para o desenvolvimento de um ecossistema de empresas sociais mais abrangente.

Desse modo, as atividades realizadas pelas instituições intermediárias para desempenho da função legitimação, bem como as atividades de apoio a essa função proveniente das relações interorganizacionais, podem ser visualizadas de forma sintetizada e padronizada na Figura 11.

FIGURA 11– Atividades das instituições intermediárias e atividades de apoio para função de legitimação



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Desenvolvimento de externalidades positivas

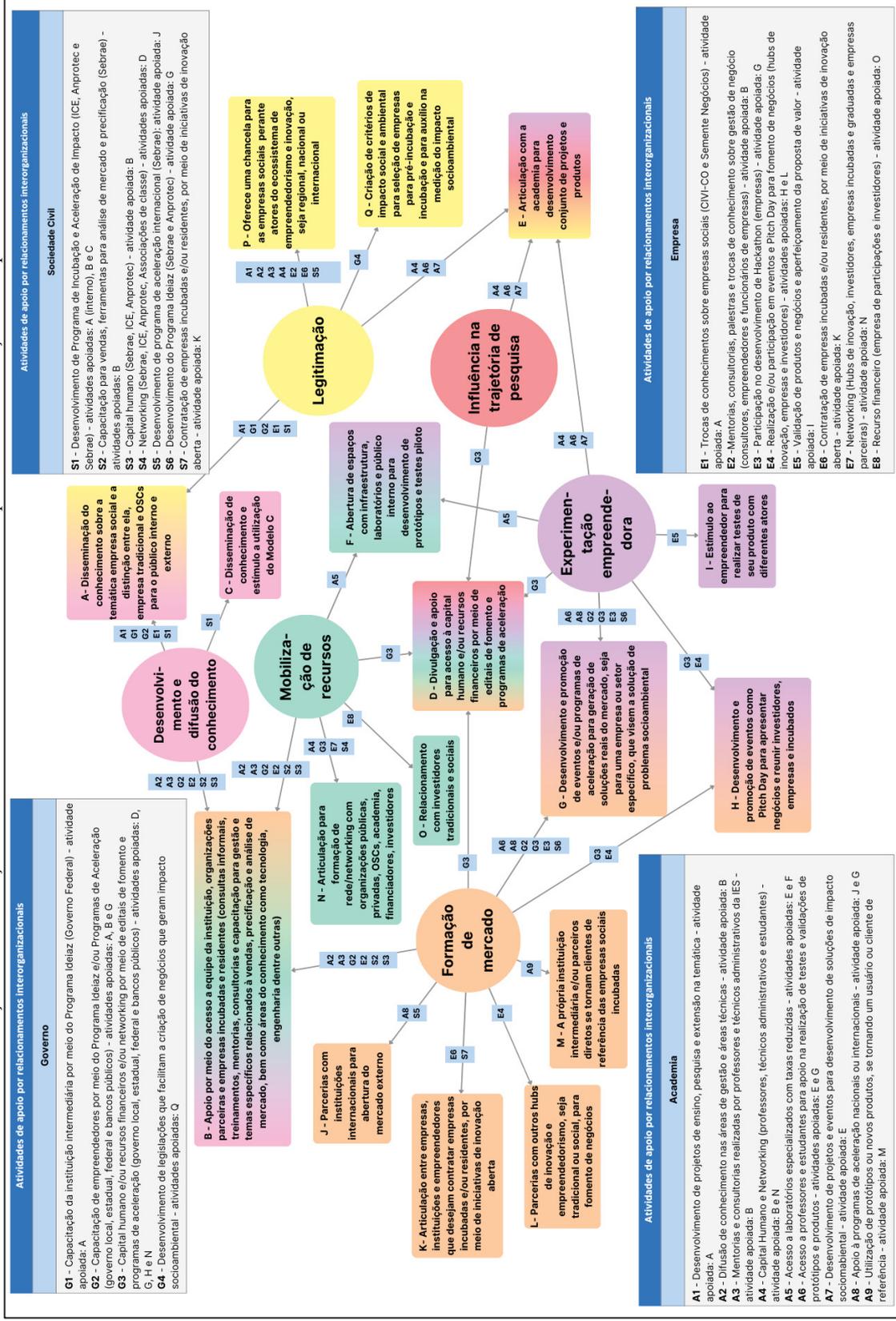
Conforme descrito no item Categorias de Análise (pg. 77), o desenvolvimento de externalidades positivas refere-se ao apoio à entrada de novos atores no sistema de inovação, que possam contribuir para um processo de fortalecimento da dinâmica funcional, beneficiando outros membros ou outros setores. Esta função não é independente, mas atua fortalecendo as outras seis funções (KANDA et al., 2019).

Para esta função, neste estudo, não foram encontradas ações e iniciativas que pudessem ser consideradas como evidência. Do mesmo modo, no estudo desenvolvido por Kanda et al. (2019), os autores analisaram oito instituições intermediárias voltadas para eco-inovações e em nenhum de seus casos foi possível identificar esta função.

Funções das instituições intermediárias e atores envolvidos no processo de incubação de empresas sociais

Com base nas análises dos casos estudados, foi possível identificar as atividades realizadas pelas instituições intermediárias para desempenho de suas funções, assim como as atividades de apoio provenientes das relações interorganizacionais, que foram sintetizadas e padronizadas conforme ilustrado na Figura 12.

FIGURA 12 - Funções das instituições intermediárias e atores envolvidos no processo de incubação de empresas sociais



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Ressalta-se que nesta figura cada função foi identificada com uma cor e suas respectivas atividades constam com a mesma coloração. Estas atividades são apoiadas por diversos atores da Hélice Quádrupla, sendo que algum deles emergiu em alguma iniciativa, mostrando que os mais diferentes agentes são relevantes para as instituições intermediárias. Os códigos das atividades dos atores foram elencados com uma letra e número, conforme destacados nas linhas que conectam as funções das atividades desenvolvidas.

Como exemplo, observa-se que a atividade “B - Apoio por meio do acesso a equipe da instituição, organizações parceiras e empresas incubadas e residentes (consultas informais, treinamentos, mentorias, consultorias e capacitação para gestão e temas específicos relacionados à vendas, precificação e análise de mercado, bem como áreas do conhecimento como tecnologia, engenharia dentre outras)” está ligada à função desenvolvimento e difusão do conhecimento e tem na **academia, governo, empresas e sociedade civil** parceiros que facilitam e/ou potencializam os saberes para as empresas sociais. Por outro lado, em algumas atividades a instituição intermediária se relacionou apenas com um ator, como na iniciativa “O - Relacionamento com investidores tradicionais e sociais”, em que ocorreu a conexão com o ator empresa.

Todas as atividades encontradas podem ser fomentadas por algum ator da Hélice Quádrupla, seja academia, governo, empresa ou sociedade civil. É importante ressaltar que algumas iniciativas realizadas pelos atores foram desenvolvidas em parcerias, como o Programa Ideiaz realizado pelo MDIC, Sebrae e Anprotec ou programa para aceleração internacional Go.GlobalX, promovido pelo Sebrae, universidades e prefeitura de Porto Alegre. Estas iniciativas possuem características “multi-esferas” (RANGA; ETZKOWITZ, 2013) e potencializam uma ou mais funções das instituições intermediárias e demonstram que a colaboração e cocriação de ações podem gerar desenvolvimento significativo de projetos e produtos com impacto socioambiental. Assim, este estudo contribui com a literatura ao evidenciar a atuação dos diversos atores do ecossistema, por meio das relações interorganizacionais, que facilitam e/ou potencializam as atividades da incubadora na realização de suas funções.

Além disso, algumas atividades são compartilhadas por diferentes funções, demonstrando que essas iniciativas atendem múltiplos objetivos e apoiam as empresas sociais em diferentes aspectos. Estas atividades estão ilustradas com cores mistas, sendo representadas pelas cores das funções que estão conectadas. Como exemplo, a atividade B, descrita acima, atende à função desenvolvimento e difusão do conhecimento, formação de mercado e

mobilização de recursos. Desta forma, algumas atividades revelam-se particularmente importantes, pois concentram diferentes atores e abrangem múltiplas funções, potencializando as iniciativas já desenvolvidas pelas instituições intermediárias. Neste sentido, as instituições precisam traduzir as diferentes linguagens dos múltiplos *stakeholders*, que possuem objetivos distintos (HO; YOON, 2022).

Representantes da academia, governo, empresas e sociedade civil emergiram com relacionamentos em todas as funções, com exceção da influência na trajetória de pesquisa, onde foram encontrados apenas governo e academia. Embora a função de formação de mercado conte com diferentes iniciativas desenvolvidas pelas instituições intermediárias e atores parceiros, as empresas sociais incubadas consideram esta função como crítica. Este achado contribui com a literatura, trazendo uma complementação aos achados de Hekkert et al. (2007) que detalham os motores da mudança. Para os autores, as funções de influência trajetória de pesquisa, experimentação empreendedora e legitimação desencadeiam as outras funções. Contudo, na presente pesquisa, foi verificado que a função de formação de mercado é um gargalo e pode criar empecilhos para o desenvolvimento do empreendedorismo social.

Além disso, este estudo contribui ao identificar que alguns atores se destacaram no desenvolvimento de determinadas funções, participando de maneira mais próxima e ativa: a) desenvolvimento e difusão do conhecimento - sociedade civil e a academia; b) influência na trajetória de pesquisa – governo e academia; c) mobilização de recursos - governo (recursos financeiros, capital humano e *networking*) e a academia (capital humano e infraestrutura); d) experimentação empreendedora – governo e academia. Desta forma, é possível destacar que o governo e a academia se tornam atores mais atuantes por meio de ações junto às incubadoras pesquisadas. Não foram encontrados estudos nacionais que trouxessem este detalhamento de discussão e tampouco pesquisas que demonstrem como os atores colaboram e completam as ações das instituições intermediárias no apoio às empresas sociais.

Ainda, foi possível destacar alguns fatores facilitadores na incubação de empresas sociais, bem como os desafios que surgem neste processo.

5.3 FATORES FACILITADORES NA INCUBAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS

As quatro instituições intermediárias desenvolveram diferentes iniciativas e ações de forma a proporcionar apoio aos negócios, tendo emergido quatro fatores facilitadores na incubação de empresas sociais.

Primeiramente, as instituições (INT1 e INT2) contam com uma infraestrutura dedicada exclusivamente ao atendimento de empresas sociais. Porém, de uma forma geral, são disponibilizadas salas (INT1, INT2, INT3 e INT4), laboratórios e equipamentos de alta tecnologia (INT2 e INT3), que possibilitam a operação dos negócios com taxas de baixo valor. Além disso, as empresas sociais encontram uma equipe especializada para apoio e suporte de forma que conseguem realizar orientações técnicas, capacitações e *networking* (INT1, INT2, INT3 e INT4).

O segundo fator facilitador é referente às parcerias estratégicas com entidades governamentais e bancos públicos (INT1, INT2, INT3 e INT4). Essas relações podem facilitar o acesso a recursos financeiros por meio de editais de fomento ou programas de aceleração específicos para empresas sociais. Isso não apenas ajuda no financiamento inicial, mas também aumenta a visibilidade e a credibilidade das empresas sociais perante investidores e outros *stakeholders* (BUCCI; MARKS, 2022).

O terceiro fator está ligado à sensibilização do público interno das instituições intermediárias, bem como das IES parceiras sobre o tema das empresas sociais. Desta forma é promovida a cultura empreendedora voltada para o impacto social. Ao educar e engajar o público interno e criar iniciativas junto com as IES, as instituições intermediárias estabelecem um ambiente favorável ao desenvolvimento e apoio de empresas sociais, incentivando a participação de estudantes, professores e pesquisadores nesse ecossistema (HO; YOON, 2022; SONNE, 2012).

Neste contexto da academia, o quarto fator facilitador refere-se à colaboração das instituições intermediárias com IES para o desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão para desenvolvimento de soluções socioambientais que gerem empresas sociais (INT1, INT2 e INT3). Essa parceria permite a cocriação de soluções inovadoras e socialmente relevantes, além de oferecer oportunidades de aprendizado teórico e prático para estudantes, pesquisadores e empreendedores (KAUTONEN; PUGH; RAUNIO, 2017; LOUGH, 2022).

Por fim, o último fator é encontrado na credibilidade das instituições intermediárias perante os diversos atores do ecossistema de empreendedorismo e inovação, tornando-se um fator crítico para o sucesso das empresas sociais incubadas (INT1, INT2, INT3 e INT4). Essas instituições garantem um controle de qualidade (HO; YOON, 2022) e geram conexões que não seriam possíveis se os empreendedores estivessem sozinhos (BUCCI; MARKS, 2022). Desta forma, as empresas sociais ganham reconhecimento e o apoio de organizações regionais, nacionais e internacionais, que demonstram confiança no trabalho realizado pelas instituições

intermediárias e nas empresas por elas apoiadas. Isso não apenas atrai investidores e parceiros estratégicos, mas também aumenta a visibilidade e o impacto das empresas sociais no mercado.

5.4 DESAFIOS NA INCUBAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS

A análise dos casos permitiu a identificação de desafios relacionados à incubação de empresas sociais, que seguiram duas lógicas: aqueles enfrentados pelas empresas incubadas e aqueles percebidos no ambiente de incubação. Conforme destacado por Hekkert et al. (2007), este tipo de análise é importante para se estimular funções fracas ou remover mecanismos de bloqueios que impedem o bom funcionamento do sistema.

Dentre os desafios enfrentados pelas empresas incubadas, se destacaram os seguintes: a) desafio da sustentabilidade financeira; b) desafio da sensibilização dos clientes e/ou identificação do nicho de mercado; c) desafio da precificação dos produtos. Ressalta-se que estes desafios estão profundamente conectados e demonstram especialmente as barreiras relacionadas a comercialização de produtos.

Primeiramente, o **desafio da sustentabilidade financeira** foi um ponto bastante discutido pelos entrevistados. Ele se mostrou próximo ao desafio que é comumente descrito na literatura, o desvio de missão, que emerge quando a empresa possui objetivos incompatíveis para se atingir a sustentabilidade financeira (FALLER *et al.*, 2016; OMETTO *et al.*, 2018; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015).

No entanto, ao contrário do cenário observado no estudo de Ometto et al. (2018), no qual a organização desviou-se de sua missão social para se concentrar em serviços com características mais comerciais, os casos estudados (INT1, INT2 e INT3) envolveram empresas sociais que enfrentaram desafios para alcançar a sustentabilidade financeira. Essas empresas apresentavam uma mentalidade semelhante às OSC, encontrando dificuldades para precificar seus produtos e tornar seu modelo de negócio viável (INT1, INT2 e INT3).

Este desafio foi relatado tanto pelos gestores das instituições intermediárias como por empreendedores. Os entrevistados descreveram que conheceram empresas sociais que deixaram o processo de incubação e/ou encerraram suas atividades por não conseguirem comercializar seus produtos (INT1, INT2 e INT3), por estarem “focadas no sonho, naquela coisa mais romântica” (Empreendedora E2). Desta forma, este estudo contribui para reflexão sobre esta barreira encontrada pelas empresas sociais. Em oposição ao desvio de missão

(EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014), nestes casos os empreendedores estão mais voltados à missão social do que financeira.

Apesar de as instituições promoverem a **difusão do conhecimento** sobre gestão de negócios e pesquisa de mercado a fim de capacitarem as empresas sociais para gerarem receitas, nem sempre esta medida se mostrou suficiente. Embora os programas de mentoria e capacitação sejam fundamentais para orientar empreendedores sociais e ajudá-los a enfrentar os desafios encontrados (MARTIN; OSBERG, 2007; HOON; YOON, 2022), eles nem sempre conseguem mudar a mentalidade de alguns empreendedores. Aparentemente, as questões ideológicas podem se sobrepor aos negócios, dificultando o desenvolvimento de mecanismos comerciais. Esta é uma reflexão que a presente pesquisa avança, porém, não foi possível realizar o aprofundamento sobre as razões pelas quais alguns empreendedores deixam seus negócios.

Uma resposta pode ser oferecida por Al Taji e Bengo (2019), que escrevem que os empreendedores sociais precisam desenvolver o pensamento paradoxal, que envolve reconhecer e lidar com demandas concorrentes de diferentes *stakeholders*. Isso leva a uma abordagem de tomada de decisão que considera tanto as exigências opostas quanto complementares. Essa habilidade pode ser ensinada, expondo os empreendedores a cenários onde diferentes atores enfrentam demandas conflitantes. Essa capacidade é útil para lidar com desafios como desvio de missão e demandas conflitantes dos *stakeholders*, reconhecendo as exigências contraditórias e gerenciando de forma eficaz as expectativas das diferentes partes envolvidas. Isso indica uma tendência em direção a uma integração mais ampla de valores sociais e práticas empresariais no desenvolvimento de empresas sociais, reconhecendo que causas empresariais e sociais podem trabalhar de mãos dadas (FARRANSAHAT; BHINEKAWATI; HENDRIANA, 2021; HO; YOON, 2022). Este pensamento paradoxal foi encontrado nas empresas sociais pesquisadas e as instituições intermediárias se mostraram relevantes para que os empreendedores conseguissem compreender as dinâmicas entre as duas missões, ainda que nem todos tenham tido sucesso em cumpri-las.

Por outro lado, as próprias instituições intermediárias podem induzir empresas sociais a estarem mais focadas em maximizar os lucros, como encontrado no estudo de Bucci e Marks (2022). Contudo, pelo menos nos casos pesquisados, não foi encontrada nenhuma instituição que tivesse realizado esta prática.

O segundo desafio está **relacionado a sensibilização dos clientes e/ou identificação do nicho de mercado**. Alguns entrevistados relataram que ainda existe uma dificuldade em encontrar clientes dispostos a pagar pelos produtos (INT2 e INT3) ou criar produtos que

realmente resolvam problemas dos clientes (INT3). A partir disso, surgiram diferentes reflexões que contribuem com a literatura. Uma possibilidade é relacionada a dificuldade das empresas sociais em realizar pesquisas de mercado adequadas e identificar nichos de clientes que sejam ambiental e socialmente conscientes para valorizar os produtos oferecidos (INT3). Foi mencionado que, ou o mercado ainda não está maduro, ou não tem uma cultura voltada para entendimento do tema (INT2 e INT3). Talvez as próprias empresas sociais precisem trabalhar para a conscientização e sensibilização do mercado sobre a importância de seus produtos (INT2).

Para este desafio, foi observado que as instituições intermediárias procuram desenvolver a função de **desenvolvimento e difusão do conhecimento** e a **formação de mercado** ao incentivar as empresas sociais a participarem de capacitações, programas de aceleração e realizarem pesquisas de mercado. No entanto, não foram encontradas outras iniciativas e projetos mais elaborados para superar este desafio.

O terceiro desafio trata da **precificação dos produtos**. Este foi um aspecto bastante discutido pelos entrevistados. Muitos empreendedores relatam dificuldade em determinar preços adequados, seja por conta do processo produtivo que é mais dispendioso (INT2 e INT3), da inovação que foi desenvolvida (INT1, INT2, INT3 e INT4) ou do valor agregado que seu produto oferece (INT1, INT2, INT3 e INT4). Estes achados corroboram com a pesquisa de Bucci e Marks (2022), porém os autores não oferecem todo este detalhamento e nem explicam as dificuldades na precificação dos produtos oferecidos. Desta forma, esta análise contribui com a literatura, ao trazer reflexões e perspectivas sobre esta barreira encontrada pelas empresas sociais, especialmente no início de suas atividades.

Como forma de apoio no enfrentamento a este último desafio, as instituições intermediárias ofereceram **difusão de conhecimento técnico** para que os empreendedores conseguissem mensurar seus custos com mais exatidão (INT1, INT2, INT3 e INT4). Além de atividades desenvolvidas pelas próprias instituições, os principais atores que auxiliaram neste processo foram **Sebrae** (INT3), **consultores externos** (INT3), **funcionários de empresas** (INT1 e INT4) e **Senai** (INT4).

Em segundo lugar, foram adaptadas a comunicação e a forma de transmitir a missão socioambiental para seus clientes, demonstrando os diferenciais e impactos realizados pela empresa social (INT1, INT3, INT4) que precisam ser divulgados na **formação de mercado**. Como exemplo, é relevante ressaltar o caso de sucesso da empresa social incubada pela INT1. A partir do momento que a empresa modificou sua comunicação para venda, destacando os

impactos sociais realizados pelo negócio, ela passou a ser mais valorizada e encontrou oportunidades comerciais. Os clientes compreenderam os preços mais altos de seus produtos, se comparados aos de uma empresa tradicional. Além disso, a partir da venda para grandes clientes, a empresa social legitimou seu negócio no mercado.

Este caso representa as considerações destacadas por Barraket (2020), que as empresas sociais podem ser impulsionadas por objetivos baseados em valores simbólicos alcançados por meio de ação coletiva, em vez da realização de interesses comerciais individuais. Kullak et al. (2022) destacam a importância dos empreendedores sociais garantirem aos clientes que eles compreendem como a empresa gera lucro e retribui à sociedade. Essa compreensão pode ser criada não apenas pelas atividades diretas da empresa social, mas também pelas parcerias que ela estabelece com outras organizações que compartilham a mesma visão, resultando em mudanças significativas na sociedade, tanto em termos econômicos quanto sociais (KULLAK et al., 2022).

Para superar o desafio da precificação dos produtos, as instituições intermediárias podem desenvolver iniciativas voltadas especialmente à função de **formação de mercado e legitimação**. Para a primeira função, é importante que a instituição ofereça oportunidades de aprendizados teóricos e práticos específicos na área de marketing estratégico, tendo em vista que a necessidade por este conteúdo foi destacada em todos os casos pesquisados. Já a legitimação das empresas sociais pode ser conquistada na medida em que as instituições oferecem visibilidade para um público mais amplo. Kullak et al. (2022) apresentam um exemplo em que uma instituição intermediária desempenhou um papel crucial na consolidação da identidade empreendedora social, disseminando conceitos sobre o tema para uma audiência mais ampla em Gana. Isso foi realizado por meio de estratégias de marketing em mídias sociais, participação em feiras comerciais, exposições e campanhas publicitárias.

Além desses desafios relacionados às atividades de gestão, enfrentados pelas próprias incubadas, também foram identificados obstáculos enfrentados pelas instituições intermediárias responsáveis pela incubação de empresas sociais. Esses desafios foram especialmente ressaltados pelos empreendedores sociais e incluem: a) cultura acadêmica excessiva dentro da instituição; b) dificuldade na aproximação com o mercado; c) desafio em legitimar o tema empresa social dentro instituição e/ou perante os atores do ecossistema.

Quanto ao desafio da **cultura acadêmica excessiva dentro da instituição**, empreendedores relataram que sentiram diferentes dificuldades no processo de incubação ao observarem a grande proximidade da instituição intermediária com a academia (INT2 e IN3).

Contudo, é importante ressaltar que três instituições estavam ligadas diretamente a uma universidade (INT1, INT2, INT3), sendo que a INT2 e INT3 tem como mantenedora uma IES. Estes foram justamente os casos em que os entrevistados perceberam que a cultura acadêmica excessiva prejudicava ou dificultava iniciativas de incubação.

Nesse sentido, os empreendedores descreveram que muitos projetos que foram realizados em parceria com a academia geraram entraves na liberação de comercialização pelos professores envolvidos, porque eles não possuíam interesse na venda, mas na produção científica (INT2 e INT3). Além disso, o processo de testes dos produtos mostrou-se burocrático, podendo levar a atrasos (INT2); e a distribuição de lucros entre empresa incubada, instituição intermediária e academia se mostrou muito complexa e demorada (INT3).

Assim, em relação a esse desafio, a **academia** se mostra um ator que pode proporcionar barreiras para o desenvolvimento da incubação de empresas sociais, como destacado por Lough (2022). Em sua pesquisa, o autor revela os desafios na interação entre empresas e OSCs com a academia. Embora essas organizações possam se beneficiar dos conhecimentos gerados, elas frequentemente expressam a sensação de estarem isoladas deste ambiente, enquanto lutam para superar a lacuna entre a teoria acadêmica e a prática. Sem esforços direcionados de divulgação, os usuários finais e membros da comunidade externa ao campus encontram dificuldades para superar as barreiras burocráticas da “torre de marfim” que muitas vezes limitam o acesso e o envolvimento dos profissionais.

Desse modo, foi observado que as instituições intermediárias não conseguiram atuar como atores estratégicos para a tradução de linguagens entre os diferentes *stakeholders* da empresa social, conforme destaca Ho e Yoon (2022). Tampouco conseguiram alinhar os interesses dos diferentes atores (KIVIMAA, 2014; HO; YOON, 2022). Este desafio é destacado na literatura, e conforme descrevem Bridgstock et al (2010) e Doherty, Haugh e Lyon (2014), as empresas sociais precisam interagir com múltiplos interesses que surgem de clientes, usuários, beneficiários, financiadores, voluntários, doadores, organizações públicas e privadas. No entanto, as instituições intermediárias não se mostraram parceiras neste sentido. Desta forma, surge a seguinte indagação: ao ter como mantenedora uma IES, a instituição intermediária se torna mais alinhada aos interesses da academia do que das empresas que atende?

Sendo assim, a academia, nesta pesquisa, se tornou o ator, trouxe barreiras, especialmente para a comercialização de produtos e a instituição intermediária não foi eficiente em apoiar na superação deste desafio. Talvez por esta proximidade com a academia, diversos

entrevistados relataram a dificuldade ainda existente dessas instituições se **aproximarem do mercado**. Muitos empreendedores se sentiram desmotivados ou frustrados, porque não encontraram apoio nas instituições para se aproximar de possíveis clientes (INT2, INT3 e INT4) sendo que alguns chegaram a sair do processo de incubação (INT4). Estes achados contribuem para a literatura, ao trazer pontos específicos de como a academia e as próprias instituições intermediárias se tornaram atores que geraram barreiras para as empresas sociais na aproximação com o mercado.

Contudo, outros atores emergiram como apoiadores desse processo, como **Sebrae** ao oferecer espaço para divulgação das empresas em eventos (INT2); **hubs de inovação** (INT2) que promovem um ambiente para trocas comerciais e eventos; e programas de aceleração promovidos pelo **Sebrae, governo local, estadual e/ou federal**.

Não foi encontrado, nos casos pesquisados, similaridades às iniciativas de instituições intermediárias analisadas por Ho e Yoon (2022). Os autores destacam casos em que a instituição dedicou tempo e esforço para auxiliar as empresas sociais na comunicação eficaz de seus valores sociais não apenas para os clientes, mas também para os investidores que compartilham visões e interesses semelhantes. A tradução de linguagens e cultura de trabalho se mostrou crucial, pois o intenso foco dos empreendedores sociais nos benefícios sociais poderia levá-los a subestimar os benefícios econômicos que são fundamentais para potenciais investidores ao tomar decisões de financiamento.

Já o desafio da **legitimação do tema empresa social** perante os atores do ecossistema e público em geral, foi evidenciado pelas ações ainda pontuais de muitas instituições intermediárias com atores parceiros (INT1, INT3 e INT4). Foram identificados eventos, palestras e atividades realizadas de forma isolada, o que sugere que a temática ainda não foi integralmente introduzida pelas instituições no processo de sensibilização do público externo.

A INT3 esclareceu que sua prioridade não está diretamente ligada ao ecossistema das empresas sociais, mas sim à área de *Deep Tech*. Já os entrevistados da INT4 relataram que a instituição possivelmente não possui a expertise necessária para atender às demandas das empresas sociais, por estar mais voltada aos empreendimentos da área de tecnologia da informação, robótica, dentre outros. Por outro lado, embora a INT1 tenha ênfase na temática de empresas sociais, foi observado que ela ainda está em um estágio inicial de desenvolvimento de iniciativas voltadas especialmente para esse tipo de negócio.

Como consequência dessa dificuldade na legitimação sobre o tema, observou-se que as instituições intermediárias não estabeleceram parcerias de médio/longo prazo com o propósito

de apoiar as empresas sociais. Apenas a INT2 demonstrou um maior envolvimento com a temática, tanto no desenvolvimento de iniciativas, quanto nas parcerias estabelecidas com o propósito de fomentar as empresas sociais. A instituição consegue realizar ações conjuntas com organizações da sociedade civil, bancos públicos, governo e academia. O ator empresa foi o único que não emergiu com envolvimento mais próximo deste caso.

De uma forma geral, percebe-se que a legitimação do tema empresa social para os diferentes atores da Hélice Quádrupla se mostra ainda em estágio de amadurecimento, sendo especialmente os investidores e as empresas tradicionais aqueles que se mostram mais distantes de relacionamento com as intermediárias para o apoio às empresas sociais. Existem iniciativas e ações desenvolvidas com estes dois atores, porém elas foram mais pontuais. Estes achados sobre a legitimação da temática sobre empresas sociais perante os diferentes atores da Hélice Quádrupla, no contexto de um país em desenvolvimento, e tendo uma instituição como intermediária das relações, traz contribuições à literatura, sendo um assunto ainda pouco discutido.

Os desafios apontados na pesquisa mostram variações dos encontrados na literatura e destacados na seção 2.3.4, a saber: a) dificuldades na capacitação de equipes (Austin et al., 2006; Caulier-Grice, 2010; Ebrahim & Rangan, 2014; Kulshrestha et al., 2022); b) dificuldade para medição do impacto social (Ebrahim & Rangan, 2010; Luke et al., 2013; Siqueira et al., 2021); c) dificuldade em desenvolver modelos escaláveis (André & Pache, 2016; Caulier-Grice, 2010; Morais-da-Silva et al., 2016; Ometto et al., 2018; Westley et al., 2014); d) dificuldade para lidar com diferentes *stakeholders* (André & Pache, 2016; Bridgstock et al., 2010; Ebrahim et al., 2014; Ho & Yoon, 2022); e) acesso limitado a financiamentos (Austin et al., 2006; Borzaga et al., 2020; Caulier-Grice, 2010). Desta forma, a presente pesquisa contribui ao mostrar os desafios das instituições intermediárias e das empresas sociais durante o processo de incubação, isto é, na fase inicial de formação destas empresas.

5.5 MODELO TÉORICO-EMPÍRICO DE FUNÇÕES DAS INCUBADORAS SOCIAIS COM POSSIBILIDADE DE POTENCIAÇÃO POR MEIO DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS COM ATORES DA HÉLICE QUÁDRUPLA

Considerando o estudo conduzido, as reflexões dele resultante, assim como as discussões teóricas apresentadas, propõe-se um modelo relacionado à incubação de empresas sociais. O intuito é representar como as iniciativas e atividades podem se complementar,

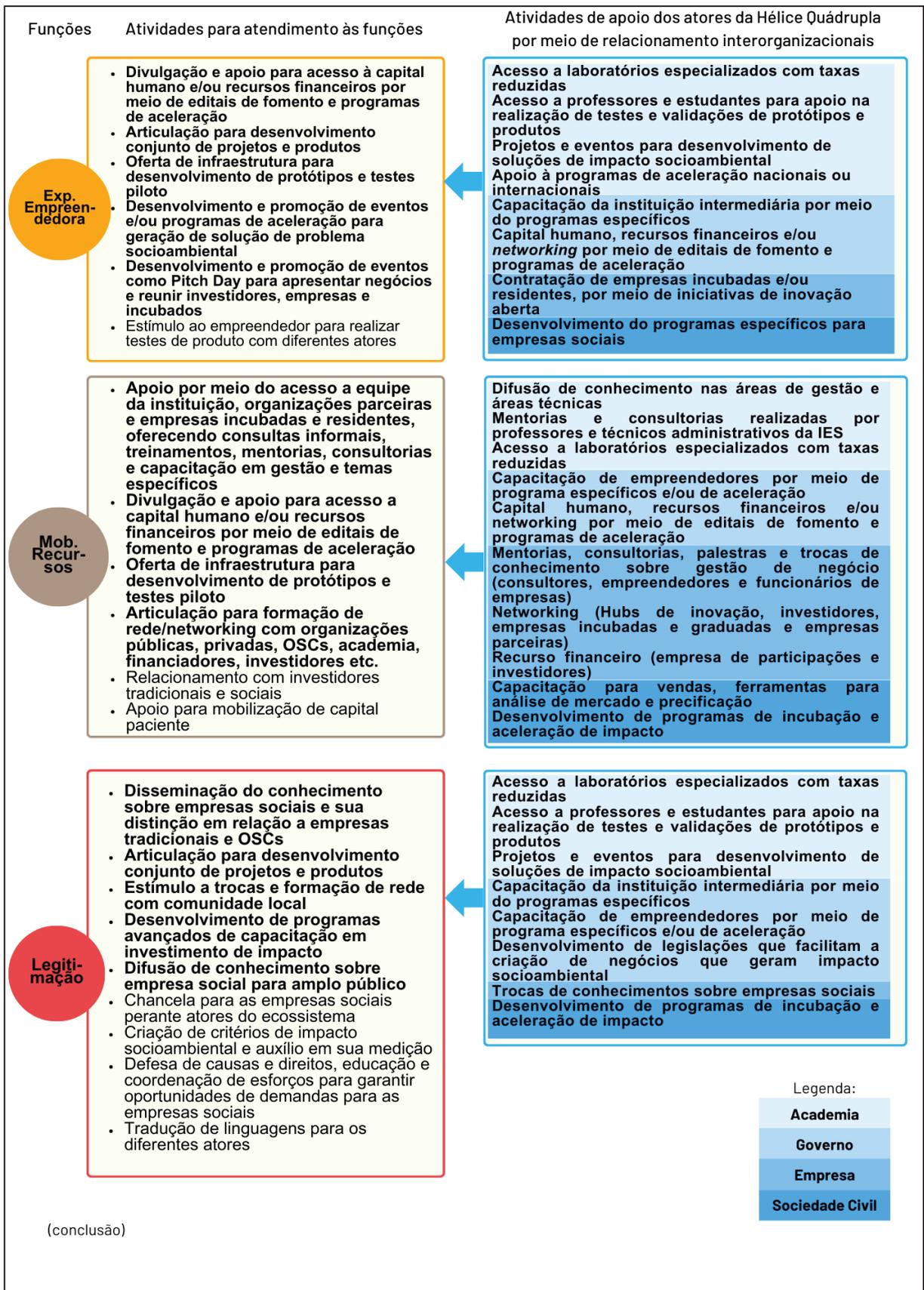
levando em consideração as particularidades do contexto investigado e as semelhanças observadas nas instituições intermediárias, tanto a partir dos resultados encontrados nos casos estudados, como também com a inclusão de pontos consensuais encontrados na literatura que deveriam ser desenvolvidos na execução dessas funções, ampliando a abrangência de sua atuação. O modelo proposto é apresentado na Figura 13.

O modelo se baseia nas seis funções mais encontradas na literatura e selecionadas no estudo por se mostrarem mais presentes no apoio às empresas sociais também no levantamento empírico. Cada uma delas conta com atividades de execução de cada função da própria intermediária e algumas são compartilhadas por mais de uma função. Estas atividades estão assinaladas em negrito. Do mesmo modo, algumas atividades de apoio realizadas por atores da Hélice Quádrupla são também compartilhadas entre as funções. Nota-se que todas as atividades encontradas podem ser potenciadas por algum ator da Hélice Quádrupla, seja academia, governo, empresa e/ou sociedade civil. O modelo permite observar que as instituições intermediárias desempenham funções complexas, que devem ser executadas por diversas atividades e que a articulação com múltiplos atores pode intensificar e incrementar o apoio fornecido por essas intermediárias do ecossistema às empresas sociais.

FIGURA 13 - Modelo orientador para incubação de empresas sociais



FIGURA 13 - Modelo orientador para incubação de empresas sociais



Fonte: elaborada pela autora (2024)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção tem como objetivo apresentar as conclusões finais do estudo realizado, destacando o cumprimento de seus objetivos, identificando suas limitações e delineando as contribuições para pesquisas futuras.

6.1 RETOMADA DO PROBLEMA, DOS OBJETIVOS E SUAS CONSEQUÊNCIAS

A presente pesquisa buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como se configuram as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais?** O problema foi desenvolvido a partir de lacuna identificada no referencial teórico, uma vez que estudos sobre funções dos intermediários no sistema de inovação (Bergek et al., 2008; Hekkert et al., 2007; Ho; Yoon, 2022; Kanda et al., 2018; Kivimaa, 2014; Kivimaa; Kern, 2016; Lukkarinen et al., 2018) e dois artigos discutindo as funções dos intermediários no desenvolvimento de inovação e empreendedorismo social (BARRAKET, 2020; HO; YOON, 2022) não apresentam estudos e/ou modelos que demonstrassem a atuação das parcerias no desempenho das funções realizadas pelas incubadoras de empresas sociais.

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 de incubadoras de empresas sociais ou programas de incubação de empresas sociais em parques tecnológicos (chamados no estudo de instituições intermediárias) das regiões sul, sudeste e nordeste do Brasil. Os principais achados foram organizados de acordo com os objetivos específicos estabelecidos para o estudo.

a) **Caracterizar os atores participantes nas relações interorganizacionais ocorridas para a incubação de empresas sociais**

O estudo permitiu identificar atores representantes da Hélice Quádrupla. A academia foi especialmente representada por universidades, as quais estão ligadas às instituições intermediárias (INT1, INT2, INT3 e INT4). Algumas dessas universidades com suas fundações mantenedoras e outras com fundações, também de direito privado, credenciadas a apoiá-las.

Não foram encontrados vínculos mais próximos com outras instituições de ensino e tampouco institutos de pesquisa.

O governo apresentou seu apoio à incubação de empresas sociais por meio de editais de fomento e programas de aceleração, realizados pelo governo local (INT2), governo estadual e federal (INT1, INT2, INT3 e INT4), assim como por bancos públicos (INT2 e INT4). As fundações de apoio ligadas ao governo encontradas foram a Fapesc (INT1), FAPEMIG (INT3) e Finep (INT4). O governo de Minas Gerais foi o único que realizou um programa próprio de aceleração. Já os bancos públicos BNDES (INT2 e INT3), Banrisul (INT2) e Banco do Nordeste (INT4) apresentaram programas de aceleração, sendo que o BNDES Garagem se destaca por ser exclusivo para as empresas sociais.

O ator empresa se caracterizou por meio de diferentes representantes. Foram encontrados aqueles voltados especialmente para fomento de empresas sociais como a Semente Negócios e o *hub* CIVI-CO, além de *hubs* de inovação local, empreendedores sociais e tradicionais, incubados ou não, consultores e funcionários de empresas. Todos se mostraram relevantes parceiros. Os investidores foram observados nos estudos de forma pontual e não foram destacados investidores sociais relevantes.

Por fim, a sociedade civil foi especialmente representada por associações de classe (Anprotec), organizações envolvidas com empreendedorismo em geral (Sebrae) e organizações voltadas ao ecossistema de empresas sociais (ICE). Contudo, foi interessante observar que no caso INT2 emergiram o apoio de diversas fundações e institutos que são mantidos por empresários, famílias e empresas privadas. Uma dessas organizações, o Instituto Helda Gerda, é inclusive correalizador da Coalizão pelo Impacto.

b) Compreender as funções desenvolvidas para a incubação das empresas sociais

A função influência na trajetória de pesquisa foi identificada por meio de atividades como: divulgação; promoção e incentivo a participação das empresas incubadas em editais e programas de aceleração; e articulação com a academia para desenvolvimento conjunto de projetos e produtos.

A função experimentação empreendedora foi identificada por meio de atividades como: divulgação e apoio para acesso à capital humano e recursos financeiros via editais de fomento e programas de aceleração; articulação com a academia para desenvolvimento conjunto de projetos e produtos; abertura de espaços com infraestrutura, laboratórios e público interno para

desenvolvimento de protótipos e testes piloto; desenvolvimento e promoção de eventos e/ou programas de aceleração para geração de soluções reais do mercado, seja para uma empresa ou setor específico, que visem a solução de problema socioambiental; desenvolvimento e promoção de eventos como *Pitch Day* para apresentar negócios e reunir investidores, empresas e incubados; e estímulo ao empreendedor para realizar testes de seu produto com diferentes atores.

A função de formação de mercado foi identificada por meio de atividades como: apoio por meio do acesso à equipe da instituição, organizações parceiras e empresas incubadas e residentes (consultas informais, treinamentos, mentorias, consultorias e capacitação para gestão e temas específicos relacionados a vendas, precificação e análise de mercado, bem como áreas do conhecimento como tecnologia, engenharia, dentre outras); divulgação e apoio para acesso a capital humano e/ou recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração; desenvolvimento e promoção de eventos e/ou programas de aceleração para geração de soluções reais do mercado, seja para uma empresa ou setor específico, que visem a solução de problema socioambiental; desenvolvimento e promoção de eventos como *Pitch Day* para apresentar negócios e reunir investidores, empresas e incubados; parcerias com instituições internacionais para abertura do mercado externo; articulação entre empresas, instituições e empreendedores que desejam contratar empresas incubadas e/ou residentes por meio de iniciativas de inovação abertas; parcerias com outros *hubs* de inovação e empreendedorismo, seja tradicional ou social, para fomento de negócios; e a própria instituição intermediária e/ou parceiros diretos que tornam-se clientes de referência das empresas sociais incubadas.

Já a função mobilização de recursos foi identificada por meio de atividades como: apoio por meio do acesso a equipe da instituição, organizações parceiras e empresas incubadas e residentes (consultas informais, treinamentos, mentorias, consultorias e capacitação para gestão e temas específicos relacionados a vendas, precificação e análise de mercado, bem como áreas do conhecimento como tecnologia, engenharia, dentre outras); divulgação e apoio para acesso a capital humano e/ou recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração; abertura de espaços com infraestrutura, laboratórios e público interno para desenvolvimento de protótipos e testes piloto; articulação para formação de rede/*networking* com organizações públicas, privadas, OSCs, academia, financiadores, investidores; e relacionamento com investidores tradicionais e sociais.

Por fim, a função de legitimação foi identificada por meio de atividades como: disseminação do conhecimento sobre a temática empresa social e a distinção entre ela, empresa

tradicional e OSCs para o público interno e externo; divulgação e apoio para acesso a capital humano e recursos financeiros por meio de editais de fomento e programas de aceleração; oferta de chancela para as empresas sociais perante atores do ecossistema de empreendedorismo e inovação, seja regional, nacional ou internacional; criação de critérios de impacto social e ambiental para seleção de empresas para pré-incubação e incubação e para auxílio na medição do impacto socioambiental.

c) Identificar as atividades que os atores promovem junto à incubadora para o desenvolvimento das empresas sociais

Diversas atividades desenvolvidas pelos diferentes atores da Hélice Quádrupla foram encontradas no estudo. A academia foi identificada por meio das seguintes atividades: desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão na temática; difusão de conhecimento nas áreas de gestão e áreas técnicas; mentorias e consultorias realizadas por professores e técnicos administrativos da IES; capital humano e *networking* (professores, técnicos administrativos e estudantes); acesso a laboratórios especializados com taxas reduzidas; acesso a professores e estudantes para apoio na realização de testes e validações de protótipos e produtos; desenvolvimento de projetos e eventos para desenvolvimento de soluções de impacto socioambiental; apoio a programas de aceleração nacionais ou internacionais; utilização de protótipos ou novos produtos, se tornando um usuário ou cliente de referência. Todas estas atividades foram desenvolvidas especialmente pelas IES mantenedoras ou ligadas diretamente às instituições intermediárias.

O governo foi identificado por meio das seguintes atividades: capacitação da instituição intermediária por meio do Programa Ideiaz (Governo Federal); capacitação de empreendedores por meio do Programa Ideiaz e/ou Programas de Aceleração (governo local, estadual, federal e bancos públicos); capital humano e/ou recursos financeiros e/ou *networking* por meio de editais de fomento e programas de aceleração (governo local, estadual, federal e bancos públicos); e o desenvolvimento de legislações que facilitam a criação de negócios que geram impacto socioambiental.

A empresa foi identificada por meio das seguintes atividades: trocas de conhecimentos sobre empresas sociais (CIVI-CO e Semente Negócios); mentorias, consultorias, palestras e trocas de conhecimento sobre gestão de negócio (consultores, empreendedores e funcionários de empresas); participação no desenvolvimento de *Hackathon* (empresas); realização e/ou

participação em eventos e *Pitch Day* para fomento de negócios (*hubs* de inovação, empresas e investidores); validação de produtos e negócios e aperfeiçoamento da proposta de valor; contratação de empresas incubadas e/ou residentes, por meio de iniciativas de inovação aberta; *networking* (*hubs* de inovação, investidores, empresas incubadas e graduadas e empresas parceiras); recurso financeiro (empresa de participações e investidores).

d) Levantar as principais relações interorganizacionais ocorridas ao longo do desenvolvimento das funções da incubadora para apoio às empresas sociais

As relações interorganizacionais ocorridas ao longo do desenvolvimento das funções da incubadora para apoio às empresas sociais foram levantadas e descritas nas diversas atividades desenvolvidas pelas instituições parceiras que permitiram apoiar e/ou potencializar a execução das funções das incubadoras ou programas de incubações dos parques tecnológicos, ilustrados na Figura 12.

Representantes da academia, governo, empresas e sociedade emergiram com relacionamentos em todas as funções, com exceção da influência na trajetória de pesquisa, em que foram encontrados apenas governo e academia.

e) Propor um modelo teórico-empírico sobre as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais

O último objetivo desta tese foi executado a partir do estudo da análise conjunta dos casos com as reflexões a partir da literatura. A partir disso, foi proposto modelo (Figura 13) que reúne os padrões encontrados nos casos investigados e contribuições relevantes da literatura, consensuais de acordo com o levantamento realizado, e que sinalizam avanços e maior completude ao processo de incubação, além de sua relevância no contexto do impacto social e ambiental.

Foram encontradas seis funções que se mostraram desenvolvidas para apoio às empresas sociais no processo de incubação. Cada uma dela conta com atividades para sua execução, sendo algumas compartilhadas em mais de uma função. Todas as atividades encontradas podem ser potencializadas por algum ator da Hélice Quádrupla, seja academia, governo, empresa e/ou sociedade civil, a depender da atividade realizada pela instituição intermediária.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações do estudo devem ser observadas. Primeiramente, o estudo teve como foco de análise de incubação de empresas sociais, por isso optou-se por buscar organizações que tivessem passado pelo Programa de Incubação e Aceleração de Impacto do ICE, Anprotec e Sebrae no Brasil, uma vez que assim seria possível encontrar nestas instituições intermediárias um ambiente voltado ao apoio de empresas sociais. Desta forma, a pesquisa pode ter perdido a oportunidade de buscar outras instituições que pudessem ser bem-sucedidas na incubação deste tipo de negócio, mas que não passaram pelo programa ou que estivessem alocadas em outros países.

Em segundo lugar, as atividades desenvolvidas pelas instituições intermediárias são inúmeras e elas ocorrem de maneira intensiva. Conseguir detalhes de todos os programas e ações desenvolvidos por elas tornou-se complexo. Além disso, o acesso aos documentos internos é limitado. No entanto, foi observado que algumas instituições publicam de forma mais intensiva suas iniciativas em redes sociais e em seu *website*, o que pode ter levado a uma melhor compreensão de alguns casos e funções desenvolvidas, se comparadas a outras com menor quantidade de publicações.

Por fim, existe a limitação relacionada ao método de estudo de caso, que segundo Yin (2015), dificulta a generalização das interpretações, uma vez que a análise busca focar nas particularidades exploradas com profundidade nos casos. Portanto, os resultados encontrados não podem ser generalizados ou replicados para qualquer tipo de programa de incubação.

6.3 CONSIDERAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A partir do desenvolvimento da tese, encontram-se diferentes sugestões para estudos futuros que envolvam a incubação de empresas sociais. O desenvolvimento de estudo que compare os achados dessa pesquisa com a incubação de empresas tradicionais, detalhando pontos semelhantes e divergentes, pode fornecer relevantes contribuições ao entendimento dos processos de incubação dessas organizações.

Outra sugestão seria a ampliar o estudo para outros tipos de instituições intermediárias como aceleradoras, *hubs*, *coworking* ou até mesmo dentro das IES, a fim de analisar como as funções se comportam em diferentes ambientes. Estudos que analisem de forma quantitativa impactos, sejam sociais, ambientais e/ou econômicos de empresas sociais que passaram pela

incubação com aquelas que não passaram, isso permitirá aprofundar o conhecimento sobre o papel das incubadoras nos diferentes ecossistemas. E, por fim, estudos que conduzam a análises comparativas entre os diferentes países e/ou continentes sinalizando a influência dos contextos econômicos, sociais e culturais em processos de incubação e desenvolvimento de negócios sociais.

Por fim, espera-se que a tese e modelo aqui desenvolvidos tenham contribuído, tanto no estímulo para novas pesquisas, como com o desenvolvimento do conhecimento acerca desses negócios de papel tão relevante e promissor frente aos desafios econômicos, sociais e ambientais que se colocam para o sul e norte global, mas de modo tão distinto em relação às necessidades e realidades de cada continente.

REFERÊNCIAS

- ADHAM, Khairul Akmaliah; MUHAMAD, Nur Sa'adah; SAID, Mohd Fuaad; ABDUL SARHADAT, Shahrizin; ISMAIL, Habib Asaril; MOHD NASIR, Mohd Fareez Assrul. Diagnosing Business Incubation for Social Purpose: A Viable System Model Approach. **Systemic Practice and Action Research**, vol. 32, nº 2, p. 219–238, 2019. <https://doi.org/10.1007/s11213-018-9465-8>.
- AL TAJI, Farah Nabil Adel; BENGO, Irene. The Distinctive Managerial Challenges of Hybrid Organizations: Which Skills are Required? **Journal of Social Entrepreneurship**, vol. 10, nº 3, p. 328–345, 2 set. 2019. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1543724>.
- ALBERTSON, Kevin; FOX, Chris; O'LEARY, Chris; PAINTER, Gary. Towards a theoretical framework for social impact bonds. **Nonprofit Policy Forum**, vol. 11, nº 2, 1 jul. 2020. <https://doi.org/10.1515/npf-2019-0056>.
- ALIANÇA, Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto. **Visões de futuro para a agenda de impacto no Brasil**. [S. l.: s. n.], 2021.
- ALIANÇA, Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto; ICE. **O papel das organizações estruturantes no fortalecimento de ecossistemas locais de investimentos e negócios de impacto**. [S. l.: s. n.], 2022.
- ALVES, Fernanda Salvador; SEGATTO, Andréa Paula; DE-CARLI, Eduardo. Theoretical Framework About Relational Capability on Inter-Organizational Cooperation. **Journal of Industrial Integration and Management**, vol. 01, nº 04, p. 1650012, dez. 2016. <https://doi.org/10.1142/s2424862216500123>.
- ALVES-MAZZOTTI. **Usos E Abusos Dos Estudos De Caso**. [S. l.: s. n.], 2006.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999.
- AMRY, Dwitya K.; AHMAD, Ali J.; LU, Dawei. The new inclusive role of university technology transfer: Setting an agenda for further research. **International Journal of Innovation Studies**, vol. 5, nº 1, p. 9–22, 1 mar. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.02.001>.
- ANDRÉ, Kevin; PACHE, Anne Claire. From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. **Journal of Business Ethics**, vol. 133, nº 4, p. 659–675, 1 fev. 2016. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2445-8>.
- ANPROTEC. A Aprottec. 2023a. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/>. Acessado em: 11 nov. 2023.
- ANPROTEC. Anprotec - Sobre. 2023b. **Anprotec**. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/sobre/>. Acessado em: 5 dez. 2023.
- ANPROTEC. Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil. **Mapeamento dos mecanismos de geração de empreendimentos inovadores no Brasil**, , p. 225, 2019a. Disponível em: www.lacom.ag.
- ANPROTEC. Programa de Incubação e Aceleração de Impacto. 2019b. Disponível em: <https://anprotec.org.br/negociosdeimpacto/#oprograma>. Acessado em: 8 jun. 2022.
- ANPROTEC. Programa de Incubação e Aceleração de Impacto. 2023c. **Anprotec**. Disponível em:

<https://anprotec.org.br/negociosdeimpacto/#:~:text=O%20Programa%20de%20Incuba%C3%A7%C3%A3o%20e,a%20desenharem%20estrat%C3%A9gias%20para%20atrair%2C>.
Acessado em: 6 dez. 2023.

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Anprotec, ICE e Sebrae divulgam resultado do Desafio da 5ª rodada do Programa de Incubação e Aceleração de Impacto. 2020. Disponível em:
<https://anprotec.org.br/site/2020/07/anprotec-ice-e-sebrae-divulgam-resultado-do-desafio-da-5a-rodada-do-programa-de-incubacao-e-aceleracao-de-impacto/>. Acessado em: 16 ago. 2022.

ANPROTEC; SEBRAE. **CERNE 2018 Manual de Implantação**. Brasília: [s. n.], 2018.

ARENA, Marika; AZZONE, Giovanni; BENGO, Irene. Performance Measurement for Social Enterprises. **Voluntas**, vol. 26, nº 2, p. 649–672, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9436-8>.

ARENA, Marika; BENGO, Irene; CALDERINI, Mario; CHIODO, Veronica. Unlocking finance for social tech start-ups: Is there a new opportunity space? **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 127, p. 154–165, 1 fev. 2018.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.035>.

ARIAS-PÉREZ, José Enrique; ANDRÉS, Carlos; BOTERO, Aristizábal. Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad *. **Revista científica Pensamiento y Gestión**, nº 31, p. 137–166, 2011. .

AUSTIN, J.E.; SEITANIDI, M.M. Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses: part I. Value creation spectrum and collaboration stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 41, nº 5, p. 726–758, 2012. .

AUSTIN; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship: Theory and Practice Journal**, vol. 30, nº 1, p. 1–22, 2006. .

BANCO DO NORDESTE. Edital FUNDECI 01/2021 de subvenção econômica para inovação em empresas. 2021a. **Banco do Nordeste**. Disponível em:
https://www.bnb.gov.br/documents/45887/445985/Edital+Fundeci+01_2021+-+Subven%C3%A7%C3%A3o+Econ%C3%B4mica+%28Prorrogado+at%C3%A9+24_06_2023%29.pdf/3cc08577-42b2-9b27-2167-914c06e8e039?t=1671735688191. Acessado em: 15 fev. 2024.

BANCO DO NORDESTE. Estratégias para promover inovação econômica. 2021b. **Banco do Nordeste**. Disponível em:
<https://app.bnb.gov.br/documents/80223/901935/ANPEC+1.pdf/e739f494-e095-7bc1-a51e-5ca6edfc52c7>. Acessado em: 14 fev. 2024.

BANCO MUNDIAL. **Doing Business Subnacional Brasil 2021**. Washington: [s. n.], 2021. Disponível em: www.worldbank.org.

BANRISUL. **Edital Programa de Aceleração de Startups Do BanriTech**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: https://promo.banrisul.com.br/bdg/link/midias/13717_EDITAL-BANRITECH-22-novo-cronograma.pdf. Acessado em: 29 dez. 2023.

BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARKI, Edgard; ROGRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. IMPACT BUSINESS : A CONCEPT UNDER CONSTRUCTION. vol. 9, nº 4, p. 477–504, 2020. .

- BARRAKET, Jo. The Role of Intermediaries in Social Innovation: The Case of Social Procurement in Australia. **Journal of Social Entrepreneurship**, vol. 11, n° 2, p. 194–214, 3 maio 2020. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1624272>.
- BARRIE, Jack; ZAWDIE, Girma; JOÃO, Elsa. Leveraging triple helix and system intermediaries to enhance effectiveness of protected spaces and strategic niche management for transitioning to circular economy. **International Journal of Technology Management and Sustainable Development**, vol. 16, n° 1, p. 25–47, 1 mar. 2017. https://doi.org/10.1386/tmsd.16.1.25_1.
- BARRINGER, Bruce R.; HARRISON, Jeffrey S. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, vol. 26, n° 3, p. 367–403, 2000. <https://doi.org/10.1177/014920630002600302>.
- BASKARAN, Angathevar; TANG, Mingfeng; THIRUCHELVAM, K.; SHAHABUDIN, Sharifah Muhairah; CHAN, Theresa S.Y. Social Entrepreneurship and Inclusive Growth: Attributes, Perceptions and Roles of Business Incubators and Intermediaries in Malaysia. **Science, Technology and Society**, vol. 24, n° 3, p. 486–506, 2019. <https://doi.org/10.1177/0971721819873186>.
- BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. **Academy of Management Journal**, vol. 53, n° 6, p. 1419–1440, dez. 2010. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>.
- BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. **Academy of Management Annals**, vol. 8, n° 1, p. 397–441, 2014. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>.
- BATTILANA, Julie; LEE, Matthew; WALKER, John; DORSEY, Cheryl. In search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, vol. 10, n° 3 (Summer), p. 51–55, 2012. Disponível em: http://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal.
- BELLANDI, Marco; DONATI, Letizia; CATANEO, Alessandra. Social innovation governance and the role of universities: Cases of quadruple helix partnerships in Italy. **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 164, 1 mar. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120518>.
- BERGEK, Anna; JACOBSSON, Staffan; CARLSSON, Bo; LINDMARK, Sven; RICKNE, Annika. Analyzing the functional dynamics of technological innovation systems: A scheme of analysis. **Research Policy**, vol. 37, n° 3, p. 407–429, 2008. .
- BERGEK, Anna; NORRMAN, Charlotte. Incubator best practice: A framework. **Technovation**, vol. 28, n° 1–2, p. 20–28, jan. 2008. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>.
- BEZERRA-DE-SOUSA, Indira Gandhi; MORAIS-DA-SILVA, Rodrigo Luiz; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; SEGATTO, Andréa Paula. Social Value Generated by Social Enterprises: Reflections from A Metasynthesis. **Revista de Gestao Social e Ambiental**, vol. 13, n° 2, p. 75–92, 2019. <https://doi.org/10.24857/RGSA.V13I2.1973>.
- BHAT, Savita. Entrepreneurial ecosystem for promoting social innovation in emerging markets: Is corporate social responsibility integration with technology business incubators the right path? **Business and Society Review**, 1 dez. 2023. <https://doi.org/10.1111/basr.12318>.
- BINDER, Amy. For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. **Theory and Society**, vol. 36, n° 6, p. 547–571, dez. 2007. <https://doi.org/10.1007/s11186-007-9045-x>.

BIOMINAS BRASIL. Sobre. 2023. **Biominas Brasil**. Disponível em: <https://biominas.org.br/sobre-a-biominas/>. Acessado em: 15 jan. 2024.

BIS, Department for Business Innovation and Skills. **A Guide to Legal Forms for Social Enterprise**. London: [s. n.], 2011. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31677/11-1400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf. Acessado em: 12 out. 2022.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. BNDES Garagem . 2022. Disponível em: <https://garagem.bndes.gov.br/>. Acessado em: 15 out. 2022.

BNDES GARAGEM. BNDES Garagem - Programa. 2023. **BNDES Garagem**. Disponível em: <https://garagem.bndes.gov.br/#programa>. Acessado em: 6 dez. 2023.

BORZAGA, Carlo.; GALERA, Giulia.; FRANCHINI, Barbara.; CHIOMENTO, Stefania.; NOGALES, Rocío.; CARINI, Chiara.; EUROPEAN COMMISSION. DIRECTORATE-GENERAL FOR EMPLOYMENT, Social Affairs and Inclusion. **Social enterprises and their ecosystems in Europe : comparative synthesis report**. (European Commission, org.). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.

BRIDGSTOCK, Ruth; LETTICE, Fiona; ÖZBILGIN, Mustafa F.; TATLI, Ahu. Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. **Entrepreneurship and Regional Development**, vol. 22, nº 6, p. 557–574, out. 2010. <https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488404>.

BUCCI, Aleia; MARKS, Jonathan. Social entrepreneurs' learning experience in South African incubators. **Africa Journal of Management**, vol. 8, nº 3, p. 374–398, 2022. <https://doi.org/10.1080/23322373.2022.2071573>.

CAI, Yuzhuo. What contextual factors shape ‘innovation in innovation’? Integration of insights from the Triple Helix and the institutional logics perspective. **Social Science Information**, vol. 54, nº 3, p. 299–326, 2015. <https://doi.org/10.1177/0539018415583527>.

CAI, Yuzhuo; ETZKOWITZ, Henry. Theorizing the Triple Helix model: Past, present, and future. **Triple Helix**, vol. 7, nº 2–3, p. 189–226, 2020. <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10003>.

CAO, Zhe; SHI, Xianwei. A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. **Small Business Economics**, vol. 57, nº 1, p. 75–110, 1 jun. 2021. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00326-y>.

CARAYANNIS, Elias G; BARTH, Thorsten D; CAMPBELL, David F J. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, vol. 1, nº 1, p. 2, 2012. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>.

CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David F.J. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, vol. 46, nº 3–4, p. 201–234, 2009. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2009.023374>.

CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David F.J. Triple helix, Quadruple helix and Quintuple helix and how do Knowledge, Innovation and the Environment relate to Each other? a proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. **International Journal of Social Ecology and Sustainable Development**, vol. 1, nº 1, p. 41–69, 2010. <https://doi.org/10.4018/jesd.2010010105>.

- CARAYANNIS, Elias G.; GRIGOROUDIS, Evangelos; STAMATI, Dimitra; VALVI, Theodora. Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. **IEEE Transactions on Engineering Management**, vol. 68, n° 1, p. 235–248, 2019. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2914408>.
- CARAYANNIS, Elias G.; MORAWSKA-JANCELEWICZ, Joanna. The Futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as Driving Forces of Future Universities. **Journal of the Knowledge Economy**, 2022. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00854-2>.
- CARAYANNIS, Elias G.; RAKHMATULLIN, Ruslan. The Quadruple/Quintuple Innovation Helixes and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond. **Journal of the Knowledge Economy**, vol. 5, n° 2, p. 212–239, 2014. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0185-8>.
- CARAYANNIS, Elias G.; VON ZEDTWITZ, Maximilian. Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: Lessons learned and best practices from current development and business incubation . **Technovation**, 2005. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00072-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00072-5).
- CATALISA HUB. Programa Ideiaz – Powered by InovAtiva Ciclo 2. 2021. **World Labs**. Disponível em: <https://www.worldlabs.org/opportunity/programa-ideia-z-powered-by-inovativa-ciclo-2>. Acessado em: 14 jan. 2024.
- CAULIER-GRICE, J., Kahn, L., Mulgan, G., Pulford, L., & Vasconcelos, D. **Study on Social Innovation A paper prepared by the Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors**. [S. l.: s. n.], 2010. Disponível em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Study-on-Social-Innovation-for-the-Bureau-of-European-Policy-Advisors-March-2010.pdf>. Acessado em: 10 jul. 2023.
- CENTELHA. Objetivos do Programa. 2024. **Centelha**. Disponível em: <https://programacentelha.com.br/programa/>. Acessado em: 17 fev. 2024.
- 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**, vol. 31, n° 7, p. 785–810, 2013. .
- CHELL, Elizabeth; NICOLOPOULOU, Katerina; KARATAŞ-ÖZKAN, Mine. Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. **Entrepreneurship and Regional Development**, vol. 22, n° 6, p. 485–493, out. 2010. <https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488396>.
- CIVI-CO. Negócios de impacto. 2023. Disponível em: <https://civi-co.com/>. Acessado em: 19 nov. 2023.
- CLARKE, Amelia; CRANE, Andrew. Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research. **Journal of Business Ethics**, vol. 150, n° 2, p. 303–313, 2018. DOI 10.1007/s10551-018-3922-2. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-018-3922-2>.
- CLP, Centro de Liderança Pública. **Ranking de Competitividade dos Estados**. São Paulo: [s. n.], 2023a. Disponível em: https://www.clp.org.br/wp-content/uploads/2023/08/Relatorio_tecnico-Estados_2023-1.pdf. Acessado em: 19 nov. 2023.
- CLP, Centro de Liderança Pública. **Ranking de Competitividade dos Municípios**. São Paulo: [s. n.], 2023b. Disponível em: <https://www.clp.org.br/wp->

content/uploads/2023/08/CLP-Relatorio-Ranking-dos-Municipios-2023-2.pdf. Acessado em: 19 nov. 2023.

COALIZÃO PELO IMPACTO. Quem somos. 2023. **Coalizão pelo Impacto**. Disponível em: <https://coalizaopeloimpacto.org.br/>. Acessado em: 3 jan. 2024.

COLETIVA. South Summit Brazil revela o nome de 50 speakers para a próxima edição. 27 nov. 2023. **Coletiva**. Disponível em: <https://www.coletiva.net/noticias/south-summit-brazil-revela-o-nome-de-50-speakers-para-a-proxima-edicao,435782.jhtml>. Acessado em: 29 dez. 2023.

COLLAZZO YELPO, Pablo; KUBELKA, Livia. Shared value clusters in Austria.

Competitiveness Review: An International Business Journal, vol. 29, nº 1, p. 61–76, 21 jan. 2019. <https://doi.org/10.1108/CR-08-2016-0050>.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMINI; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração**, vol. 47, nº 3, p. 385–397, 2012. <https://doi.org/10.5700/rausp1045>.

COMINI; FISCHER; D'AMARIO. Social business and social innovation: the Brazilian experience. **Innovation & Management Review**, vol. 19, nº 2, p. 140–155, 29 mar. 2022. <https://doi.org/10.1108/inmr-06-2020-0081>.

COMINI, Graziella Maria. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. Universidade de São Paulo (USP), 2016.

CRANIA. Programa idealizado pela fundação gerações busca fomentar o empreendedorismo de impacto social e ambiental. 24 fev. 2022. **Crania**. Disponível em: <https://crania.com.br/2022/02/24/programa-fundacao-geracoes-busca-fomentar-empreendedorismo-impacto-social-e-ambiental/>. Acessado em: 16 dez. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAWSON, P; DANIEL, L. **Understanding social innovation: a provisional framework**. [S. l.: s. n.], 2010.

DE PABLO, Isidro; ALFARO, Fernando; RODRIGUEZ, Miriam; VALDÉS, Esperanza. Promoting Entrepreneurial Culture in the University: The Institutional Collaborative Model at the Universidad Autónoma de Madrid. **Industry and Higher Education**, vol. 25, nº 5, p. 375–382, 1 out. 2011. <https://doi.org/10.5367/ihe.2011.0059>.

DEES; ANDERSON, Beth Battle; WEI-SKILLERN, Jane. Scaling Social Impact: Strategies for spreading social innovations. **Stanford Social Innovation Review**, vol. 1, p. 24–32, 2004. Disponível em: www.ssireview.com.

DEES, J Gregory. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, jan. 1998. Disponível em: <https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits>. Acessado em: 28 set. 2022.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, vol. 1, nº 1, p. 32–53, mar. 2010. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>.

- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In*: DENZIN, N. (org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DESMARCHELIER, Benoît; DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faïz. Towards a servitization of innovation networks: a mapping. **Public Management Review**, vol. 22, n° 9, p. 1368–1397, 1 set. 2020. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1637012>.
- DETTWILER, Paul; LINDELÖF, Peter; LÖFSTEN, Hans. Utility of location: A comparative survey between small new technology-based firms located on and off Science Parks - Implications for facilities management. **Technovation**, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.05.008>.
- DI DOMENICO, Maria Laura; HAUGH, Helen; TRACEY, Paul. Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, vol. 34, n° 4, p. 681–703, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>.
- DI DOMENICO, Maria Laura; TRACEY, Paul; HAUGH, Helen. The dialectic of social exchange: Theorizing corporate-social enterprise collaboration. **Organization Studies**, vol. 30, n° 8, p. 887–907, 2009. <https://doi.org/10.1177/0170840609334954>.
- DIÁRIO DO COMÉRCIO. Política de investimentos e negócios de impacto. 11 dez. 2021. **Diário do Comércio**. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/legislacao/politica-de-investimentos-e-negocios-de-impacto/#gref>. Acessado em: 25 jan. 2024.
- DIEPENMAAT, Henk; KEMP, René; VELTER, Myrthe. Why sustainable development requires societal innovation and cannot be achieved without this. **Sustainability (Switzerland)**, vol. 12, n° 3, 1 fev. 2020. <https://doi.org/10.3390/su12031270>.
- DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social Enterprises as Hybrid Organizations : A Review and Research Agenda *. vol. 16, p. 417–436, 2014. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance advantage**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- EBRAHIM, A.; RANGAN, K. **The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework For Measuring Social Performance**. Cambridge: [s. n.], 2010.
- EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA, Julie; MAIR, Johanna. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, vol. 34, p. 81–100, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>.
- EBRAHIM, Alnoor; RANGAN, V. Kasturi. What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. **California Management Review**, vol. 56, n° 3, p. 118–141, 2014. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories From Case Study Research. **The Academy of Management Review**, vol. 14, n° 4, p. 532–550, 1989. .
- EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **The Academy of Management Journal**, vol. 50, n° 1, p. 25–32, 2007. <https://doi.org/10.1007/BF01033590>.
- ENAP, Escola Nacional de Administração Pública; ENDEAVOR. Índice de Cidades Empreendedoras. 2023. Disponível em: <https://ice.enap.gov.br/ranking>. Acessado em: 19 nov. 2023.

ETZKOWITZ, Henry; DE MELLO, José Manoel Carvalho; ALMEIDA, Mariza. Towards “meta-innovation” in Brazil: The evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. **Research Policy**, vol. 34, nº 4, p. 411–424, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.011>.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: From National Systems and “mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, vol. 29, nº 2, p. 109–123, 2000. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).

ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. Hélice Tríplice: Inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, vol. 31, nº 90, p. 23–48, 2017. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>.

FALLER, Lisiane Pellini; ESTIVALETE, Vania e Fátima Barros; FERREIRA, José Maria Carvalho; COSTA, Vivian Flores; ANDRADE, Tais de. Criação de valor sob a ótica do empreendedorismo social : Uma análise dos empreendimentos coletivos de uma incubadora social Referências. **Revista Espacios**, vol. 37, nº 11, p. 2016, 2016. .

FAPEMIG. CHAMADAS FAPEMIG. 2023. **FAPEMIG**. Disponível em: https://www.fapemig.br/pt/chamadas_analise_oportunidades_fapemig/. Acessado em: 17 jan. 2024.

FAPEMIG. Compete Minas – Linha Tríplice Hélice. 2022. **Fapemig**. Disponível em: https://www.fapemig.br/media/Edital_12_2022_-_Retificado_04.pdf. Acessado em: 21 jan. 2024.

FAPESC. Categoria: Chamadas encerradas. 2023. **Fapesc**. Disponível em: <https://fapesc.sc.gov.br/category/chamadas-encerradas/>. Acessado em: 9 dez. 2023.

FARRANSAHAT, Matahari; BHINEKAWATI, Risa; HENDRIANA, Evelyn. The Role of University-Based Incubators in Social Entrepreneurship’s Development: The Capability Approach as an Evaluative Framework. **Journal of Indonesian Economy and Business**, vol. 36, nº 3, p. 215–233, 2021. Disponível em: <http://journal.ugm.ac.id/jieb>.

FIA ONLINE. Deep tech: novo conceito de negócio pode revolucionar o mundo. 2022. **FIA ONLINE**. Disponível em: <https://blog.fiaonline.com.br/deep-tech-o-que-e-por-que-pode-revolucionar-o-mundo>. Acessado em: 23 jan. 2024.

FIEC, Federação das Indústrias do Estado do Ceará. **Índice FIEC de Inovação dos Estados**. Fortaleza: [s. n.], 2021. Disponível em: https://arquivos.sfiec.org.br/nucleoeconomia/files/files/Indice-FIEC-Inovacao_2021.pdf. Acessado em: 24 abr. 2022.

FINEP. Centelha. 2024. **Finep**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/apoio-e-financiamento-externa/programas-e-linhas/centelha>. Acessado em: 17 fev. 2024.

FINEP. Programa Finep Tecnova III. 2023. **Finep**. Disponível em: http://finep.gov.br/images/chamadas-publicas/2023/07_11_2023_Manual_Programa_FINEP_TECNOVA_III.pdf. Acessado em: 17 fev. 2024.

FISCHER; GUERRERO, Maribel; GUIMÓN, José; SCHAEFFER, Paola Rucker. Knowledge transfer for frugal innovation: where do entrepreneurial universities stand? **Journal of Knowledge Management**, vol. 25, nº 2, p. 360–379, 8 mar. 2021. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0040>.

FISHER, G.; KOTHA, S; LAHIRI, A. Changing with the times: An integrated view of identity, legitimacy, and new venture life cycles. **Academy of Management Review**, vol. 41, n° 3, p. 383–409, 2016. .

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3° ed. Porto Alegre: Artmed Editora , 2009.

FLICK, Uwe. Mapping the field. **The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis**. [S. l.: s. n.], 2014.

FREITAS, Almir. Uribe faz palestra em Porto Alegre nesta segunda. 20 nov. 2023. **Guaiba**. Disponível em: <https://guaiba.com.br/2023/11/20/uribe-faz-palestra-em-porto-alegre-nesta-segunda-2/>. Acessado em: 1 jan. 2024.

FUNARBE. Nossa História. 2023. **Funarbe**. Disponível em: <https://funarbe.org.br/a-funarbe/quem-somos/>. Acessado em: 15 jan. 2024.

GAIDOS, Alexandra; GURĂU, C.; PALPACUER, F. Exploring the impact of regional characteristics on social incubators' mission, structure and activity: a contingency perspective. **Entrepreneurship and Regional Development**, 2023. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2277788>.

GALVAO, Anderson; MASCARENHAS, Carla; MARQUES, Carla; FERREIRA, João; RATTEN, Vanessa. Triple helix and its evolution: a systematic literature review. **Journal of Science and Technology Policy Management**, vol. 10, n° 3, p. 812–833, 2019. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2018-0103>.

GASPARIN, Marta; GREEN, William; LILLEY, Simon; QUINN, Martin; SAREN, Mike; SCHINCKUS, Christophe. Business as unusual: A business model for social innovation. **Journal of Business Research**, vol. 125, n° January, p. 698–709, mar. 2021. DOI 10.1016/j.jbusres.2020.01.034. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296320300461>.

GEBHARDT, Christiane. The impact of participatory governance on regional development pathways: Citizen-driven Smart, Green and Inclusive Urbanism in the Brainport Metropolitan Region. **Triple Helix**, vol. 6, n° 1, p. 69–110, 2020. <https://doi.org/10.1163/21971927-00601003>.

GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**, vol. 16, n° 1, p. 15–31, jan. 2013. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.

GLÄNZEL, Gunnar; SCHEUERLE, Thomas. Social Impact Investing in Germany: Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' Perspectives. **Voluntas**, vol. 27, n° 4, p. 1638–1668, 1 ago. 2016. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9621-z>.

GLIEDT, Travis; HOICKA, Christina E.; JACKSON, Nathan. Innovation intermediaries accelerating environmental sustainability transitions. **Journal of Cleaner Production**, vol. 174, p. 1247–1261, 20 jan. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.054>.

GÖRANSSON, Bo; CHAMINADE, Cristina; BAYUO, Blaise Booponoyeng. Transforming universities to address grand societal challenges: a case study of organisational and institutional change at Lund University. **International Journal of Intellectual Property Management**, vol. 12, n° 1, p. 13–41, 2022. .

GOVERNO FEDERAL. ENIMPACTO. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/inovacao/enimpacto>. Acessado em: 20 nov. 2022.

GOVERNO FEDERAL. **Relatório anual de atividades do Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto - 2021**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/inovacao/enimpacto/RelatorioAnualdeAtividades202115.12.2021.pdf>. Acessado em: 20 nov. 2022.

GRUNDEL, Ida; DAHLSTRÖM, Margareta. A Quadruple and Quintuple Helix Approach to Regional Innovation Systems in the Transformation to a Forestry-Based Bioeconomy. **Journal of the Knowledge Economy**, vol. 7, nº 4, p. 963–983, 2016. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0411-7>.

GUERRERO, Maribel; SANTAMARÍA-VELASCO, Carlos A.; MAHTO, Raj. Intermediaries and social entrepreneurship identity: implications for business model innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, vol. 27, nº 2, p. 520–546, 12 fev. 2021. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2020-0679>.

GUERRERO, Maribel; URBANO, David; GAJÓN, Eduardo. Entrepreneurial university ecosystems and graduates' career patterns: do entrepreneurship education programmes and university business incubators matter? **Journal of Management Development**, vol. 39, nº 5, p. 753–775, 2020. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2019-0439>.

GUPTA, Parul; CHAUHAN, Sumedha; PAUL, Justin; JAISWAL, M. P. Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. **Journal of Business Research**, vol. 113, nº October 2019, p. 209–229, 2020. DOI 10.1016/j.jbusres.2020.03.032. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032>.

GUTIÉRREZ, R.; MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E. Configuration and development of Alliance Portfolios: A comparison of same-sector and cross-sector partnerships. **Journal of Business Ethics**, vol. 135, nº 1, p. 55–69, 2016. .

HABARADAS, Raymund B.; AURE, Patrick Adriel H.; MIA, Ian Benedict R. A platform for social business incubation in the Philippines: The case of gawad kalinga enchanted farm. **DLSU Business and Economics Review**, vol. 28, nº 3, p. 91–101, 2019. .

HAMANN, Ralph; APRIL, Kurt. On the role and capabilities of collaborative intermediary organisations in urban sustainability transitions. **Journal of Cleaner Production**, vol. 50, p. 12–21, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.017>.

HEIKKA, Taneli; CARAYANNIS, Elias G. The Role of Journalism in Dialogic Innovation Processes—the Case of the Helsinki Deaconess Institute Multi-stakeholder Workshops. **Journal of the Knowledge Economy**, vol. 9, nº 4, p. 1415–1441, 1 dez. 2018. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0427-z>.

HEKKERT, M.P.; SUURS, R.A.A.; NEGRO, S.O.; KUHLMANN, S; SMITS, R.E.H.M. Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change. **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 74, nº 4, p. 413–432, maio 2007. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.03.002>.

HO, Jae Yun; YOON, Semee. Ambiguous roles of intermediaries in social entrepreneurship: The case of social innovation system in South Korea. **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 175, nº November 2021, p. 121324, 2022. DOI 10.1016/j.techfore.2021.121324. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121324>.

HOWELLS, Jeremy. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. **Research Policy**, vol. 35, n° 5, p. 715–728, jun. 2006. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>.

IBGE. **Demografia das Empresas e Estatística de Empreendedorismo: 2019**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

ICE. Elos de Impacto. 2023a. **ICE**. Disponível em: <https://ice.org.br/elos-de-impacto/>. Acessado em: 5 dez. 2023.

ICE. ICE - Parceiros. 2023b. **ICE**. Disponível em: <https://ice.org.br/parceiros/>. Acessado em: 5 dez. 2023.

ICE. ICE - Quem somos. 2023c. **ICE**. Disponível em: <https://ice.org.br/quem-somos/>. Acessado em: 5 dez. 2023.

ICE. Negócios de Impacto. 2022. Disponível em: <https://ice.org.br/negocios-de-impacto/>. Acessado em: 14 mar. 2022.

ICE, Instituto de Cidadania Empresarial. **BOAS PRÁTICAS DE INCUBAÇÃO E ACELERAÇÃO DE IMPACTO**. 1° ed. São Paulo: ICE, 2020a.

ICE, Instituto de Cidadania Empresarial. Projeto de Lei cria primeira política municipal para impacto em São Paulo. 2020b. Disponível em: <https://ice.org.br/2020/08/27/projeto-de-lei-cria-politica-para-impacto/>. Acessado em: 20 nov. 2022.

ICLEI. ICLEI - Governos Locais pela Sustentabilidade. 2023. **ICLEI**. Disponível em: <https://americadosul.iclei.org/quem-somos/>. Acessado em: 16 dez. 2023.

INAITEC. Incubadoras: qual a importância no sucesso dos negócios. 2023. **Inaitec**. Disponível em: <https://inaitec.com.br/posts/incubadoras-qual-a-importancia-no-sucesso-dos-negocios#:~:text=Segundo%20uma%20pesquisa%20da%20Associa%C3%A7%C3%A3o,%25%20para%2043%25%20das%20incubadoras>. Acessado em: 26 fev. 2024.

INOVATIVA. InovAtiva de Impacto. 2023. **InovAtiva**. Disponível em: <https://www.inovativa.online/inovativa-impacto/>. Acessado em: 6 dez. 2023.

INTINDOLA, Melissa; OFSTEIN, Laurel. Change through chaos: using bricolage in cross-sector social partnerships. **New England Journal of Entrepreneurship**, vol. 24, n° 2, p. 122–136, 2021. <https://doi.org/10.1108/NEJE-03-2021-0015>.

JACOBSSON, Staffan; BERGEK, Anna. Innovation system analyses and sustainability transitions: Contributions and suggestions for research. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, vol. 1, n° 1, p. 41–57, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.04.006>.

JOHNSON. Roles, resources and benefits of intermediate organizations supporting triple helix collaborative R&D: The case of Precarn. **Technovation**, vol. 28, n° 8, p. 495–505, 2008a. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.02.007>.

JOHNSON, Willian H. A. Roles, resources and benefits of intermediate organizations supporting triple helix collaborative R&D: The case of Precarn. **Technovation**, vol. 28, n° 8, p. 495–505, ago. 2008b. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.02.007>.

KAH, Sally; AKENROYE, Temidayo. Evaluation of social impact measurement tools and techniques: a systematic review of the literature. **Social Enterprise Journal**, vol. 16, n° 4, p. 381–402, 15 out. 2020. DOI 10.1108/SEJ-05-2020-0027. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SEJ-05-2020-0027/full/html>.

- KANDA, Wisdom; HJELM, Olof; CLAUSEN, Jens; BIENKOWSKA, Dzamila. Roles of intermediaries in supporting eco-innovation. **Journal of Cleaner Production**, vol. 205, p. 1006–1016, 20 dez. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.132>.
- KANDA, Wisdom; RÍO, Pablo del; HJELM, Olof; BIENKOWSKA, Dzamila. A technological innovation systems approach to analyse the roles of intermediaries in eco-innovation. **Journal of Cleaner Production**, vol. 227, p. 1136–1148, 2019. DOI 10.1016/j.jclepro.2019.04.230. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.230>.
- KARAHAN, Marc; RASHID, Lubna; KRATZER, Jan. Gearing-up for purpose: The relationship between entrepreneurs’ usage of incubation support services and sustainable impacts. **Journal of Cleaner Production**, vol. 377, 1 dez. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134315>.
- KAUFMANN, A.; TÖDTLING, F. Science–industry interaction in the process of innovation: the importance of boundary-crossing between systems. **Research Policy**, vol. 30, nº 5, p. 791–804, 2001. .
- KAUTONEN, Mika; PUGH, Rhiannon; RAUNIO, Mika. Transformation of regional innovation policies: from ‘traditional’ to ‘next generation’ models of incubation. **European Planning Studies**, vol. 25, nº 4, p. 620–637, 3 abr. 2017. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1281228>.
- KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. 7º ed. São Paulo: EPU, 2007.
- KHER, Romi; YANG, Shu; NEWBERT, Scott L. Accelerating emergence: the causal (but contextual) effect of social impact accelerators on nascent for-profit social ventures. **Small Business Economics**, vol. 61, nº 1, p. 389–413, 1 jun. 2023. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00680-z>.
- KIVIMAA, Paula. Government-affiliated intermediary organisations as actors in system-level transitions. **Research Policy**, vol. 43, nº 8, p. 1370–1380, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.02.007>.
- KIVIMAA, Paula; BOON, Wouter; HYYSALO, Sampsa; KLERKX, Laurens. Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. **Research Policy**, vol. 48, nº 4, p. 1062–1075, 1 maio 2019. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.006>.
- KIVIMAA, Paula; KERN, Florian. Creative destruction or mere niche support? Innovation policy mixes for sustainability transitions. **Research Policy**, vol. 45, nº 1, p. 205–217, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.09.008>.
- KREUSEL, Nico; ROTH, Natalie; BREM, Alexander. European business venturing in times of digitisation - An analysis of for-profit business incubators in a triple helix context. **International Journal of Technology Management**, vol. 76, nº 1–2, p. 104–136, 2018. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2018.10009601>.
- KULLAK, Franziska S.; FEHRER, Julia A.; BAKER, Jonathan J.; WORATSCHEK, Herbert; SAM-COBBAH, Joana. Shaping market systems for social change in emerging economies. **Industrial Marketing Management**, vol. 100, p. 19–35, 1 jan. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.10.014>.
- LEPIK, Katri Liis; SAKARIAS, Eliisa. Towards an understanding of how a higher education institution can enhance the impact of social enterprises through incubation. **Management and Marketing**, vol. 18, nº 1, p. 36–52, 1 mar. 2023. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0003>.

- LEYDESDORFF, Loet; PARK, Han Woo; LENGYEL, Balazs. A routine for measuring synergy in university-industry-government relations: Mutual information as a Triple-Helix and Quadruple-Helix indicator. **Scientometrics**, vol. 99, n° 1, p. 27–35, 2014. <https://doi.org/10.1007/s11192-013-1079-4>.
- LITTLEWOOD, David; KHAN, Zaheer. Insights from a systematic review of literature on social enterprise and networks: Where, how and what next? **Social Enterprise Journal**, vol. 14, n° 4, p. 390–409, 2018. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2018-068>.
- LOUGH, Benjamin J. Decentering social innovation: the value of dispersed institutes in higher education. **Social Enterprise Journal**, vol. 18, n° 1, p. 12–27, 28 jan. 2022. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2020-0059>.
- LUC, Phan Tan; XUAN LAN, Pham; NHAT HANH LE, Angelina; THANH TRANG, Bui. A Co-Citation and Co-Word Analysis of Social Entrepreneurship Research. **Journal of Social Entrepreneurship**, vol. 0, n° 0, p. 1–16, 2020. DOI 10.1080/19420676.2020.1782971. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1782971>.
- LUKE, Belinda; BARRAKET, Jo; EVERSOLE, Robyn. Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures. **Qualitative Research in Accounting & Management**, vol. 10, n° 3/4, p. 234–258, 18 nov. 2013. <https://doi.org/10.1108/QRAM-08-2012-0034>.
- LUKKARINEN, Jani; BERG, Annukka; SALO, Marja; TAINIO, Pasi; ALHOLA, Katriina; ANTIKAINEN, Riina. An intermediary approach to technological innovation systems (TIS)—The case of the cleantech sector in Finland. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, vol. 26, n° April, p. 136–146, 2018. DOI 10.1016/j.eist.2017.04.003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eist.2017.04.003>.
- LUNDSTRÖMA, Anders; ZHOU, Chunyan. Promoting innovation based on social sciences and technologies: The prospect of a social innovation park. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, vol. 24, n° 1–2, p. 133–149, 1 mar. 2011. <https://doi.org/10.1080/13511610.2011.583864>.
- MARTINS, Pádua. Empreendedorismo e inovação nas universidades brasileiras. 18 ago. 2023. Disponível em: <https://www.trendsce.com.br/2023/08/18/empreendedorismo-e-inovacao-nas-universidades-brasileiras-ufc-e-7a-no-ranking-formado-por-126-instituicoes/>. Acessado em: 19 nov. 2023.
- MAS-VERDÚ, Francisco; RIBEIRO-SORIANO, Domingo; ROIG-TIERNO, Norat. Firm survival: The role of incubators and business characteristics. **Journal of Business Research**, vol. 68, n° 4, p. 793–796, 1 abr. 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.030>.
- MAZZON, José Afonso. Using the methodological association matrix in marketing studies. **Revista Brasileira de Marketing**, vol. 17, n° 5, p. 747–770, 1 out. 2018. <https://doi.org/10.5585/bjm.v17i5.4175>.
- MCADAM, Maura; MILLER, Kristel; MCADAM, Rodney. Situated regional university incubation: A multi-level stakeholder perspective. **Technovation**, vol. 50–51, p. 69–78, 1 abr. 2016. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.002>.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research A Guide to Design and Implementation**. 2° ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MEYER, Morgan. The Rise of the Knowledge Broker. **Science Communication**, vol. 32, n° 1, p. 118–127, 23 mar. 2010. <https://doi.org/10.1177/1075547009359797>.

- MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; SOUZA, Thais Assis; CASTRO, Cleber Carvalho de. Desafios e Críticas ao Modelo de Hélice Tríplice: uma revisão integrativa. **Desenvolvimento em Questão**, vol. 18, nº 52, p. 233–248, 2020. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2020.52.233-248>.
- MINEIRO; SOUZA, Donizete Leandro; VIEIRA, Kelly Carvalho; CASTRO, Cleber Carvalho; DE BRITO, Mozar José. Da Hélice Tríplice a Quintupla: Uma Revisão Sistemática. **Revista Economia & Gestão**, vol. 18, nº 51, p. 77–93, 2018. <https://doi.org/10.5752/p.1984-6606.2018v18n51p77-93>.
- MORAIS-DA-SILVA, Rodrigo Luiz; SEGATTO, Andréa Paula; BEZERRA-DE-SOUSA, Indira Gandhi; JUSTEN, Gelciomar Simão. Institutional change in the social innovation process: Evidence from an emerging context. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 2022. <https://doi.org/10.1177/14657503221114838>.
- MORAIS-DA-SILVA, Rodrigo Luiz; SEGATTO, Andréa Paula; CARVALHO, Ana Carolina Vilela de; RIBEIRO, Gutemberg. Ecosystema de Inovação Social e os Níveis de Intensidade das Parcerias Intersetoriais do Empreendedor Social. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, vol. 9, nº 4, p. 617, 2020. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1769>.
- MORAIS-DA-SILVA, Rodrigo Luiz; SEGATTO, Andréa Paula; JUSTEN, Gelciomar Simão; BEZERRA-DE-SOUSA, Indira Gandhi; DE-CARLI, Eduardo. The social innovation process: exploring the specificities in a developing context. **Business Process Management Journal**, vol. ahead-of-p, nº ahead-of-print, 2021. <https://doi.org/10.1108/bpmj-07-2021-0439>.
- MORAIS-DA-SILVA, Rodrigo Luiz; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; SEGATTO, Andrea Paula. Scaling up social innovation: a meta-synthesis. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, vol. 17, nº 6, p. 134–163, dez. 2016. DOI 10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p134-163. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712016000600134&lng=en&tlng=en.
- MORALES-GUALDRÓN, Silvia Teresa; GÓMEZ, Astrid Suleny Giraldo. Análisis de una innovación social: el comité Universidad empresa estado del departamento de antioquia (colombia) y su funcionamiento como mecanismo de interacción. **Innovar**, vol. 25, nº 56, p. 141–152, 2015. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48996>.
- MORAWSKA-JANCELEWICZ, Joanna. The Role of Universities in Social Innovation Within Quadruple/Quintuple Helix Model: Practical Implications from Polish Experience. **Journal of the Knowledge Economy**, 2021. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00804-y>.
- MUNGILA HILLEMANE, Bala Subrahmanya; SATYANARAYANA, Krishna; CHANDRASHEKAR, Deepak. Technology business incubation for start-up generation: A literature review toward a conceptual framework. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, vol. 25, nº 7, p. 1471–1493, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2019-0087>.
- NASCIMENTO, Leandro da Silva; DA COSTA JÚNIOR, Júlio César; SALAZAR, Viviane Santos; CHIM-MIKI, Adriana Fumi. Coopetition in social entrepreneurship: a strategy for social value devolution. **International Journal of Emerging Markets**, 2021. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2020-1062>.
- NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 7^o ed. Boston: Pearson, 2009.

NICHOLLS, Alex. Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 35, n° 4, p. 394–415, 2010. DOI 10.1016/j.aos.2009.08.001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2009.08.001>.

NICOLOPOULOU, Katerina; KARATAŞ-ÖZKAN, Mine; VAS, Christopher; NOUMAN, Muhammad. An incubation perspective on social innovation: the London Hub – a social incubator. **R and D Management**, vol. 47, n° 3, p. 368–384, 2017. <https://doi.org/10.1111/radm.12179>.

NORDBERG, Kenneth. Enabling regional growth in peripheral non-university regions—The impact of a quadruple helix intermediate organisation. **Journal of the Knowledge Economy**, vol. 6, n° 2, p. 334–356, 1 jun. 2015. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0241-z>.

NOVO, L. F.; MELO, P.A. Cenários da gestão universitária na contemporaneidade. Florianópolis: Insular, 2004.

OCDE. **Policy Brief on Incubators and Accelerators that Support Inclusive Entrepreneurship**. Luxemburgo: [s. n.], 2019. DOI 10.2767/092345. Disponível em: <http://europa.eu>.

O’KANE, Paula; SMITH, Anne; LERMAN, Michael P. Building Transparency and Trustworthiness in Inductive Research Through Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software. **Organizational Research Methods**, vol. 24, n° 1, p. 104–139, 1 jan. 2021. <https://doi.org/10.1177/1094428119865016>.

OLIVEIRA, H. H. N.; CARVALHO, Z. v. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO: ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE SMART CITIES – ESTUDOD DE CASOS NOS ESTADOS UNIDOS, CHINA E SUÉCIA. **Revista Gestão Inovação e Tecnologias**, vol. 7, n° 4, p. 4074–4088, 28 dez. 2017. <https://doi.org/10.7198/geintec.v7.i4.1249>.

OMETTO, M Paola; GEGENHUBER, Thomas; WINTER, Johanna; GREENWOOD, Royston. From Balancing Missions to Mission Drift : The Role of the Institutional Context , Spaces , and Compartmentalization in the Scaling of Social Enterprises. **Business & Society**, vol. 58, n° 5, p. 1003–1046, 2018. DOI 10.1177/0007650318758329. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650318758329>.

PACHE, Anne Claire; SANTOS, Filipe. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, vol. 56, n° 4, p. 972–1001, 1 ago. 2013. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>.

PARMIGIANI, Anne; RIVERA-SANTOS, Miguel. Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. **Journal of Management**, vol. 37, n° 4, p. 1108–1136, 2011. <https://doi.org/10.1177/0149206311407507>.

PARRISH, BD. Sustainability-Driven Entrepreneurship : A Literature Review Bradley D . Parrish No . 9. **Sustainability Research Institute**, n° 9, 2008. .

PARTHASARATHY, Balaji; DEY, Supriya; GUPTA, Pranjali. Overcoming wicked problems and institutional voids for social innovation: University-NGO partnerships in the Global South. **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 173, 1 dez. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121104>.

PETERSEN, Il haam; KRUSS, Glenda. Universities as change agents in resource-poor local settings: An empirically grounded typology of engagement models. **Technological**

Forecasting and Social Change, vol. 167, 1 jun. 2021.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120693>.

PETRINI, Mair; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. MODELO DE NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 56, nº 2, p. 209–225, 2016. .

PHILLS, James; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, vol. 6, nº 4, p. 34–43, 2008. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/242511521>.

PORTO SOCIAL. PROGRAMA DE INCUBAÇÃO DE NEGÓCIOS OU PROJETOS SOCIAIS. 2022. Disponível em: <http://www.portosocial.com.br/inc-edital-5-programa-de-incubacao-de-organizacoes-sociais-do-porto-social-2021/>. Acessado em: 17 mar. 2022.

PROGRAMA IDEIAZ. Edital Ideiaz n. 01/2023. 2023a. **Programa Ideiaz**. .

PROGRAMA IDEIAZ. Ideiaz - Mecanismos . **Programa Ideiaz**, 2023b. Disponível em:
<https://programaideiaz.com.br/planilha-mecanismos/>. Acessado em: 6 dez. 2023.

PROGRAMA IDEIAZ. O que é o Programa Ideiaz? 2023c. **Programa Ideiaz**. Disponível em: <https://programaideiaz.com.br/>. Acessado em: 6 dez. 2023.

RANGA, Marina; ETZKOWITZ, Henry. Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society. **Industry and Higher Education**, vol. 27, nº 4, p. 237–262, 2013. <https://doi.org/10.5367/ihe.2013.0165>.

REY-GARCÍA, Marta; CALVO, Nuria; MATO-SANTISO, Vanessa. Collective social enterprises for social innovation: Understanding the potential and limitations of cross-sector partnerships in the field of work integration. **Management Decision**, vol. 57, nº 6, p. 1415–1440, 2018. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0091>.

RHODES, Mary Lee; MCQUAID, Siobhan; DONNELLY-COX, Gemma. Social innovation and temporary innovations systems (TIS): insights from nature-based solutions in Europe. **Social Enterprise Journal**, vol. 18, nº 2, p. 252–270, 29 mar. 2022.
<https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2021-0001>.

RIO GRANDE DO SUL. South Summit Brazil anuncia as 50 finalistas da Competição de Startups. 27 fev. 2023. **RS.GOV.BR**. .

RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella; MARIA FISCHER, Rosa; DUJARDIN, Florent; PATRICIA SANTANA DOS SANTOS, Ana; JULIANA RODRIGUES, Authors. The B Corporation Movement in Brazil: A Portrait of Certified Companies. **Academy of Management Proceedings**, vol. 2, nº 1, 2015. .

RUUSKA, Inkeri; TEIGLAND, Robin. Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships - A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. **International Journal of Project Management**, vol. 27, nº 4, p. 323–334, 2009.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.02.007>.

SAAD, Mohammed; ZAWDIE, Girma. From technology transfer to the emergence of a triple helix culture: The experience of Algeria in innovation and technological capability development. **Technology Analysis and Strategic Management**, vol. 17, nº 1, p. 89–103, 2005. <https://doi.org/10.1080/09537320500044750>.

- SAEBI, Tina; FOSS, Nicolai J.; LINDER, Stefan. Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. **Journal of Management**, vol. 45, n° 1, p. 70–95, 2019. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>.
- SAHASRANAMAM, Sreevas; NANDAKUMAR, M.K.; PEREIRA, Vijay; TEMOURI, Yama. Knowledge capital in social and commercial entrepreneurship: Investigating the role of informal institutions. **Journal of International Management**, vol. 27, n° 1, p. 100833, mar. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100833>.
- SANSONE, Giuliano; ANDREOTTI, Pietro; COLOMBELLI, Alessandra; LANDONI, Paolo. Are social incubators different from other incubators? Evidence from Italy. **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 158, n° July 2019, p. 120132, 2020. DOI 10.1016/j.techfore.2020.120132. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120132>.
- SANTOS, Filipe; PACHE, Anne-Claire; BIRKHOLZ, Christoph. Making Hybrids Work: ALIGNING BUSINESS MODELS AND ORGANIZATIONAL DESIGN FOR SOCIAL ENTERPRISES Filipe. vol. 57, n° 3, p. 36–58, 2015. .
- SCHUSTER, T.; HOLTBRÜGGE, D. Benefits of Cross-sector Partnerships in Markets at the Base of the Pyramid. **Business Strategy & the Environment**, vol. 23, n° 3, p. 188-203., 2014. .
- SEBRAE. O que fazemos? . 2024. **Sebrae**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/startupnordeste>. Acessado em: 17 fev. 2024.
- SEBRAE. Sebrae - Quem somos. 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos. Acessado em: 5 dez. 2023.
- SEBRAE. Você sabe o que é Pitch? 2019. **Sebrae**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/voce-sabe-o-que-e-pitch,ba69d9119bbac610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em: 24 fev. 2024.
- SEED. 7ª rodada. 2023a. **Seed**. .
- SEED. O Programa. 2023b. **Seed**. Disponível em: <https://seed.mg.gov.br/sobre/#o-programa>. Acessado em: 15 jan. 2024.
- SEED. Seed Gov. 2023c. **Seed**. Disponível em: <https://seed.mg.gov.br/seed-gov/>. Acessado em: 17 jan. 2024.
- SEED. SELEÇÃO DE PROJETOS PARA O PROGRAMA SEED GOV 2022. 2022. **Seed**. Disponível em: <https://www.desenvolvimento.mg.gov.br/assets/edital/arquivo/23084d3644a850b6860aeb947c0f029.pdf>. Acessado em: 12 fev. 2024.
- SELSKY, John W.; PARKER, Barbara. Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. **Journal of Management**, vol. 31, n° 6, p. 849–873, 2005. <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>.
- SEMENTE. Um olhar diferente para a inovação. 2023. Disponível em: <https://sementenegocios.com.br/servicos/>. Acessado em: 2 nov. 2023.
- SEPULVEDA, Leandro; LYON, Fergus; VICKERS, Ian. ‘Social enterprise spin-outs’: an institutional analysis of their emergence and potential. **Technology Analysis & Strategic Management**, vol. 30, n° 8, p. 967–979, 3 ago. 2018. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1431391>.

SILVA, Izabela Souza da; SILVA, Cássia Regina D'Antonio Rocha da; ABUD, Ana Karla de Souza. HÉLICE QUÍNTUPLA , INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL : UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA. 11., 2021. **12nd International Symposium on Technological Innovation** [...]. [S. l.: s. n.], 2021. vol. 11, p. 1301–1308. <https://doi.org/10.51722/S2318-3403202100011362>.

SINGH, Ananda Silva; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo; SEGATTO, Andréa Paula. ANÁLISE DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO NAS CAPACIDADES DE EBTs INCUBADAS. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, vol. 12, nº 2, p. 171, 2020. <https://doi.org/10.19177/reen.v12e22019171-195>.

SIQUEIRA, Erica Hevellin da Silva; BIN, Adriana; STEFANUTO, Rachel Cavalcanti. Measuring impacts of social enterprises: perspectives from Brazilians entrepreneurs and investors. **Social Enterprise Journal**, vol. 17, nº 4, p. 527–547, 4 out. 2021. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2020-0086>.

SONNE, Lina. Innovative initiatives supporting inclusive innovation in India: Social business incubation and micro venture capital. **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 79, nº 4, p. 638–647, maio 2012. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.06.008>.

SOUTH SUMMIT. Sobre nós. 2023. **South Summit**. Disponível em: <https://www.southsummit.io/pt/about-us/>. Acessado em: 19 dez. 2023.

SOUZA NETO, Rômulo Andrade de; DIAS, Gabriela Figueiredo; SILVA, Rafael Rodrigues da; RAMOS, Anátalia Saraiva Martins. Efeitos dos Softwares de Análise de Dados Qualitativos na Qualidade de Pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 23, nº 3, p. 373–394, jun. 2019. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170357>.

TEIXEIRA, Yuri. Primeiro shopping sociocultural do Brasil, Casa Zero é inaugurada no Recife. 15 set. 2022. **Folha de Pernambuco**. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/noticias/primeiro-shopping-sociocultural-do-brasil-casa-zero-e-inaugurada-no/240391/>. Acessado em: 14 fev. 2024.

TERSTRIEP, Judith; REHFELD, Dieter; KLEVERBECK, Maria. Favourable social innovation ecosystem(s)?—An explorative approach. **European Planning Studies**, vol. 28, nº 5, p. 881–905, 3 maio 2020. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1708868>.

TOWNSEND, David M.; HART, Timothy A. Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 32, nº 4, p. 685–700, 1 jul. 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00248.x>.

TREZZI, Humberto. Antropólogo colombiano fala sobre experiências de inserção social que reduziram violência em Medellín. 9 jun. 2023. **GZH**. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/porto-alegre/noticia/2023/06/antropologo-colombiano-fala-sobre-experiencias-de-insercao-social-que-reduziram-violencia-em-medellin-clip6nog00410151c65rg9lc.html#:~:text=A%20taxa%20atual%20est%C3%A1%20em,do%20crime%20e%20outras%20iniciativas>. Acessado em: 1 jan. 2024.

TRIPLE E AWARDS. Finalists - Global Awards. 2023. **Triple E Awards**. Disponível em: <https://www.triple-e-awards.com/index/finalists/region/2023global>. Acessado em: 9 dez. 2023.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

- TSAPLIN, Evgeny; POZDEEVA, Yulia. International strategies of business incubation: the USA, Germany and Russia. **International Journal of Innovation**, vol. 5, nº 1, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=499151081003>.
- UFRA. BNDES Garagem abre inscrições para edição 2023 do programa. 18 abr. 2023. UFRA. Disponível em: https://nit.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=138:bndes-garagem-abre-inscricoes-para-edicao-2023&catid=17&Itemid=121. Acessado em: 6 dez. 2023.
- UMPIERRES, Fabrício. O salto de Joinville no Índice de Cidades Empreendedoras. 30 mar. 2023. **SC Inova**. .
- VALLANCE, Paul; TEWDWR-JONES, Mark; KEMPTON, Louise. Building collaborative platforms for urban innovation: Newcastle City Futures as a quadruple helix intermediary. **European Urban and Regional Studies**, vol. 27, nº 4, p. 325–341, 1 out. 2020. <https://doi.org/10.1177/0969776420905630>.
- VAN ERKELENS, Amba Maria; THOMPSON, Neil Aaron; CHALMERS, Dominic. The dynamic construction of an incubation context: a practice theory perspective. **Small Business Economics**, 2023. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00771-5>.
- VAN LENTE, H.; Hekkert, M.; Smits, R.; van Waveren, B. Roles of systemic intermediaries in transition processes. **Int. J. Innovation Manage**, vol. 7, nº 3, 2003. .
- VAN WELIE, Mara J.; BOON, Wouter P.C.; TRUFFER, Bernhard. Innovation system formation in international development cooperation: The role of intermediaries in urban sanitation. **Science and Public Policy**, vol. 47, nº 3, p. 333–347, 1 jun. 2020. <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa015>.
- VENN, Ronald; BERG, Nicola. The gatekeeping function of trust in cross-sector social partnerships. **Business and Society Review**, vol. 119, nº 3, p. 385–416, 2014. <https://doi.org/10.1111/basr.12038>.
- WEI, Yifan. Regional governments and opportunity entrepreneurship in underdeveloped institutional environments: An entrepreneurial ecosystem perspective. **Research Policy**, vol. 51, nº 1, 1 jan. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104380>.
- WESTLEY, Frances; ANTADZE, Nino; RIDDELL, Darcy J.; ROBINSON, Kirsten; GEOBEY, Sean. Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. **Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 50, nº 3, p. 234–260, 2014. <https://doi.org/10.1177/0021886314532945>.
- WONGLIMPIYARAT, Jarunee. The innovation incubator, University business incubator and technology transfer strategy: The case of Thailand. **Technology in Society**, vol. 46, p. 18–27, 2016. DOI 10.1016/j.techsoc.2016.04.002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techsoc.2016.04.002>.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YIN, Robert. **Qualitative Research from Start to Finish, Second Edition**. [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em: www.guilford.com.
- YUNUS CORPORATE. Yunus Corporate. 14 abr. 2022. <https://www.yunuscorporate.com/>. Disponível em: <https://www.yunuscorporate.com/>. Acessado em: 12 mar. 2022.
- YUNUS, Muhammad. **Building Social Business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs**. New York: Public Affairs, 2010.

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Building social business models: Lessons from the grameen experience. **Long Range Planning**, vol. 43, n° 2–3, p. 308–325, abr. 2010. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>.

ZHOU, Chunyan; ETZKOWITZ, Henry. Triple helix twins: A framework for achieving innovation and un sustainable development goals. **Sustainability (Switzerland)**, vol. 13, n° 12, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13126535>.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES DAS INCUBADORAS

I – Sobre a incubadora

1) Perfil do entrevistado:

- a) Nome:
- b) Formação:
- c) Trajetória profissional:
- d) Cargo que ocupa:
- e) Quanto tempo trabalha:

II – Incubação de empresas sociais

- a) O que vocês entendem por empresa social/negócios de impacto social?
- b) Por que a incubadora passou a atender esses negócios? Foi algo planejado?
- c) Vocês entendem que a incubação desses negócios é diferente dos negócios tradicionais? Se sim, quais são as principais diferenças?
- e) Quais benefícios mais relevantes que a incubadora oferece e/ou ofereceu às empresas sociais incubadas e graduadas?
- f) Alguma atividade precisou ser aperfeiçoada e/ou adaptada para as empresas sociais? Alguma ainda precisaria de aperfeiçoamento? Quais? Por quê?
- g) Já houve dificuldades com o processo de incubação de empresas sociais? Quais? Por quê?
- i) Vocês possuem dados sobre a taxa de sobrevivência das empresas graduadas? Separam os dados entre empresas tradicionais e empresas sociais? Poderiam compartilhar esses dados?

III) Objetivos: Caracterizar os atores participantes nas relações interorganizacionais ocorridas para a incubação de empresas sociais. Identificar as atividades que os atores promovem junto à incubadora para o desenvolvimento das empresas sociais;

- a) Quais são as instituições e organizações que a incubadora se relaciona para desenvolvimento das empresas sociais? Por exemplo: universidades, institutos de pesquisa, governo municipal, estadual e/ou federal, empresas sociais e/ou tradicionais, ONGs, associações etc.
- b) Por que esses relacionamentos foram iniciados, qual a motivação? Partiu de quem iniciar o relacionamento?
- c) Existem algumas organizações que são relevantes no processo de incubação de empresas sociais? Se sim, quais organizações, quais tipos de relações são desenvolvidas e com quais objetivos?
- d) Os relacionamentos geralmente são pontuais ou de médio/longo prazo?

IV) Objetivos: Compreender as funções desenvolvidas para a incubação das empresas sociais. Levantar as principais relações interorganizacionais ocorridas ao longo do desenvolvimento das funções da incubadora para apoio às empresas sociais;

- a) Como a incubadora ou atores parceiros realizam o desenvolvimento e difusão de conhecimento para apoio às empresas sociais?
- b) Como a incubadora ou atores parceiros influenciam, oferecem incentivos e até pressionam outros atores para apoio ao desenvolvimento de empresas sociais e/ou inovação social?
- c) Como a incubadora ou atores parceiros promovem condições para treinar, testar e validar novos negócios, tecnologias, produtos e serviços do ecossistema de empresas sociais?

- d) Como a incubadora ou atores parceiros apoiam a aplicação e comercialização de novos produtos e serviços de empresas sociais?
- e) Como a incubadora ou atores parceiros mobilizam capital humano, financeiro e estrutura física para apoio aos empreendedores sociais?
- f) Como a incubadora ou atores parceiros desenvolvem ações para conscientização da importância e aceitação de empresas sociais pela sociedade?
- g) As ações desenvolvidas pela incubadora para empresas sociais beneficiaram outros tipos de organizações, de outros setores?
- h) Como a incubadora se relaciona com os diferentes atores (governo, universidades, empresas, sociedade civil) para desenvolvimento dessas atividades?
- i) Quais as consequências positivas e negativas no relacionamento com esses atores?

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES DAS EMPRESAS SOCIAIS

I – Sobre as empresas sociais

1) Perfil do entrevistado:

a) Nome:

b) Formação:

c) Trajetória profissional:

d) Cargo que ocupa na empresa:

e) Quanto tempo trabalha na empresa:

f) Comente sobre como a organização foi criada, produtos e/ou serviços oferecidos e principais clientes e beneficiados atendidos.

II) Objetivos: Caracterizar os atores participantes nas relações interorganizacionais ocorridas para a incubação de empresas sociais. Identificar as atividades que os atores promovem junto à incubadora para o desenvolvimento das empresas sociais;

a) Como foi seu processo de incubação?

b) Quais benefícios mais relevantes que a incubadora oferece e/ou ofereceu às empresas sociais incubadas e graduadas?

c) Quais organizações a empresa se relacionou e/ou se relaciona por conta do apoio da incubadora? Por exemplo: universidades, institutos de pesquisa, governo municipal, estadual e/ou federal, empresas sociais e/ou tradicionais, ONGs, associações etc. Por que foi iniciado o relacionamento?

b) Existem algumas organizações que são relevantes no processo de incubação de empresas sociais? Se sim, quais organizações, quais tipos de relações são desenvolvidas e com quais objetivos?

c) Os relacionamentos geralmente são pontuais, para alguma necessidade específica, ou de médio/longo prazo?

III) Objetivos: Compreender as funções desenvolvidas para a incubação das empresas sociais. Levantar as principais relações interorganizacionais ocorridas ao longo do desenvolvimento das funções da incubadora para apoio às empresas sociais;

j) Como a incubadora ou atores parceiros realizam o desenvolvimento e difusão de conhecimento para apoio às empresas sociais?

k) Como a incubadora ou atores parceiros influenciam, oferecem incentivos e até pressionam outros atores para apoio ao desenvolvimento de empresas sociais e/ou inovação social?

l) Como a incubadora ou atores parceiros promovem condições para treinar, testar e validar novos negócios, tecnologias, produtos e serviços do ecossistema de empresas sociais?

m) Como a incubadora ou atores parceiros apoiam a aplicação e comercialização de novos produtos e serviços de empresas sociais?

n) Como a incubadora ou atores parceiros mobilizam capital humano, financeiro e estrutura física para apoio aos empreendedores sociais?

o) Como a incubadora ou atores parceiros desenvolvem ações para conscientização da importância e aceitação de empresas sociais pela sociedade?

p) As ações desenvolvidas pela incubadora para empresas sociais beneficiaram outros tipos de organizações, de outros setores?

q) Quais as consequências positivas e negativas no relacionamento com esses atores?

r) Para finalizar, de todas as atividades desenvolvidas pela incubadora, relate aquelas que vocês consideram imprescindíveis para as empresas sociais.

APÊNDICE 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Título do Projeto: Estudo da atuação e dinâmica das relações entre atores de ecossistemas de empresas sociais: iniciativas e ações para apoio e impulsionamento desses negócios.

Pesquisador/a responsável: Dra. Andréa Paula Segatto

Pesquisador/a assistente: Ana Carolina Vilela de Carvalho

Local da Pesquisa: Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Paraná (PPGADM UFPR).

Endereço: Avenida Prefeito Lothario Meissner, Jardim Botânico. CEP: 80210170 - Curitiba, PR – Brasil. Telefone: (41) 3360-4485.

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Você é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento sem que isto lhe traga prejuízo algum.

A pesquisa intitulada “Estudo da atuação e dinâmica das relações entre atores de ecossistemas de empresas sociais: iniciativas e ações para apoio e impulsionamento desses negócios” e seu subprojeto “As relações interorganizacionais e funções das incubadoras no processo de desenvolvimento de empresas sociais”, tem como objetivo analisar como se configuram as relações interorganizacionais estabelecidas pelas incubadoras no desempenho de suas funções para desenvolvimento de empresas sociais. A pesquisa de campo ocorrerá durante o ano de 2023.

Participando do estudo você está sendo convidado/a a ser entrevistado por no máximo duas horas, de maneira presencial ou remota, a ser gravada em áudio e vídeo. A entrevista será realizada em local, dia e horário combinados previamente. A equipe de pesquisa compromete-se no armazenamento sigiloso e cuidadoso dos dados e garante e que serão mantidos sob guarda pelo período de cinco anos após o término da pesquisa.

Desconfortos e riscos: Os desconfortos possíveis desta entrevista podem ser enquadrados com a invasão da privacidade e a tomada de tempo. O participante corre o risco da perda de sua integridade ao revelar pensamentos e sentimentos nunca revelados. Por isso, você pode desistir a qualquer momento desta pesquisa. Garante-se o sigilo, pois os dados necessários para esta pesquisa não poderão traçar um perfil que evidencia seu cotidiano.

Os dados obtidos para este estudo serão utilizados unicamente para essa pesquisa e armazenados pelo período de cinco anos após o término da pesquisa, sob responsabilidade do (s) pesquisador (es) responsável (is) (Resol. 466/2012 e 510/2016).

Sigilo e privacidade: Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e nenhuma informação será dada a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, seu nome não será citado.

() Permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos unicamente para esta pesquisa e tenho ciência que a guarda dos dados são de responsabilidade do(s) pesquisador(es), que se compromete(m) em garantir o sigilo e privacidade dos dados.

() Não permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos para esta pesquisa.

Ressarcimento e Indenização: Os pesquisadores irão de encontro aos participantes, no local, horário e dia combinados, por isso não existirá o ressarcimento de despesas. De qualquer forma, caso o participante julgue que sofreu algum tipo de dano consequente desta pesquisa, este tem direito a assistência e a busca pela indenização.

Contato: Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores, que possuem como endereço profissional: Universidade Federal do Paraná, Departamento de Administração. Avenida Prefeito Lothario Meissner, Jardim Botânico. CEP: 80210170 - Curitiba, PR – Brasil. Telefone: (41) 3360-4485.

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná, rua General Carneiro, 460 – Edifício D. Pedro I – 11º andar, sala 1121, Curitiba – Paraná ou pelo e-mail cep_chs@ufpr.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP): O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Este documento é elaborado em duas vias, assinadas e rubricadas pelo/a pesquisador/a e pelo/a participante, sendo que uma via deverá ficar com você e outra com o/a pesquisador/a.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da UFPR sob o número CAAE 66310122.5.0000.0214, Parecer 5.897.34 emitido em 15 de fevereiro de 2023.

Consentimento livre e esclarecido:

Após ter lido este documento com informações sobre a pesquisa e não tendo dúvidas informo que aceito participar.

Nome do/a participante da pesquisa:

(Assinatura do/a participante da pesquisa)

Data: ____/____/____.

APÊNDICE 4 – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS COLETADOS

INT1

Caso	Código do documento	Tipo	Descrição	Data	N. de páginas
INT1	D111	Website de notícias do município da INT1	Página sobre o crescimento de startups no município	2022	1
INT1	D211	Website da Prefeitura da INT1	Página sobre a Lei Complementar para startups	2023	1
INT1	D311	Website do parque da INT1	Página “Sobre”	2023	1
INT1	D411	Website do parque da INT1	Página “Infraestrutura”	2023	1
INT1	D511	Website ICE	Página sobre o Programa de Incubação e Aceleração de Impacto	2016	2
INT1	D611	Website da IES mantenedora	Página sobre a inauguração da INT2	2017	2
INT1	D711	Website ICE	Página com o livro sobre as boas práticas de incubação de impacto	2020	50
INT1	D811	Aplicativo Instagram	Postagem sobre a participação do parque no Programa Ideiaz	2023	1
INT1	D911	Website LinkedIn	Página do Coordenador da INT1 com certificado de participação no Programa Ideiaz	2022	1
INT1	D1011	Website SC Inova	Página sobre o projeto da empresa Tigre	2019	1
INT1	D1111	Website Facebook ICE	Página sobre Fórum de Inovação e Negócios de Impacto Social	2019	1
INT1	D1211	Website Facebook Semente Negócios	Página sobre o Programa Negócios de Impacto	2018	1
INT1	D1311	Website da IES mantenedora	Página sobre a parceria sobre os parques da cidade	2022	2
INT1	D1411	Website Sympla	Página sobre Fórum de Inovação Social	2022	2
INT1	D1511	Website Facebook	Página sobre Fórum de Inovação Social	2021	2
INT1	D1611	Website SC Inova	Página sobre evento de tecnologia e inovação	2023	2
INT1	D1711	Website Fapesc	Página sobre utilização de nanotecnologia na aplicação de defensivos agrícolas	2023	1

INT2

Caso	Código do documento	Tipo	Descrição	Data	N. de páginas
INT2	D112	Website do INT2	Página “Infraestrutura”	2023	3
INT2	D212	Livro sobre o INT2	Livro disponibilizado no website do parque tecnológico	2008	125
INT2	D312	Website da IES mantenedora	Página “Sobre”	2023	2
INT2	D412	Website da IES mantenedora	Página sobre a conquista do nível 2 da certificação nacional Cerne	2019	1
INT2	D512	Website da IES mantenedora	Página sobre a premiação no Triple E Awards na Conferência da Tripla Hélice	2023	1
INT2	D612	Website da IES mantenedora	Página sobre o destaque do parque em iniciativas de impacto social. Premiação realizada pelo ICE e Anprotec	2019	1

INT2	D7I2	Website do INT2	Página sobre os programas do parque, que apoiam negócios em diferentes estágios	2023	2
INT2	D8I2	Website do INT2	Página sobre os “Hubs”	2023	3
INT2	D9I2	Website do INT2	Página de Notícias sobre a Maratona de Inovação	2023	2
INT2	D10I2	Website do INT2	Página de Notícias sobre o Programa DUXtec	2021	1
INT2	D11I2	Website da Anprotec	Página sobre o resultado do Programa de aceleração de impacto	2016	2
INT2	D12I2	Website do INT2	Página de Notícias sobre o Programa Ideaz	2021	1
INT2	D13I2	Website do Programa de inovação municipal	Página “Como chegamos até aqui”	2023	2
INT2	D14I2	Website de uma Prefeitura Municipal	Página sobre o programa de aceleração com o Icei	2023	2
INT2	D15I2	Website O Sul	Página sobre o Programa da Fundação Gerações	2022	2
INT2	D16I2	Website de uma Prefeitura Municipal	Página sobre as dez startups selecionadas para o programa Go.GlobalX	2023	2
INT2	D17I2	Website de uma IES do RS	Página sobre Ideação do Programa Go.GlobalX	2021	1
INT2	D18I2	Website GZH	Página sobre Projeto Parada de Ônibus	2018	4
INT2	D19I2	Website do INT2	Página sobre evento que promove conhecimento e conexão	2023	5
INT2	D20I2	Website do INT2	Página sobre a empresa de participações e empreendimentos da IES mantenedora	2023	1
INT2	D21I2	Website do INT2	Edital do Badesul	2023	11
INT2	D22I2	Website TV Pampa	Página sobre o programa DUXtec	2022	2
INT2	D23I2	Website de uma Prefeitura Municipal	Página sobre o programa DUXtec	2023	2
INT2	D24I2	Website Banrisul	Edital do Programa de Aceleração BariTech	2022	8
INT2	D25I2	Website do INT2	Página sobre o Ciclo de Aceleração para startups da área de educação	2023	1
INT2	D26I2	Website do INT2	Página sobre o Programa de inovação e empreendedorismo na área da saúde	2022	1
INT2	D27I2	Website do INT2	Página sobre o Evento de empreendedorismo para a pós-graduação	2023	2
INT2	D28I2	Website da IES mantenedora	Página sobre o Hub da Escola de Ciências da Saúde e da Vida	2023	1
INT2	D29I2	Website do INT2	Página sobre aporte financeiro em startup	2022	1
INT2	D30I2	Website do GZH	Página sobre hub Morro da Cruz	2023	3
INT2	D31I2	Website do Projeto Aliança	Página sobre Natal na comunidade Morro da Cruz	2023	2
INT2	D32I2	Website do ICE	Página com o livro sobre as boas práticas de incubação de impacto	2020	50
INT2	D33I2	Website South Summit	Página “Sobre nós”	2023	5
INT2	D34I2	Website da IES mantenedora	Página sobre ações do Projeto Aliança	2023	1
INT2	D35I2	Website da Coalizão pelo Impacto	Página sobre o mapeamento de iniciativas públicas na cidade onde o INT2 está alocado	2023	33
INT2	D36I2	Website da Coalizão pelo Impacto	Página sobre o mapeamento de iniciativas públicas	2023	29
INT2	D37I2	Website da Coalizão pelo Impacto	Página sobre ExpoFavela	2023	3

INT2	D38I2	Website do Sebrae	Página sobre Programa de Aceleração e Geração de Negócios de Impacto	2021	2
------	-------	-------------------	--	------	---

INT3

Caso	Código do documento	Tipo	Descrição	Data	N. de páginas
INT3	D1I3	Website do INT3	Página “Parceiros”	2023	3
INT3	D2I3	Website do INT3	Página “Sobre”	2023	2
INT3	D3I3	Website do INT3	Página “Programa de Incubação”	2023	2
INT3	D4I3	Website do INT3	Página “Empresas Graduated”	2023	1
INT3	D5I3	Website do INT3	Página “Programa de Pré-Incubação”	2023	2
INT3	D6I3	Website do INT3	Página “Residência”	2023	2
INT3	D7I3	Website do INT3	Página “Innovation Link”	2023	2
INT3	D8I3	Website do INT3	Página “Internacionalização”	2023	2
INT3	D9I3	Website da Anprotec	Página sobre as vencedoras do Desafio Incubação	2016	1
INT3	D10I3	Website da IES mantenedora	Página “Apresentação”	2023	2
INT3	D11I3	Website do INT3	Página sobre o Seminário de Empreendedorismo, Inovação e Desenvolvimento	2023	1
INT3	D12I3	Website SIMI	Página sobre Seminário de Negócios de impacto social	2016	1
INT3	D13I3	Website do ICE	Página com o livro sobre as boas práticas de incubação de impacto	2020	50
INT3	D14I3	Website da IES mantenedora	Página sobre a Certificação Cerne	2019	1
INT3	D15I3	Website do INT3	Página com Edital para o Programa de Pré-Incubação	2023	8
INT3	D16I3	Website do INT3	Página com Edital para o Programa de Incubação	2023	10
INT3	D17I3	Website Sympla	Página sobre Seminário de Negócios de impacto social	2023	1
INT3	D18I3	Website Anprotec	Página sobre premiação IASP	2023	1
INT3	D19I3	Website do INT3	Página sobre a participação do parque no Programa Ideiaz	2022	1
INT3	D20I3	Website do Instagram	Página sobre a participação do parque no Programa Ideiaz	2022	1
INT3	D21I3	Website da Anprotec	Página sobre os mecanismos selecionados para Programa Ideiaz	2021	2
INT3	D22I3	Website da IES mantenedora	Página sobre APL Biotec	2023	1
INT3	D23I3	Website Sympla	Página sobre Reunião do APL de Biotecnologia	2023	2
INT3	D24I3	Website Prefeitura	Página sobre encontro tecnológico	2022	1
INT3	D25I3	Website Prefeitura	Página sobre Conselho Municipal De Inovação Tecnológica	2022	2
INT3	D26I3	Website Prefeitura	Página sobre Lei que institui o Programa de Apoio à Inovação Tecnológica	2011	3
INT3	D27I3	Website Senai/ES	Página sobre tecnologias para recuperação socioambiental	2018	2
INT3	D28I3	Website Sympla	Página sobre oportunidades de financiamento do Governo de Minas	2024	2
INT3	D29I3	Website Google Docs	Página sobre Inscrições no Concurso de Ideias	2020	1
INT3	D30I3	Website Sympla	Workshop ANP	2020	1
INT3	D31I3	Website do INT3	Página sobre o Programa de Aceleração	2020	1

INT3	D32I3	Website do INT3	Página sobre o Programa de Aceleração	2023	2
INT3	D33I3	Website da Casa do Empresário	Página sobre Rodada de Negócio	2021	1
INT3	D34I3	Website do INT3	Página sobre programa de inovação aberta do setor florestal	2023	2
INT3	D35I3	Website do INT3	Página sobre aceleração cruzada	2023	2
INT3	D36I3	Website do INT3	Página sobre empresa incubada	2018	1
INT3	D37I3	Website do INT3	Página sobre Programa de Internacionalização	2023	
INT3	D38I3	Website do INT3	Página sobre a feira NextRise	2023	1
INT3	D39I3	Website G1	Página sobre o parque	2023	8
INT3	D40I3	Website Sympla	Investor Day	2023	2
INT3	D41I3	Website Assespro-MG	Página sobre acordo de cooperação técnica com o INT3	2023	1
INT3	D42I3	Website Prefeitura	Página sobre programa de fomento aos negócios	2023	1
INT3	D43I3	Website do INT3	Página sobre o Seed	2023	2
INT3	D44I3	Website CNM	Página sobre a Casa dos Prefeitos	2016	16
INT3	D45I3	Website IES	Página sobre empresa de produtos biológicos	Sem data	1
INT3	D46I3	Website LinkedIn	Página sobre Programa de aceleração Growbio	2023	1

INT4

Caso	Código do documento	Tipo	Descrição	Data	N. de páginas
INT4	D1I4	Website do parque da INT4	Página “Histórico”	2023	1
INT4	D2I4	Website do parque da INT4	Página “Estatuto”	2023	13
INT4	D3I4	Website do parque da INT4	Página “Quem somos”	2023	2
INT4	D4I4	Website do parque da INT4	Relatório de Gestão 2018 a 2022	2022	70
INT4	D5I4	Website Anprotec	Resultado do Programa de Incubação e Aceleração de Impacto	2019	1
INT4	D6I4	Website do parque da INT4	Página sobre Programa Tecnova	2023	1
INT4	D7I4	Website do ICE	Página sobre Incubadoras	2017	2
INT4	D8I4	Website da Anprotec	Página sobre Startup Weekend	2018	1
INT4	D9I4	Website do parque da INT4	Relatório de Gestão 2017	2017	45
INT4	D10I4	Website Sympla	Página sobre <i>Hub</i> de Inovação do Banco do Nordeste	2023	2
INT4	D11I4	Website do parque da INT4	Página sobre evento com o <i>Hub</i> do Banco do Nordeste	2023	2
INT4	D12I4	Website do parque da INT4	Página sobre instituto de apoio aos autistas	2022	2
INT4	D13I4	Website Diário Oficial	Página sobre Política Estadual de Investimentos e Negócios de Impacto Social	2021	21
INT4	D14I4	Website da Fundação de Apoio à Pesquisa do estado	Página sobre Tecnova	2024	1
INT4	D15I4	Website Sympla	Página sobre Hackathon	2019	2
INT4	D16I4	Website do parque da INT4	Página sobre Oficina de <i>Pitch</i>	2023	2

APÊNDICE 5 – PROTOCOLO DE PESQUISA

Seções típicas de um protocolo de pesquisa para pesquisa

Seção	Conteúdo
Visão geral do projeto de pesquisa	Objetivos do projeto; Questões de pesquisa; Contribuição teórica e prática; Leituras importantes sobre o tópico investigado.
Procedimentos de campo	Definição da unidade de análise; Definição do grupo de pesquisa (pesquisadores e participantes da unidade de análise); Definição das estratégias e técnicas de coleta de dados apropriada e estabelecimento dos instrumentos de coleta de dados; Estabelecer uma agenda adequada das ações para coleta de dados; Fontes gerais de informações.
Questões de pesquisa	Questões específicas para coleta de dados; Lista de fontes de evidências prováveis para cada questão; Construção de banco de dados; Uso de planilha ou sistema de processamento de dados para seleção dos principais dados coletados nas entrevistas, e análise documental; Triangulação dos dados obtidos.
Guia para o relatório da pesquisa	Análise dos dados e interpretação dos resultados; Formato de narrativa; Indicação da quantidade de documentos utilizados no relatório; Especificação de informações bibliográficas; Especificação de outras documentações.

Fonte: Adaptado de Yin (2005, 2010).